

CHAPITRE V.7

CULTURE ET GESTION EN BELGIQUE : UN MODÈLE SPÉCIFIQUE DE CONCERTATION SOCIALE ET DE RELATIONS AVEC LES SYNDICATS

ANNIE CORNET¹, JEAN-MARC VANDENBERGH²
ET JEAN-MARC XHENSEVAL³

Résumé. Nous avons opté pour une présentation de la culture belge au travers d'un regard sur le modèle de concertation sociale qui régit au quotidien la vie de l'entreprise. En effet, les relations entre patrons et employés impliquent pour toute entreprise de plus de cinquante personnes la prise en compte d'un interlocuteur incontournable : le syndicat. Le syndicat n'est pas seulement un acteur clé de la vie économique, il joue un rôle

1. Annie Cornet détient un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Liège. Elle est professeure à HEC-École de gestion de l'Université de Liège et a enseigné à HEC Montréal en 2000-2001. Elle dirige une unité de recherche sur la diversité et le genre en gestion (EGiD). Ses intérêts de recherche portent sur la gestion des ressources humaines, plus particulièrement sur la gestion de la diversité et la gestion de l'interculturel dans l'entreprise. Elle est l'auteure de plusieurs articles scientifiques et a collaboré à plusieurs ouvrages.

2. Jean-Marc Vandenberghe détient un DEA en sciences de gestion de l'Université de Bruxelles, une licence en science commerciale de HEC Liège et une licence en gestion de l'Université de Liège. Il a travaillé dans un bureau d'études, la Fondation André-Renard, d'un des deux grands syndicats belges (la FGTB). Il a également occupé un poste de collaborateur au sein du cabinet du ministre wallon de l'Économie et de l'Emploi. Il est administrateur de plusieurs entreprises dans le secteur de l'économie sociale. Il est actuellement administrateur général de la CAPAC (caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage).

3. Jean-Marc Xhenseval détient un diplôme de licencié en droit délivré par l'Université de Liège. Il est directeur des ressources humaines et des affaires juridiques du groupe Magotteaux dont le siège est établi en Belgique et qui dispose de nombreuses filiales à l'étranger, dont une à Magog au Québec. Il exerce cette fonction depuis 1994.

Cornet, Annie, Jean-Marc Vandenberghe et Jean-Marc Xhenseval, « Culture et gestion en Belgique : un modèle spécifique de concertation sociale et de relations avec les syndicats », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

clé dans toute la vie sociale des Belges. Il reflète dans son fonctionnement toute la complexité linguistique et régionale de la Belgique et les segmentations idéologiques qui structurent fortement le quotidien des Belges. Ce chapitre présente le contexte politique et l'histoire économique de la Flandre et de la Wallonie. Nous présentons aussi quelques éléments culturels pour nous intéresser ensuite plus spécifiquement au modèle de concertation sociale et à l'influence des syndicats sur la vie quotidienne des entreprises et sur la gestion des ressources humaines. Nous présenterons l'organisation syndicale et les différents lieux et niveaux de concertation sociale. Pour illustrer ce modèle de concertation, nous avons réalisé une interview du directeur des ressources humaines d'une multinationale belge, l'entreprise Magotteaux, qui a des filiales aux États-Unis et au Québec.

INTRODUCTION

Avec la mer du Nord pour dernier terrain vague, et des vagues de dunes pour arrêter les vagues [...] Avec des cathédrales pour uniques montagnes [...] Et des chemins de pluie pour unique bonsoir [...] Le plat pays qui est le mien ... (Jacques Brel, 1962, *Le plat pays*).

La Belgique est le paradis de l'autocritique, un pays surréaliste, le pays le plus imaginaire du monde (Klinkenberg, 2003, p. 71).

Quand on parle de la Belgique et de son identité culturelle, on évoque très rapidement les frites, les moules, le chocolat, la bière, mais aussi Brel, Hergé, Delvaux, Simenon, Geluck. On pense aussi « au plat pays », à la mer du Nord, à Bruges et à la Grand Place de Bruxelles, l'une des plus belles places du monde! On connaît moins bien les Ardennes, qui ne sont pas sans rappeler les Laurentides québécoises. Mais on se souvient généralement de l'ambiance des villes wallonnes comme Liège, Charleroi, Mons et Namur!

Au-delà de ces artefacts et de ces paysages, les étrangers qui s'installent et travaillent en Belgique sont souvent surpris par trois éléments :

- Les tensions linguistiques (trois langues nationales : le français, le flamand – proche du néerlandais – et l'allemand) et les différences culturelles et économiques entre les différentes régions et communautés (Flandre, Wallonie, Bruxelles, Région germanophone).
- Le fonctionnement politique et économique articulé autour de « piliers » idéologiques (socialiste, chrétien, libéral, écolo) qui a une forte incidence sur les institutions éducatives, économiques, politiques et sociales.

- Les relations avec les syndicats selon un modèle de concertation sociale, qui s'enracine dans la vie politique et culturelle de la Belgique.

Pour comprendre la culture belge, il faut d'abord comprendre son contexte politique et linguistique qui donne à cette culture une image fragmentée. Hill (2005, p. 51) dira d'ailleurs : « *Contraste et contradiction sont l'essence même de la Belgique et de ses cultures, C'est un pays surréaliste où la réalité quotidienne défie le pouvoir d'imagination des étrangers*⁴. »

Dans la première partie, nous parlerons de ce contexte politique et linguistique. Nous évoquerons après l'histoire économique de la Flandre et de la Wallonie, essentielle pour comprendre les rapports de pouvoir entre les deux régions et leurs composantes culturelles. La culture belge sera ensuite resituée dans le contexte plus global de l'Europe.

Pour illustrer la complexité culturelle de la Belgique, nous nous attarderons sur le modèle de concertation sociale belge, qui régule les relations syndicats-patronats et qui surprend beaucoup les gestionnaires issus d'un autre contexte culturel. Ce fonctionnement syndical sera illustré par une interview du directeur des ressources humaines d'une multinationale belge, l'entreprise Magotteaux, qui a des filiales aux États-Unis et au Québec.

Ce choix d'utiliser les syndicats et le modèle de concertation sociale pour faire comprendre la culture belge s'explique par le fait que le fonctionnement syndical est souvent un élément de la gestion des entreprises belges que les expatriés ont beaucoup de difficultés à comprendre, car sa rationalité s'enracine dans la culture belge et dans son contexte politique et linguistique. Pour ces expatriés, le rôle des syndicats dans l'entreprise belge surprend, sa compréhension se heurte souvent à leurs propres référents culturels!

LE CONTEXTE LINGUISTIQUE ET POLITIQUE

Pour comprendre la réalité belge et sa culture, il faut s'intéresser à la composante linguistique et à ses impacts sur la vie politique et culturelle. Nous avons trois langues nationales : le français, le flamand (apparenté au néerlandais) et l'allemand.

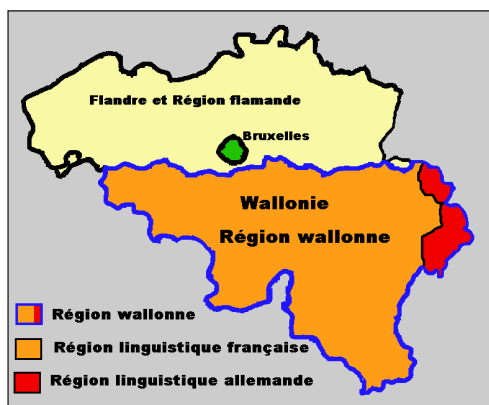
Sur base de cette réalité multilingue va se mettre en place, en 1970, la fédéralisation de la Belgique avec un État fédéral composé de *trois Communautés* (française, flamande, germanophone) qui s'organisent autour de la langue et qui s'accompagnent d'une certaine homogénéité culturelle et de

4. *Contrast and contradiction are the essential flavours of Belgium and its cultures. This is a surrealist country, where day-to-day reality challenges the foreigner's powers of imagination.*

trois Régions (Flandre, Wallonie, Bruxelles) qui s'organisent autour d'un territoire.

La situation est d'autant plus complexe que les réalités territoriale et linguistique ne coïncident pas totalement, mais se superposent et s'entrecroisent comme l'illustre la figure V.7.1. Ainsi, la région bruxelloise, composée à 80 % de francophones, se trouve en territoire flamand. La communauté germanophone, où les habitants parlent allemand, se trouve en région wallonne.

Figure V.7.1
LES RÉGIONS ET LA FRONTIÈRE LINGUISTIQUE⁵



La Région wallonne a la plus grande superficie (52 %), mais ne compte que 33 % de la population. Une majorité de la population (58 %) est installée en Flandre (41,5 % du territoire); un Belge sur dix vit à Bruxelles, tels qu'en témoignent les chiffres repris dans le tableau V.7.1.

5. Source : Portail fédéral de la Belgique (www.belgium.be), consulté en décembre 2006.

Tableau V.7.1
SUPERFICIE ET POPULATION DES TROIS RÉGIONS⁶

	Superficie		Population au 1 ^{er} janvier 2000	
	km ²	%	Habitants	%
Région flamande	13 521	41,5	5 940 251	58,0
Région wallonne (dont la Communauté germanophone)	16 845	51,7	3 339 516	32,6
	854	2,6	70 831	0,7
Région de Bruxelles-Capitale	162	0,5	959 318	9,4
Belgique	32 547	100,0	10 239 085	100,0

La Belgique, nous l'avons dit, est une culture plurielle dans ses appartenances locales et sous-régionales. Les entités fédérées exercent leurs compétences⁷ dans des territoires déterminés par les différentes régions linguistiques. Si la Flandre a rapidement opté pour une fusion des institutions de la Communauté et de la Région flamande, il n'en est pas de même pour la partie francophone où Communauté française et Région wallonne restent des institutions distinctes.

- La **Communauté française** exerce ses compétences dans la région de langue française et dans la région bilingue de Bruxelles-Capitale; la **Communauté flamande** exerce les siennes dans la région de langue néerlandaise et dans la région bilingue de Bruxelles-Capitale; quant à la **Communauté germanophone**, ses compétences concernent la région de langue allemande. Les principales compétences des Communautés sont « personnalisables » comme l'enseignement, la culture, la santé, l'aide aux personnes et l'emploi des langues.
- Les compétences de la **Région wallonne** couvrent les régions de langue française et de langue allemande respectivement; celles de la **Région flamande** touchent la région de langue néerlandaise; enfin, la **Région de Bruxelles-Capitale** exerce ses compétences dans la région bilingue de Bruxelles-Capitale. Les principales compétences régionales sont la politique économique régionale, l'aménagement du territoire, l'environnement, le logement, les travaux publics, la politique de l'emploi,

6. Source : Portail fédéral de la Belgique (www.belgium.be), consulté en décembre 2006.

7. Pour un exposé des compétences, voir les sites Web du Centre de recherche et d'information socio-politiques (www.crisp.be) et du Portail fédéral de la Belgique (www.belgium.be), consulté en décembre 2006.

les transports. Depuis 2001, les compétences des régions s'étendent en matière d'agriculture, de pouvoirs locaux et de commerce extérieur. **En région de langue allemande**, la Région wallonne n'exerce plus certaines compétences régionales qu'elle a transférées à la Communauté germanophone. Lors de la réforme constitutionnelle de 1989, la Région bilingue de Bruxelles-Capitale s'est dotée d'un Parlement, appelé Conseil, et d'un gouvernement.

- La justice, la sécurité sociale, la dette publique, les affaires étrangères, les politiques en matière d'emploi et de travail, les finances ou encore la défense restent des **compétences fédérales**.
- Les deux niveaux de décentralisation de l'ancien État unitaire ont été conservés : il s'agit du niveau provincial (10 **provinces**) et du niveau communal (589 **communes**). Les communes (municipalités) ont en Belgique un pouvoir important. Ce pouvoir local est mis en évidence dans plusieurs ouvrages qui tentent d'expliquer le fonctionnement et la culture de la Belgique avec 3 000 communes dont le rôle considérable fait dire de la Belgique qu'elle est une « république des communes » (Fox, 1997, p. 31).

Cette réalité politique et linguistique renvoie l'image d'une Belgique qui n'a pas une culture, mais *des cultures* qui se fragmentent autour des langues (culture francophone, flamande et germanophone), mais aussi des territoires (cultures wallonne, flamande et bruxelloise).

Comme le relève Fox (1997, p. 31),

Les conflits linguistiques en Belgique sont profondément mêlés à l'histoire et à la culture du pays, à son économie et à sa politique, à son système de classes sociales et à ses courants idéologiques, religieux ou laïques; ils sont aussi liés à la définition que la société a d'elle-même en tant qu'État-nation [...] Ce que les Belges appellent le problème linguistique affecte la structure spécifique, les valeurs ultimes et l'identité essentielle de la société belge ainsi que son anxiété collective : la crainte [...] qu'elle ne soit plus capable de fonctionner.

Cette complexité culturelle s'est mise en place au travers de beaucoup de mobilité interne, ce qui rend les choses encore plus complexes à appréhender. Hill (2005, p. 15), un Anglais qui a vécu longtemps en Belgique, illustre à nouveau très bien cette complexité en disant :

Le surréalisme est inévitablement une caractéristique de ce pays où il est difficile de prendre quelque chose pour acquis [...]Après que je sois arrivé en Belgique, j'en suis venu à la conclusion que ceux qui avaient un nom à résonance française étaient probablement des flamands [ex. : Bert Anciaux et Yves

Leterme, deux hommes politiques flamands] et inversement [Jean-Claude Van Cauwenberghe, l'ancien bourgmestre de Charleroi, une des grandes villes wallonnes] (traduction libre⁸).

Outre la réalité linguistique, la culture belge est fortement marquée par les découpages politiques et idéologiques. Ce découpage prend parfois le nom de « pilier », ce terme renvoyant à des sociétés qui « se sont constituées en agréant autour d'une idéologie commune des associations culturelles, économiques, sociales, politiques et éducatives » (Govaert, 2001, p. 19). On retrouve en Belgique quatre grandes orientations politiques⁹ : le socialisme (PS et SPA), le monde chrétien (CDH et CD&V), la tendance libérale (MR et VLD) et le courant écologique (Écolo et Agalev).

Le mouvement identitaire flamand est structuré et largement relayé par le monde politique, ce qui donne l'image d'une culture flamande forte et unie. Comme le signale Klinkenberg (2003, p. 13), il est très difficile de parler de culture belge :

L'ensemble des réformes institutionnelles que la Belgique a vécues depuis les années 1960, qui l'ont menée d'un statut d'État unitaire à un État fédéral ouvre la porte à la création de nouveaux mécanismes identitaires. Si du côté flamand, la langue constitue sans nul doute un facteur d'identification, il n'en va pas de même du côté francophone [...] les problèmes économiques et sociaux de la Wallonie et de Bruxelles, majoritairement francophones, sont si différents que leur unité est problématique.

Pour la partie francophone, l'existence d'une identité wallonne reste en débat tant les modes de vie et les traditions culturelles francophones restent fortement ancrées dans une réalité provinciale (provinces du Hainaut, de Liège, de Luxembourg, de Namur et de Brabant wallon) et locales. L'existence d'une culture wallonne est toutefois soutenue par certains auteurs dont Mabilie (2003) et Hasquin (1999). Ainsi, le *Manifeste pour la culture wallonne* a été signé en 1983 par plusieurs personnalités politiques, économiques, culturelles wallonnes. Des intellectuels ont présenté le texte au Parlement wallon le 15 septembre 2003. Cette démarche est une initiative du Mouvement du manifeste wallon (MMW). Il peut être interprété comme une volonté d'affirmer l'existence de la Wallonie en tant qu'État et de construire un projet culturel allant de pair avec le projet économique, tel que formulé plus récemment dans les plans de renouveau économique wallons.

8. *Surrealism is inevitably a feature of a country where it is difficult to take anything for granted [...] Shortly after I arrived in Belgium I came to the conclusion that anyone with a French-sounding name was likely to be a Flemish-speaker This is a habit I have not entirely thrown off even today.*

9. Pour en savoir plus sur les autres partis et l'organisation politique de la Belgique, voir notamment le site Web d'EuroBRU, le portail de la capitale de l'Europe : <http://www.eurobru.com/> (consulté en décembre 2006).

En lien avec son histoire et sa complexité politique, les Belges sont souvent présentés comme étant très critiques à toute forme d'autorité. Les lois et règlements ne sont pas toujours pris très au sérieux, et ceci serait une caractéristique encore plus wallonne que flamande! (Heylighen, 1998)

LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SA PERSPECTIVE HISTORIQUE

Dans le passé, la Wallonie, grâce à son bassin industriel qui longeait la Sambre et la Meuse, était très puissante économiquement. Elle fut la première région d'Europe à voir démarrer la révolution industrielle, après l'Angleterre. Les bassins sidérurgiques y connurent une période de croissance sans précédent. La Wallonie fut toutefois l'une des premières régions d'Europe aussi à subir la désindustrialisation, avec la fermeture des charbonnages dans les années 50 et 60 (Carozzo, 2004, p. 10). En 1960, toute la Wallonie fut paralysée par des grèves générales qui sont restées depuis très présentes dans la mémoire des anciens délégués syndicaux. L'agitation se maintint pendant cinq semaines, et les pouvoirs publics firent appel à l'armée pour rétablir l'ordre (Reynebeau, 2005, p. 142).

L'histoire de la Belgique est aussi marquée par l'immigration massive qui a suivi la Seconde Guerre mondiale. Ces immigrants, des Italiens, suivis par les Européens de l'Est (Polonais et Tchèques), puis par des Espagnols, des Portugais, des Yougoslaves, des Marocains et des Turcs furent affectés à l'industrie minière et sidérurgique puis à des travaux considérés comme dangereux et mal payés dont les Belges ne voulaient plus (Fox, 1997, p. 39). Les enfants et petits-enfants de ces migrants constituent plus de 10 % de la population belge.

Si l'industrialisation a profité massivement à la Wallonie, dans les années 60, le rapport économique s'est inversé. Les initiatives économiques mises en place fin des années 60 et dans les années 70 ont surtout profité à la Flandre qui a attiré deux tiers des investissements étrangers entre 1960 et 1967 :

La Flandre avait beaucoup à offrir aux investisseurs. Elle disposait d'une population jeune bien formée mais aussi d'un chômage relativement élevé donc d'une main-d'œuvre abondante et peu exigeante. Les salaires étaient plus bas qu'en Wallonie et les syndicats s'y montraient plus modérés et accommodants. En plus, la Flandre avait des ports de mer (notamment Anvers) et les terrains industriels étaient nombreux (Reynebeau, 2005, p. 142).

En Wallonie, par contre, les faiblesses structurelles étaient de plus en plus évidentes (Alaluf, 1995), à cause notamment du premier choc pétrolier et de l'arrivée sur le marché de l'acier, de nouveaux concurrents (Japon,

Brésil, Inde) pratiquant des prix plus bas. Tous les bassins industriels ont décliné avant que ne démarre leur reconversion (Carozzo, 2004, p. 10). La Wallonie est devenue une économie vieillissante qui a subi beaucoup de restructurations. Le taux de chômage en Wallonie est très élevé (18 % pour la Wallonie – 22,4 % pour les femmes et 14,6 % pour les hommes –, 14,9 % pour la Belgique) (IWEPS, 2006)¹⁰. On relève des taux de chômage très différents d'une province à l'autre. Les régions le plus touchées étaient celles de l'ancien bassin industriel, donc le Hainaut et la province de Liège.

Dans une région de vieille tradition industrielle, le chômage n'est pas seulement synonyme de perte de revenu et de pouvoir d'achat. C'est aussi, pour les jeunes, un avenir qui disparaît et pour les commerces et les services, une diminution de leurs activités. Dans la mesure où l'emploi a fortement structuré les identités des individus, sa perte devient aussi une question de dignité (Alaluf, 1995, p. 6).

Pour faire face à ce contexte économique difficile, le gouvernement wallon a élaboré en 2004 *Le contrat d'avenir pour les Wallons et les Wallonnes*¹¹ et en 2005, un « plan Marshall¹² » qui identifie cinq pôles de compétitivité¹³ : les sciences du vivant, l'agro-alimentaire, l'ingénierie mécanique, le transport et la logistique, l'aéronautique et le spatial. Ces plans de relance illustrent bien le fait qu'il y a une forte intervention du monde politique dans l'économie¹⁴. Ainsi la Région wallonne reste actionnaire d'une centaine d'entreprises telles qu'Arcelor, et Fabrique Nationale¹⁵.

Malgré ces difficultés économiques, une des caractéristiques de la Belgique est une certaine qualité de vie qu'on retrouve dans la nourriture, les boissons (les bières belges notamment!), des maisons confortables, un bon système de sécurité sociale, des infrastructures développées. Heylighen (1998, p. 2) dira aussi :

Les Belges ne sont pas du genre à vouloir impressionner les autres avec leurs réalisations ou à convaincre les autres qu'ils ont raison. Ils sont plutôt réservés et introvertis lors du premier contact avec les autres, mais ils sont aussi très

10. Taux calculé sur base des données administratives – si on prend le mode de calcul de l'enquête sur les forces de travail (EFT) et du BIT, on obtient un taux de chômage de 12,1 % en moyenne en Wallonie.

11. *Le contrat d'avenir pour les Wallons et les Wallonnes*, 2005 : <http://contratdavenir.wallonie.be/apps/spip/> (consulté en décembre 2006).

12. Voir à ce sujet le site Web du gouvernement wallon : http://gov.wallonie.be/code/fr/action_prio.pdf (consulté en décembre 2006).

13. À ce sujet, vous pouvez consulter le site Web du gouvernement wallon : <http://gov.wallonie.be/code/fr/pst1.pdf> (consulté en décembre 2006).

14. Site du ministère de l'Économie et de la Région wallonne : <http://economie.wallonie.be/> (consulté en décembre 2006).

15. Voir la liste de ces entreprises sur le site Web du CRISP : http://www.crisp.be/actionnariat/groupes_liste.asp (consulté en décembre 2006).

chaleureux et amicaux quand on les connaît mieux. Ils sont heureux quand ils ont pu acquérir une vie confortable, avec leur famille et leurs amis, et ils accordent une grande importance à la vie privée. Ils ont une aversion très claire à l'égard de la moralisation, et de toute démarche qui vise à dire ce qu'il a lieu de faire ou de penser (une attitude qu'il reproche d'ailleurs à leurs voisins hollandais)¹⁶.

LA CULTURE BELGE : UNE « SOUS » CULTURE EUROPÉENNE

La culture belge s'inscrit dans un ensemble plus large qui est celui de l'identité européenne. Arrêtons-nous donc quelques instants sur ces quelques éléments constitutifs de l'identité européenne. Calori et Osterrieth (2000) mentionnent, notamment :

- l'idée de nation (un peuple, une langue, un sol);
- le capitalisme bourgeois (accumuler pour produire plus);
- la démocratie (citoyens libres et État de droit).

Si l'idée de nation (un peuple, une langue et un sol) est fortement remise en question en Belgique en raison de son hétérogénéité linguistique, le capitalisme bourgeois (la Wallonie a été pionnière en matière d'industrialisation) et la démocratie s'y retrouvent.

À l'intérieur de ce cadre, les caractéristiques managériales communes à l'ensemble des gestionnaires européens seraient l'orientation vers les personnes et la responsabilité sociale, la négociation interne, la gestion de la diversité internationale (Calori et Osterrieth, 2000). On peut de fait constater que les équipes de direction et les gestionnaires de haut niveau, dans la plupart des entreprises européennes et belges, sont issus de contextes culturels très divers ou ont connu une ou des expériences d'expatriation. Ceci a pour conséquence généralement un multilinguisme des équipes de direction (allemand, français, espagnol, néerlandais, notamment), même si l'anglais est souvent la langue de travail. Toutefois, les équipes de direction restent souvent majoritairement constituées de gestionnaires issus du pays de la maison-mère, et les pratiques et politiques de gestion restent fortement influencées par sa culture, même si la formation de la majorité des gestionnaires est fortement marquée par les modèles de gestion nord-américains.

16. *Belgians are not the type wanting to impress other people with their achievements, or to convince others of their righteousness. They tend to be rather reserved or introverted in their first contacts with other people, but are sincerely warm and friendly once you get to know them better. They are happy when they can enjoy a safe and comfortable life, together with their family and friends, and they put a high value on privacy. They have a clear aversion towards moralizing, towards telling other people how they should or should not behave (an attitude for which they criticize their neighbours in Holland), and they take «live and let live» as the basis for their philosophy.*

En Belgique, dans les entreprises situées à Bruxelles et dans les grandes entreprises, la langue utilisée est de plus en plus souvent l'anglais. Toutefois, le bilinguisme (français, néerlandais) est un atout incontestable, ce qui a pour effet que beaucoup de cadres de haut niveau sont des Flamands parlant le français. On doit de fait constater qu'en raison notamment du système d'enseignement communautarisé, il est plus fréquent et facile de trouver des Flamands bilingues que des francophones!

Si on se situe au niveau de l'horizon temporel des décisions stratégiques, les modèles européen et belge se situent plutôt sur un horizon long terme, même si l'évolution de l'actionnariat des entreprises peut amener à privilégier des décisions sur le court terme, plus calquées sur un modèle nord-américain.

Les entreprises européennes et belges sont aussi fortement dépendantes des directives et lois européennes (entre autres, pour tout ce qui concerne la libéralisation des monopoles), même si son influence reste encore fort limitée pour le volet social. Soulignons aussi le poids des organisations de consommateurs et de citoyens, notamment sur le thème de l'environnement et de la qualité de vie.

Au-delà de ces points communs, ces auteurs (Calori et Osterrieth, 2000) identifient certaines spécificités dans les styles de gestion européenne et en dressent une typologie. La Belgique se retrouve dans un groupe avec d'autres pays du nord de l'Europe, dans la catégorie « petits pays » avec les Pays-Bas, le Luxembourg et la Suisse :

Du fait de leur petite taille et de leur histoire, ces petits pays se sont ouverts très tôt aux influences internationales et ont intégré celles-ci. Leurs entreprises pratiquent des formes élaborées de concertation, leurs cadres parlent plusieurs langues et leur mode d'organisation est transnational (Calori et Osterrieth, 2000, p. 325).

Nous pourrions émettre certaines réserves en regard des deux derniers points. En effet, le multilinguisme en Belgique reste très relatif : le multilinguisme, notamment la maîtrise de la deuxième langue nationale et de l'anglais est bien meilleure en Flandre qu'en Wallonie. De plus, les modes d'organisation ne nous apparaissent pas plus transnationaux que dans d'autres pays européens même s'il est vrai que, dans plusieurs secteurs d'activités, on peut observer de nombreuses fusions et acquisitions qui ont de fait impliqué plusieurs pays européens. Citons, par exemple, dans le secteur de la sidérurgie, le groupe Arcelor qui regroupe des entreprises initialement belges, espagnoles, luxembourgeoises et françaises.

Par ailleurs, l'Europe est aussi marquée par le poids historique important de l'Église catholique et de la religion. Au plan religieux, la Belgique garde les traces de l'héritage catholique. Le catholicisme est resté très influent dans l'ensemble de la Belgique même si les bassins industriels wallons ont été marqués par les idéologies socialiste et communiste, à la suite de l'industrialisation. Malgré le recul constant de la pratique religieuse, le pilier chrétien est resté puissant. Nous avons, par exemple, un enseignement libre (catholique) qui est subventionné par l'État au même titre que l'enseignement officiel. Un puissant mouvement laïque, inspiré par la libre pensée a institué une série de fêtes calquées sur les rites et les institutions catholiques (Fox, 1997, p. 33).

Comme beaucoup de pays européens, les Belges accordent une grande importance à la famille. Les liens intergénérationnels familiaux sont souvent très forts. On dit aussi souvent que les Belges ont « une brique dans le ventre », car ils aspirent pour la plupart à devenir propriétaires et ont en général peu de mobilité géographique.

LA CONCERTATION SOCIALE EN BELGIQUE

La Belgique se caractérise par des formes élaborées de concertation sociale, qui seront au centre de notre article. La Belgique a des syndicats forts qui sont des partenaires clés de la vie de l'entreprise de plus de cinquante salariés. Le modèle est basé sur la consultation, la discussion, la négociation avec des scénarios parfois consensuels et participatifs, mais aussi avec des conflits parfois très durs qui rythment la vie sociale et économique. Le monde politique est lui aussi fortement impliqué dans la vie économique et dans la concertation sociale. Il intervient régulièrement comme médiateur dans les conflits les plus durs et dans les processus de concertation sociale.

Comme le mettent en évidence Dupriez et Simons (2000, p. 43) : « ... une culture est un construit social [...] L'histoire du groupe a mis en place un système de relations sociales [...] Correspondant à ce système social s'est établi un système de valeurs [...] condition de maintien de l'équilibre interne des relations sociales. » Le modèle de concertation sociale en Belgique s'est construit autour de son histoire et un élément important du système identitaire de la Belgique. Le comprendre est un peu comprendre les Belges et leur culture!

Un élément important de la culture belge est l'histoire des luttes sociales, qui s'est traduite par l'existence de syndicats forts. La Belgique est l'un des pays européens dont le taux de syndicalisation est le plus haut. Les négociations avec les syndicats relèvent d'un modèle de concertation sociale,

qui repose sur des structures de concertation permanentes entre les pouvoirs publics, les associations représentant les employeurs et les syndicats. L'enjeu de cette concertation sociale est d'obtenir la paix sociale, la cohésion et la stabilité. Cette recherche du consensus, le fameux « compromis à la belge », est l'un des éléments clés de la culture belge.

Les paragraphes qui vont suivre ont pour objectif d'éclairer un expatrié qui doit exercer des fonctions de gestion en Belgique à reconnaître les différents acteurs et institutions liés à ces processus de concertation sociale et les mécanismes à l'œuvre. Ces mécanismes sont fortement affectés par les composantes culturelles, économiques et politiques de la Belgique et déroutent souvent les cadres étrangers qui ont du mal à donner sens à ce poids important des syndicats dans la gestion des entreprises. Le taux de syndicalisation des travailleurs¹⁷ belges est très élevé : il est estimé à l'heure actuelle à 80 %¹⁸.

Ce modèle de concertation sociale est fortement marqué par les cultures belges et donc par les clivages linguistiques, les identités régionales et les piliers politiques. Ainsi, si les organisations patronales se sont structurées uniquement autour des réalités régionales (organe de gestion fédérale et régionale), les organisations syndicales se sont constituées dès le début autour des idéologies politiques (socialiste, chrétienne et libérale) et se sont aussi progressivement éclatées en structures francophones et flamandes.

Les syndicats

Les syndicats en Belgique se sont historiquement constitués autour des piliers idéologiques (chrétien, socialiste et, dans une moindre mesure, libéral), autour des secteurs d'activité (avec certains syndicats très puissants comme les centrales de la sidérurgie et du métal) et des statuts des travailleurs (ouvriers, employés et cadres). De plus, à la suite de la réforme de l'État en 1978, instituant les communautés et les régions, les fédérations régionales de la FGTB-ABVV ont été englobées dans trois fédérations interrégionales (Wallonie, Flandre, Région bruxelloise).

Les syndicats belges se sont créés à la fin du XIX^e siècle, dans un contexte de crise économique et autour de la mise en place des premiers régimes de sécurité sociale.

17. Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

18. Ministère de l'Emploi et du Travail, *L'emploi, le travail et la concertation sociale en Belgique*, www.meta.gov.be (consulté le 10 octobre 2006).

Du fait d'une crise économique persistante, des émeutes éclatent dans toute la Belgique en 1886 : la population ouvrière veut que son sort s'améliore! Les premières lois sociales et la création du Ministère [*sic*] de l'Emploi et du Travail en 1895 consacrent l'intervention des pouvoirs publics en matière de conditions de travail. La mise en place des premiers régimes de sécurité sociale à l'aube du XX^e siècle est une autre étape déterminante dans l'évolution du droit social belge. Ce qui caractérise également cette évolution, c'est indubitablement l'émergence des syndicats, leur reconnaissance, le regroupement des employeurs et le développement d'un système de concertation sociale qui va faire passer les conditions de travail du cadre de la négociation individuelle à celui de la négociation collective¹⁹.

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, les gouvernants prennent conscience de la nécessité d'importantes réformes. C'est ainsi qu'en 1921, deux lois importantes pour le développement de la concertation sociale sont votées. D'une part, une loi abroge l'article 310 du Code pénal, qui punissait toute action pouvant mettre en danger la liberté de travail et de négoce ainsi que toute tentative de structuration et de cohésion des organisations syndicales. Par ailleurs, une autre loi garantit la liberté d'association et, par conséquent, la liberté syndicale. Pour que la concertation sociale puisse se dérouler normalement, il fallait que les personnes intéressées à la relation de travail soient reconnues de manière égale. Les employeurs l'étaient depuis longtemps du fait de la propriété des moyens de production, les travailleurs le seront désormais grâce à leurs organisations syndicales.

Les syndicats belges sont un mélange de syndicat réformiste et d'opposition. Pour eux, la quête du profit doit être tempérée par l'amélioration des conditions de travail, par une attention portée aux besoins sociaux et par la sécurité d'emploi (De Coster, Pichault, 1996).

En Belgique, à l'heure actuelle, quatre syndicats sont reconnus et représentatifs : la CSC-ACV et la FGTB-ABVV sont les deux plus gros. La CGSLB et la CNC-NCK complètent le paysage syndical.

La Confédération des syndicats chrétiens (CSC-ACV)

En 1886 est créée à Gand la Ligue antisocialiste des ouvriers et ouvrières du coton. À sa suite, une multitude d'associations professionnelles s'inscrivant dans la mouvance chrétienne verront le jour. Au début du XX^e siècle, de multiples fédérations chrétiennes de secteur se constituent et créent, en 1909, l'Union des associations professionnelles chrétiennes de Belgique. Quelques mois plus tard, la Confédération générale des syndicats chrétiens et libres

19. Ministère de l'Emploi et du Travail, *L'emploi, le travail et la concertation sociale en Belgique*, www.meta.gov.be (consulté le 10 octobre 2006).

des provinces wallonnes voit le jour. En 1912, ces deux organisations fusionnent et deviennent la Confédération des syndicats chrétiens (CSC) qui a été à l'origine de la création de la CFTC en France, qui est devenue la CFTD.

En 1990, la CSC-ACV comptait 1 424 400 membres :

- 284 500 pour la Région wallonne, soit 20 %;
- 161 500 pour la Région bruxelloise, soit 11 %;
- 978 500 pour la Région flamande, soit 69 %.

La Fédération générale du travail de Belgique (FGTB-ABVV)

En 1885, le Parti ouvrier belge (POB qui deviendra plus tard le Parti socialiste) est créé à Bruxelles. Un certain nombre d'associations professionnelles adhèrent au parti, car elles estiment que le succès du mouvement syndical dépend du soutien des partis politiques et du gouvernement. En 1898, le POB instaure en son sein une « Commission syndicale » dont l'activité, comme celle des autres syndicats, sera mise en veilleuse pendant la Seconde Guerre mondiale. La Fédération générale du travail de Belgique (FGTB) prend le relais de la Commission syndicale en avril 1945 et proclame son indépendance vis-à-vis du Parti socialiste.

En 2004, la FGTB-ABVV comptait 1 347 700 membres :

- 552 000 pour la Région wallonne, soit 41 %;
- 170 200 pour la Région bruxelloise, soit 13 %;
- 625 500 pour la Région flamande, soit 44 %.

Le tableau V.7.2 donne une idée de la répartition des affiliés par branche d'activité. On peut voir notamment que les affiliés des services publics sont très nombreux (21 % des affiliés de la FGTB), le SETCa qui regroupe les employés est aussi important. Notons enfin le poids non négligeable des affiliés du secteur métal (sidérurgie, mais aussi secteur des technologies de l'information et de la communication) qui jouent un rôle clé dans l'histoire syndicale de la Belgique.

Tableau V.7.2
RÉPARTITION DES AFFILIÉS PAR BRANCHES D'ACTIVITÉS²⁰

	2004
Centrale générale	343 534
SETCa	343 420
Textile Vêtement Diamant	44 012
Métal	178 482
Services publics	289 679
Transport (UBOT)	36 645
Alimentation	97 605
Cadets	10 433
Total	1 343 810

La Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (CGSLB)

Les premiers syndicats libéraux sont fondés à Gand en 1892 et 1893. Après la Première Guerre mondiale, les libéraux instituent une caisse centrale de résistance qui donnera lieu à la naissance de syndicats en différents endroits. En 1930, les syndicats locaux sont regroupés dans la Centrale nationale des syndicats libéraux qui devient après la Seconde guerre mondiale, la Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (CGSLB).

En 1990, la CGSLB comptait 213 000 membres dont un quart de ses affiliés en Région wallonne.

La Confédération nationale des cadres (CNC)

La Confédération nationale des cadres (CNC) est une organisation de travailleurs catégorielle. La reconnaissance de sa représentativité est actuellement limitée aux conseils d'entreprise et date de la Loi de redressement économique du 22 janvier 1985 où la terminologie « personnel de cadre » est officiellement utilisée dans le droit du travail belge :

Les cadres sont des employés et employées qui, à l'exclusion du personnel de direction, exercent dans l'entreprise une fonction supérieure généralement réservée au titulaire d'un diplôme déterminé ou à celui qui possède une expérience équivalente. C'est l'employeur qui désigne les fonctions aussi bien que

20. Source : site de la Fédération générale du travail en Belgique : <http://www.fgtb.be/code/fr/fram024.htm> (consulté le 15 juin 2006).

les personnes qui doivent être considérées comme cadres. Il n'est pas rare que cette dénomination donne lieu à des contestations syndicales (Delmotte *et al.*, 2002).

À cette occasion, il peut être utile de préciser que les conventions collectives belges reposent sur deux catégories de travailleurs : les ouvriers et les employés. Les cadres sont considérés par le droit du travail comme des employés, ce qui n'est pas sans poser des problèmes (Mullenders, 2005).

Représentativité et poids des différents syndicats

Les tableaux V.7.3 et V.7.4 donnent un aperçu du poids des différents syndicats.

Tableau V.7.3
RÉSULTATS GLOBAUX DES ÉLECTIONS SOCIALES DE 2004²¹

Totaux		Mandats disponibles	Candidats	Sièges	Sièges	Sièges	Sièges	Sièges
		CAD	CNC	FGTB-ABVV	CSC-ACV	CGSLB	CNC	Listes maison
2004	Sièges	2 130	504	348	716	162	221	269
	%			16,34 %	33,62 %	7,61 %	10,38 %	12,63 %
2000	Sièges	2 081	451	323	604	123	204	232
	%			15,52 %	29,02 %	5,91 %	9,89 %	11,15 %

Tableau V.7.4
RÉSULTATS GLOBAUX (POURCENTAGES) DES SIÈGES
PAR SECTEUR ET PAR RÉGION DES ÉLECTIONS
SOCIALES DE 2000-2004²²

	Région	Année	Sièges	Sièges	Sièges	Sièges	Sièges
			FGTB-ABVV	CSC-ACV	CGSLB	CNC	Listes maison
Secteur économique	Région Bruxelles	2000	40	45	10	3	3
		2004	39	47	10	3	4
	Région flamande	2000	34	57	7	1	1
		2004	33	58	7	0,5	1
	Région wallonne	2000	53	40	3	2	2
		2004	51	41	4	1,5	2

21. Source : Confédération Nationale des Cadres : www.cnc-nck.be – résultats basés sur chiffres non définitifs (95 % des votes) (consulté le 15 juin 2006).

22. Source : www.cnc-nck.be – résultats basés sur chiffres non définitifs (95 % des votes) (consulté le 15 juin 2006).

	Région	Année	Sièges	Sièges	Sièges	Sièges	Sièges
Non économique	Région	2000	36	56	7	0,1	0,4
	Bruxelles	2004	36	57	6	0,1	0,3
	Région	2000	12	84	3	0,1	0,3
	flamande	2004	13	83	3	0,1	0,4
	Région	2000	24	72	3	0,1	0,4
	wallonne	2004	26	70	3	0,1	0,4

Au travers de ces chiffres, on voit bien que la FGTB-ABVV (syndicat socialiste) est beaucoup moins représentée que le syndicat chrétien dans les conseils d'entreprise de Flandre comme de Bruxelles, de même pour le secteur non marchand où la CSC-ACV reste majoritaire, même en Wallonie. Il faut toutefois être prudent avec les chiffres, car l'écart dans le non marchand provient essentiellement du fait que le secteur de l'enseignement catholique est soumis aux élections sociales tandis que celui de l'enseignement public (majoritairement FGTB en région wallonne) ne fait pas l'objet d'élections sociales, mais de désignations.

Le taux de syndicalisation varie fortement selon les catégories de travailleurs (ouvriers, employés et cadres), les secteurs et les structures organisationnelles. Ainsi les taux de syndicalisation les plus élevés sont constatés chez les ouvriers et dans le secteur secondaire.

Ainsi, si on reprend la typologie organisationnelle de Mintzberg (1990), on constate que le taux de syndicalisation le plus élevé se retrouve dans des structures bureaucratiques où la codification du travail est importante et où les systèmes de gestion des ressources humaines (GRH), qualifiés d'objectivant (Pichault et Nizet, 2000) sont fortement régulés. À l'inverse, dans les organisations professionnelles (adhocratie) et dans les PME, les taux de syndicalisation sont souvent plus faibles, ce qui s'explique aussi par des pratiques de gestion de ressources humaines plus individualisantes, voire arbitraires, avec lesquelles les syndicats ont encore beaucoup de mal à composer.

Missions et activités

Une des spécificités du syndicat belge est le fait que le syndicat n'est pas seulement un organe de représentation des intérêts des travailleurs dans l'entreprise, mais aussi un organisme qui fournit des services tels que le paiement des allocations de chômage. Les pays où les syndicats ont ce type de service ont toujours eu un haut taux de syndicalisation tels que la Suède

(80 %) ou le Danemark (80 %) ²³. Comme le soulignent De Coster et Pichault (1996, p. 151), les syndicats attirent les adhérents en leur offrant des services collectifs comme le paiement des allocations de chômage pour leurs membres, mais aussi des services plus individualisés tels que la défense individuelle contre l'arbitraire de la hiérarchie, contre des menaces de licenciement ou des pertes d'emploi, des appuis personnalisés pour des promotions, l'assistance de chômeurs, les conseils juridiques gratuits. Ceci rejoint aussi la théorie interactionniste, présentée par Donnadiou et Dubois (1995), selon laquelle le processus à la base du mécanisme d'affiliation est un calcul coûts-bénéfices effectué par le travailleur lui permettant de définir s'il a avantage à s'affilier ou non. Dans le cas belge, l'intérêt serait notamment ces services offerts par les syndicats aux adhérents. Ces services sont offerts en échange d'une cotisation annuelle (cotisation syndicale) de l'ordre de 170 euros par an.

Si les syndicats belges peuvent donner l'impression d'être en opposition en ce qui concerne leurs clivages idéologiques, dans les faits, plusieurs actions sont menées « en front commun ».

LA CONCERTATION SOCIALE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Au sein de l'entreprise, il peut exister trois organes de concertation : la délégation syndicale (DS), le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), et le conseil d'entreprise (CE). Il arrive que ces organes se chevauchent en ce qui concerne leurs membres ou leur compétence. Tous les membres qui représentent les travailleurs dans ces organes jouissent d'une protection particulière en matière de licenciement.

La représentation syndicale en Belgique est obligatoire à partir d'un nombre de travailleurs indépendamment de la volonté ou non de ceux-ci de se syndiquer. Dans le secteur privé, il y a des élections sociales dès qu'il y a cinquante travailleurs. On peut avoir un délégué sans élections sociales : cela dépend du secteur (dans certains secteurs, quinze travailleurs suffisent; dans les fabrications métalliques, vingt ouvriers sont nécessaires). Souvent, il faut que la majorité des travailleurs le demande. Cela ne dépend théoriquement pas de l'affiliation.

Le mode de désignation du délégué syndical dépend du secteur. Dans certains cas, cela se fait par vote secret lors d'élections sociales (presque tout le secteur privé), mais dans d'autres, il s'agit de désignation par l'organisation syndicale (par exemple, le secteur public, la construction). Les élections

23. Site Web de European Industrial Relations Observatory On-line : <http://www.eiro.eurofound.ie/2004/03/update/tn0403115u.html> (consulté le 15 juin 2006).

sociales ont lieu tous les quatre ans. Pour pouvoir poser sa candidature aux élections sociales qui désignent les membres du conseil d'entreprise et du comité pour la prévention et la protection au travail, les conditions sont les suivantes :

- être présenté par un syndicat reconnu;
- avoir au moins six mois d'occupation ininterrompue dans l'entreprise;
- avoir entre 18 et 65 ans;
- pour un mandat « jeunes », vous devez avoir moins de 25 ans.

C'est le syndicat qui introduit la candidature officiellement auprès de l'employeur. S'il n'y a pas de volonté des travailleurs, pas de DS, s'il n'y a pas de candidats aux élections sociales (ça arrive rarement mais ça arrive), il n'y aura pas de représentations des travailleurs.

La délégation syndicale

La délégation syndicale est avant tout un organe de revendication et de négociation avec l'employeur. Elle n'est composée que de représentants des travailleurs. Le plus souvent, la délégation syndicale est élue tous les quatre ans au scrutin secret, mais dans certains secteurs, ce sont les syndicats qui désignent leurs représentants.

La délégation syndicale a pour cadre les relations de travail en général. C'est à elle que revient le rôle de négocier avec l'employeur en vue de la conclusion des conventions collectives ou d'accords collectifs dans l'entreprise et l'application de la législation sociale, des conventions collectives de travail sectorielles, du règlement de travail et des contrats individuels.

Elle a le droit d'être reçue par le patron et de défendre les travailleurs collectivement et individuellement. Afin de pouvoir exercer ses missions de contrôle et de négociation, la délégation syndicale doit être informée, par le chef d'entreprise, des modifications de la législation sociale et des conditions de travail.

Le statut de la délégation syndicale est régi par la convention collective de travail n° 5 conclue au sein du Conseil national du travail le 24 mai 1971. Le droit y est explicitement reconnu, pour la délégation syndicale, d'être la seule représentante des travailleurs et de signer des conventions d'entreprise. Ce sont des conventions sectorielles qui fixent, sur base de la convention interprofessionnelle et des rapports de forces sectoriels, les statuts des délégations syndicales dans les différentes branches professionnelles.

Les délégués doivent pouvoir librement s'exprimer dans l'entreprise et y mener leurs activités syndicales, sans quoi ils ne pourraient plus jouer leur rôle de porte-parole du personnel. C'est pourquoi, en tant que représentant des travailleurs, le délégué est protégé par la loi : l'employeur ne peut licencier ou muter un délégué. L'exercice du mandat ne peut pas non plus constituer une entrave à des avancements ou à des promotions. Un employeur qui licencie un travailleur protégé risque d'être condamné par le tribunal du travail à verser une indemnité allant de deux à huit années de salaire. Ces sanctions visent à dissuader les employeurs de licencier des délégués protégés. Cette protection contre le licenciement vaut aussi pour les candidats aux élections sociales, mais elle ne commence à jouer que 65 jours avant le dépôt des listes de candidats.

Le conseil d'entreprise (CE)

Au-delà de la négociation collective, les syndicats ont obtenu la mise en place de structures paritaires qui leur donnent une information sur les orientations stratégiques de l'entreprise, ses modes de gestion et sa situation financière.

En vertu de la loi du 20 septembre 1948, un conseil d'entreprise doit être institué lorsqu'une entreprise atteint le seuil de cent travailleurs occupés. En 1975, l'obligation d'instituer des conseils d'entreprise a été étendue aux entreprises n'ayant pas de finalité industrielle ou commerciale (par exemple, les écoles, les cliniques, les hôpitaux, les associations) et ne relevant pas du secteur public.

Le conseil d'entreprise est un des lieux de rencontre obligés entre l'employeur, ses représentants et les délégués des travailleurs. Il se réunit au moins une fois par mois. Les représentants de l'employeur sont désignés par celui-ci.

Les missions principales du conseil sont surtout consultatives. Il s'agit de donner des avis, d'émettre des suggestions ou encore d'élever des objections à propos de toute mesure susceptible de modifier l'organisation et les conditions de travail. Le conseil doit ainsi recevoir différentes informations, notamment le bilan social et des informations sur la productivité de l'entreprise, sur l'introduction de nouvelles technologies et sur les résultats d'exploitation obtenus par celle-ci. Par ailleurs, le conseil d'entreprise doit être informé de tout projet de restructuration (dite Loi Renault).

Le conseil n'est investi d'un pouvoir de décision que de façon accessoire tel que l'élaboration et la modification du règlement de travail. Si le conseil d'entreprise n'arrive pas à un accord sur le projet de règlement de travail, le

président du conseil d'entreprise doit présenter le litige à l'inspection des lois sociales (Tilleman, 2005).

Le conseil veille également à l'application de la législation sociale protectrice des travailleurs et exerce même des missions de surveillance en cette matière. Il fixe la date des vacances annuelles et procède à l'examen des critères généraux retenus en matière d'embauche ou de licenciement. Il participe finalement au processus de nomination du réviseur d'entreprise. La présidence du conseil doit être assurée par le chef d'entreprise et le secrétariat, par un représentant des travailleurs. Celui-ci est nommé par l'ensemble des membres du CE. Des experts patronaux ou syndicaux qui ne sont pas membres du CE peuvent assister aux réunions sur demande expresse pour les points de l'ordre du jour qui les concernent.

Le bien-être au travail et les Comités pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT)

La concertation paritaire en matière de bien-être au travail existait déjà avant la Seconde Guerre mondiale, mais c'est surtout dans la période d'après-guerre que les représentants patronaux et syndicaux ont été associés tant à l'élaboration qu'à la surveillance de l'application de la réglementation.

En 1946, une structure a été mise sur pied, laquelle réglait la collaboration entre les délégués des travailleurs et ceux des employeurs en matière de sécurité et d'hygiène du travail. Cette collaboration s'établissait tant au niveau national et sectoriel qu'au niveau de l'entreprise, et ce au sein des organes de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail. Cette structure garantissait la participation à la politique de sécurité et d'hygiène dans les entreprises. Cette politique a été étendue dans les années 90 à l'ensemble des dimensions du bien-être au travail et a donné lieu à la création des Comités pour la Prévention et la Protection au Travail.

Le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) est un organe de concertation entre employeurs et travailleurs qui doit être créé dans toutes les entreprises occupant habituellement une moyenne de cinquante travailleurs au moins. Le CPPT a pour mission principale de rechercher et de proposer les moyens pour que le travail se déroule dans les meilleures conditions en matière de sécurité, d'hygiène et de santé. Pour accomplir cette mission, il doit notamment émettre des avis et formuler des propositions sur la politique de prévention des accidents et des maladies professionnelles, et sur le plan d'action annuel du chef d'entreprise.

Le CPPT est composé de façon paritaire. Le chef d'entreprise et le ou les membres effectifs ou suppléants qu'il a désignés siègent avec les membres

effectifs et suppléants du personnel. Ces derniers sont élus tous les quatre ans par les travailleurs de l'entreprise. Le nombre de délégués effectifs du personnel dépend du nombre d'employés occupés dans l'entreprise.

Le tableau V.7.5 résume le poids respectif des différents syndicats lors des élections sociales de 2000 dans les conseils d'entreprises et les comités pour la prévention et la protection au travail.

Tableau V.7.5
ÉLECTIONS SOCIALES DE 2000
(POURCENTAGE DE VOIX OBTENUES)²⁴

	Conseils d'entreprises	Comités pour la prévention et la protection au travail
CSC	51 %	53 %
FGTB	38 %	39 %
CGSLB	8 %	8 %
Autres	3 %	
Total	100 %	100 %

LA CONCERTATION SOCIALE AU NIVEAU SECTORIEL

Si beaucoup de choses se négocient et se passent au niveau de l'entreprise, plusieurs accords, notamment sur les salaires, mais aussi sur les descriptions et classifications de fonctions et sur les congés, se négocient au niveau sectoriel.

Les commissions paritaires

En 1919, de graves troubles sociaux surgissent dans l'industrie des fabrications métalliques ainsi que dans le secteur des mines. C'est pour résoudre ces conflits que sont instituées les trois premières commissions paritaires dans les secteurs de la sidérurgie, des mines et des constructions mécaniques. Au cours des années suivantes, des commissions seront constituées dans d'autres secteurs, principalement grâce à l'essor des organisations professionnelles. Aujourd'hui, on dénombre 94 commissions paritaires ainsi

24. *Source* : Site du ministère de l'Emploi et du Travail : www.meta.gov.be (consulté le 15 juin 2006).

que 74 sous-commissions paritaires qui couvrent pratiquement tous les secteurs. L'institutionnalisation des commissions paritaires a favorisé le développement de la négociation.

La loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires leur a conféré un statut légal. D'une part, la loi permet la création d'une commission paritaire pour toute activité située en dehors du secteur public. Par ailleurs, elle précise les personnes et les organisations liées par une convention collective de travail, à partir de quel moment elles sont liées ainsi que le mode d'institution d'une commission ou d'une sous-commission paritaire et leur champ de compétence.

Les commissions paritaires ont pour mission de conclure des conventions collectives de travail pour leur secteur d'activité, de prévenir ou de concilier tout litige entre employeurs et travailleurs, et de donner des avis sur les matières qui relèvent de leur compétence. Les commissions paritaires peuvent également prendre des décisions spécifiques en vertu d'un pouvoir qu'une loi leur confère (par exemple, la fixation de la période de vacances).

Il y a trois grands groupes de commissions paritaires (Tilleman, 2005, p. 125) :

- des commissions paritaires compétentes pour les ouvriers;
- des commissions paritaires compétentes pour les employés;
- des commissions paritaires compétentes autant pour les ouvriers que pour les employés.

La commission paritaire compétente est définie sur base de l'activité principale de l'entreprise. Il n'existe pas de procédure précise pour déterminer à quelle commission paritaire ressortit une entreprise. Dès lors, l'employeur déterminera lui-même en principe la commission paritaire dont il respectera les conventions collectives de travail (CCT) (Tilleman, 2005, p. 126).

L'Administration des relations collectives de travail du ministère fédéral de l'Emploi et du Travail a été créée en 1969 pour stimuler et ordonner les relations collectives de travail entre les employeurs et les travailleurs. En pratique, l'Administration assure le secrétariat et le soutien logistique nécessaires au fonctionnement des commissions et sous-commissions paritaires. La présidence des commissions est assurée par un fonctionnaire de l'Administration des relations collectives de travail qui est en même temps un conciliateur social.

Enfin, dans la plupart des secteurs, les commissions paritaires ont également institué des Fonds de sécurité d'existence. Ce sont des organismes gérés paritairement, chargés d'octroyer des avantages sociaux qui complètent tantôt le salaire, tantôt les indemnités de sécurité sociale.

Les conventions collectives de travail²⁵

La conclusion de conventions collectives de travail constitue la principale activité des commissions paritaires. Ces conventions collectives règlent, pour un secteur déterminé, les principaux aspects de la rémunération et de l'organisation du travail. Ainsi, les différentes catégories de salaires selon la qualification, l'ancienneté et l'âge de même que leur indexation, les suppléments pour le travail en équipes, les différentes primes (par exemple, de fin d'année, syndicale), la durée du travail, les jours de repos compensatoires, les congés supplémentaires sont fixés par les conventions collectives conclues en commission paritaire.

Les conventions collectives de travail sont des accords conclus entre une ou plusieurs organisations de travailleurs et une ou plusieurs organisations d'employeurs, ou un ou plusieurs employeurs. Elles ont pour objet de déterminer les relations individuelles et collectives entre employeurs et travailleurs au sein d'entreprises ou d'une branche d'activité ainsi que de régler les droits et obligations des parties contractantes.

Les conventions collectives peuvent être conclues aussi bien au sein d'un organe paritaire (Conseil national du travail, commission paritaire ou sous-commission paritaire) qu'en dehors d'un tel organe (conventions d'entreprise). La loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires énumère une série de conditions de fond et de forme requises pour la validité d'une convention collective de travail. Elle précise qui est lié par la convention, à partir de quel moment et quelles sont les obligations des parties contractantes.

Ce qui caractérise encore les conventions collectives de travail conclues dans un organe paritaire, c'est de créer des droits et des obligations pour des personnes non signataires des conventions (par exemple, augmentation de salaire applicable à tous les travailleurs et payable par tous les employeurs d'un secteur déterminé). Enfin, les conventions collectives peuvent être rendues obligatoires par arrêté royal, à la demande de l'organe paritaire ou d'une organisation représentée au sein de celui-ci. En ce cas, elles auront la

25. Site du ministère de l'Emploi et du Travail, *L'emploi, le travail et la concertation sociale en Belgique*, www.meta.gov.be (consulté le 15 juin 2006).

même force obligatoire qu'une mesure réglementaire contenue dans un arrêté royal.

Le tableau V.7.6 montre que les conventions d'entreprise sont majoritaires, suivies par des conventions sectorielles signées par les commissions paritaires.

Tableau V.7.6
CONVENTIONS COLLECTIVES DE TRAVAIL CONCLUES²⁶

Année	Au Conseil national du travail	En commission paritaire	En entreprise
1997	6	1 022	2 237
1998	9	398	2 549
1999	8	959	2 821
2000	7	422	2 248

LA CONCERTATION AU NIVEAU NATIONAL ET INTERPROFESSIONNEL

La concertation sociale se déroule au sein d'organismes ou d'institutions dont la création a, précisément, la réalisation de cette concertation pour raison d'être. En dehors de la concertation structurée et organisée, il existe également des modes informels de négociation et de concertation. Un acteur important est aussi le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale qui joue le rôle de médiateur si les conflits sociaux sont trop durs. Il peut exister des dissensions entre les différents niveaux de la négociation (européen, national, sectoriel, entreprise). En 2005, par exemple, l'accord interprofessionnel a été signé par la FEB (fédération nationale du patronat belge) et désapprouvé par Agoria (fédération sectorielle des patrons des industries métalliques et des technologies de l'information).

Le pacte social

Pendant la Seconde Guerre mondiale, des commissions et des cercles, officiels ou officieux, vont se former et se réunir, souvent clandestinement, pour étudier les problèmes de l'après-guerre et imaginer la reconstruction du système social. Parmi ceux-ci va se distinguer le Comité patronal-ouvrier.

26. Source : Site du ministère de l'Emploi et du Travail, *L'emploi, le travail et la concertation sociale en Belgique*, www.meta.gov.be (consulté le 15 juin 2006).

Ce comité va aborder, dès 1941, tous les problèmes sociaux qui rentrent dans le cadre de ses préoccupations (salaires, durée du travail, sécurité sociale des travailleurs, principes et méthodes de collaboration paritaire) et adoptera à l'unanimité, le 24 avril 1944, un texte de 56 paragraphes intitulé « Projet d'accord de solidarité sociale ». C'est de ce pacte social que sont issus les systèmes belges de sécurité sociale et de relations collectives de travail²⁷.

Le Conseil central de l'économie

Créé en 1948, le Conseil central de l'économie (CCE) est un organe paritaire, indépendant des pouvoirs publics. Chargé d'une mission consultative générale sur la vie économique du pays, il exerce cette mission, soit d'initiative, soit à la demande d'un ministre ou des chambres législatives. Le CCE est particulièrement chargé d'évaluer régulièrement la position concurrentielle du pays. Chaque année, le CCE établit un rapport technique sur les marges maximales disponibles pour l'évolution du coût salarial. Conjointement, le CCE et le Conseil national du travail déposent un rapport sur l'emploi et l'évolution des salaires.

Le Conseil national du travail

Le Conseil national du travail (CNT) est un établissement public, de composition paritaire, institué au niveau national et interprofessionnel par la loi du 29 mai 1952. Il se substitue au Conseil paritaire général qui avait été créé conformément aux principes du pacte social pour succéder aux organes consultatifs mis en place au niveau national depuis 1892. Le CNT est à la fois un organe consultatif (nombreux avis émis à l'intention du gouvernement) et un organe de négociation.

C'est au CNT que se négocient et se concluent les conventions collectives de travail applicables à tous les secteurs d'activité (sauf au secteur public) et pour l'ensemble du pays. Les compétences du CNT sont très étendues puisqu'elles concernent les questions sociales entendues dans un sens très large (par exemple, le statut de la délégation syndicale, le revenu minimum mensuel moyen garanti, le recrutement et la sélection des travailleurs, l'introduction de nouvelles technologies, les nouveaux régimes de travail, l'égalité de traitement hommes-femmes).

27. Site du ministère de l'Emploi et du Travail, *L'emploi, le travail et la concertation sociale en Belgique*, www.meta.gov.be (consulté le 15 juin 2006).

Les accords interprofessionnels

Les premières conférences nationales du travail font leur apparition avec la crise des années 30. Depuis la Seconde Guerre mondiale, une série de conférences nationales se sont tenues d'abord pour remédier aux divers problèmes tant en matière économique (par exemple, la disette, les difficultés d'approvisionnement) que sociale (par exemple, les salaires inadaptés au coût de la vie, la nécessité d'améliorer et de restructurer les assurances sociales). À partir de 1960, les interlocuteurs sociaux concluent des accords interprofessionnels portant sur le pécule de vacances, les congés annuels, la réduction du temps de travail, les délais de préavis, les congés familiaux, la formation des travailleurs, la fixation d'un revenu minimum, entre autres. Sept accords-cadres seront ainsi conclus de 1960 à 1975.

Leurs mesures d'exécution doivent être assurées par des conventions collectives de travail conclues au Conseil national du travail ou dans les commissions paritaires, ou encore par des mesures réglementaires. Entre 1975 et 1986, en raison des difficultés nées de la crise, il n'y aura plus d'accord interprofessionnel. On renoue en 1986 avec cette tradition en concluant un accord pour les années 1987-1988, qui sera suivi encore d'accords pour les années 1989-1990, 1991-1992, 1993-1994 et 1995 et 1996. Pour les années 1997-1998, les partenaires sociaux ne parviendront pas à conclure d'accord interprofessionnel. Depuis 1998, des accords interprofessionnels sont à nouveau conclus : ils le sont pour une période de deux ans. Ils déterminent un cadre pour les négociations sectorielles et répondent aux grands défis socio-économiques.

Les conciliateurs sociaux

Lorsqu'en dépit de la médiation préventive pratiquée par les présidents des commissions paritaires au cours du processus de négociation ou après, un conflit éclate, les parties peuvent recourir à des mécanismes de solution pacifique. La plupart des conflits sociaux (par exemple, grèves, occupations d'usine) se terminent par une solution négociée. Cette négociation collective se pratique quotidiennement aussi bien au niveau des entreprises qu'au sein des commissions paritaires. Celles-ci établissent souvent par convention collective leur propre procédure. Les commissions paritaires tiennent ainsi de 500 à 600 réunions de conciliation par an.

Toute commission paritaire peut créer en son sein un bureau de conciliation à composition paritaire dont le rôle est de prévenir ou de concilier tout litige entre employeurs et travailleurs.

Lorsque les procédures de conciliation ont échoué ou lorsqu'il n'existe pas d'organe officiel de conciliation, il peut être fait appel aux conciliateurs sociaux qui sont souvent aussi les présidents des commissions paritaires. Cette unicité de personnes favorise la continuité entre la phase de négociation des conventions collectives de travail, la conciliation à propos de ces conventions et la médiation à toutes ces étapes.

Représentation des interlocuteurs sociaux dans des organismes à compétence sociale et économique

Autre caractéristique du modèle belge, les organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs sont intégrées à tous les organes de gestion des organismes parastataux compétents en matière économique et sociale. C'est ainsi que des représentants des interlocuteurs sociaux font partie du comité de gestion de presque toutes les institutions de sécurité sociale, du conseil d'administration de certaines entreprises publiques (télécommunications, poste, chemins de fer, notamment) et de nombreuses commissions officielles. En 1972, cette concertation était déjà organisée dans 156 organismes socio-économiques publics (Reynebeau, 2005, p. 243).

Dans la plupart de ces organisations siègent des représentants des organisations syndicales et des organisations patronales (FEB, UWE²⁸, UCM, Unions professionnelles agricoles et Alliance agricole belge pour les exploitants agricoles). Ces acteurs forment ce qu'on appelle les « partenaires sociaux ».

De plus, les piliers socialistes et sociaux-chrétiens ont contracté des relations particulières avec l'État, par l'intermédiaire des partis politiques avec la réalisation parfois de certaines missions publiques telles que l'enseignement, la gestion de l'assurance maladie-invalidité, la gestion des allocations de chômage. Ces piliers avaient aussi leurs banques et leurs compagnies d'assurance. Les rapports entre les partis politiques liés à ces piliers (partis socialistes et sociaux-chrétiens) et les grandes organisations de ces piliers tels que les syndicats sont complexes, mais il n'en reste pas moins que :

L'importance des délégations de tâches publiques aux syndicats et aux mutuelles et le grand rôle joué par les partenaires sociaux dans la politique économique et sociale donnèrent un caractère institutionnel au cloisonnement des piliers. À l'intérieur de ceux-ci on vit se renforcer la cohésion entre les partis, les syndicats, les mutuelles et les associations apparentées (Reynebeau, 2005, p. 243).

28. L'UWE (Union wallonne des entreprises) regroupe environ 500 entreprises grandes et moyennes. Elle est en Wallonie la principale organisation représentative du côté patronal. Les intérêts sectoriels sont assurés par les fédérations sectorielles comme Agoria.

Pourtant, au fil des évolutions politiques et du contexte économique, on voit les liens entre les syndicats et les partis notamment devenir parfois difficiles. Ainsi la FGTB-ABVV a du mal à trouver ses marques face à des gouvernements où les socialistes font de nouveau partie des coalitions au pouvoir (Govaert, 2001, p. 19).

LA CONCERTATION AU NIVEAU EUROPÉEN : LE COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN

Dans le cadre de la politique de l'emploi, le Traité d'Amsterdam donne pour mission à l'Union européenne d'encourager l'information et la consultation des travailleurs européens. Initiés au début des années 70, les débats sur ce thème ont abouti, d'une part, à une directive sur les comités d'entreprises européens dans les entreprises multinationales de grande taille, et d'autre part, à une directive sur l'information et la consultation des travailleurs dans toute entreprise de plus de 50 salariés installée en Europe. La création d'un comité de groupe européen (couramment appelé Comité d'entreprise européen) a pour objectif d'améliorer le dialogue social entre employeurs et salariés dans les entreprises établies dans plusieurs États membres de l'Union européenne. Adoptée en 1994, la directive communautaire incite les entreprises de dimension européenne à se doter d'une instance d'information et de consultation de leurs salariés. À ce jour, plus de 700 entreprises disposent d'un comité d'entreprise européen, dont 80 entreprises françaises, telles que Carrefour, Alstom, Saint-Gobain, Air France, Auchan, Yves Rocher, Gaz de France, Pernod Ricard, Snecma²⁹.

NÉGOCIATION COLLECTIVE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES³⁰

Nous reprenons ici quelques dossiers qui sont fréquemment sur la table des négociations syndicales : les rémunérations, la durée du travail, les congés et nous donnons un bref aperçu des lois contre les discriminations à l'emploi.

Les rémunérations

Le salaire doit être payé selon une fréquence bimensuelle pour les ouvriers et mensuelle pour les employés. En Belgique, on parle de salaire

29. Site de l'Union européenne, <http://www.info-europe.fr/document.dir/fich.dir/QR000914.htm> (consulté le 15 juin 2006).

30. Nous ne reprenons ici que quelques thèmes qui sont régulièrement à l'ordre du jour des conseils d'entreprise. Pour une information plus complète pour un travailleur qui arrive en Belgique, nous renvoyons au document préparé par European Employment Service (Forem), *Vivre et travailler en Belgique*, www.leforem.be (consulté le 15 juin 2006).

net et de salaire brut. Le salaire net est la somme effectivement perçue par le travailleur. Il est égal au salaire brut diminué des cotisations de sécurité sociale et des avances pour les impôts appelées précompte professionnel, directement prélevé par l'employeur.

De nombreux secteurs concluent des conventions collectives de travail (CCT) qui déterminent le salaire minimum qui doit être attribué à un travailleur bien défini. Souvent, elles contiennent des classifications de fonctions, et le salaire est établi selon l'ancienneté et (ou) l'âge. Dès lors, les premières questions auxquelles il convient de répondre à l'heure de fixer la rémunération sont (Tilleman, 2005, p. 131) :

- À quelle commission paritaire une entreprise appartient-elle pour ses travailleurs et travailleuses?
- Des CCT stipulant les conditions de travail dont bénéficient les travailleurs et travailleuses ont-elles été conclues au sein d'une commission paritaire?

Les rémunérations peuvent être fixées par des conventions collectives sectorielles, mais aussi par des conventions collectives de travail conclues au sein de l'entreprise. C'est la plus favorable qui déterminera le salaire minimum pour le travailleur³¹.

Si aucune CCT fixant les salaires minimaux n'a été conclue, l'employeur ne dispose pas d'une liberté absolue pour déterminer le salaire. L'employeur est toutefois tenu de respecter le salaire mensuel garanti (SMMG). À partir du 1^{er} octobre 2004, le SMMG (en euros) varie de 1 210 à 1 258 euros selon l'âge et l'ancienneté (Tilleman, 2005, p. 125).

Le système de taxation belge actuel repose largement sur une taxation du travail, ce qui a pour effet un coût salarial important pour l'employeur. Le tableau V.7.7 illustre le poids de cette taxation et l'écart entre le salaire net que reçoit l'employé et le coût salarial pour l'employeur. Il a été réalisé par l'entreprise qui nous sert d'étude de cas pour illustrer ce propos. La réduction des charges salariales pour l'employeur est régulièrement à l'ordre du jour du gouvernement³².

31. Pour en savoir plus sur les barèmes, vous pouvez vous adresser à l'Inspection des lois sociales; Service public fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale, rue Belliard, 51 – 1040 Bruxelles. Tél. : 02 233 41 11 – Internet : www.meta.gov.be (consulté le 15 juin 2006).

32. Pour une présentation du débat et des suggestions, nous renvoyons au rapport 2005 de la Banque Nationale de Belgique (BNB), www.nbb.be (consulté le 15 juin 2006).

Tableau V.7.1
EXEMPLE DU COÛT SALARIAL PATRONAL POUR UN CADRE,
UN INGÉNIEUR, UN EMPLOYÉ ET UN OUVRIER
AU SIÈGE SOCIAL EN BELGIQUE

	Chef de département	Ingénieur de vente	Employé comptable	Ouvrier
Coût total	136 956 € 136 %	98 018 € 138 %	53 659 € 139 %	47 029 € 167 %
Coût contractuel	3 939 €	3 557 €	2 440 €	2 490 €
Coût légal	32 677 €	23 251 €	12 679 €	16 321 €
Salaire brut	100 340 € 100 %	71 210 € 100 %	38 540 € 100 %	28 219 € 100 %
Cotisations personnelles sécurité sociale	13 048 €	9 260 €	5 012 €	3 983 €
Cotisations employeurs	37 777 €	23 662 €	8 599 €	6 334 €
Salaire net	50 560 € 50 %	39 334 € 55 %	25 975 € 67 %	18 948 € 67 %

Source : Tableau réalisé par Jean-Marc Xhenseval, directeur des Ressources humaines de Magottaux à partir de la réalité de l'entreprise (estimation moyenne).

L'organisme qui encaisse les cotisations sociales des employeurs est l'Office national de sécurité sociale. De plus, en Belgique, le salaire est lié à l'indexation, donc à l'inflation. Cet acquis social est régulièrement remis en question par le patronat.

La Belgique a été aussi, en quelque sorte, pionnière du dossier de l'équité salariale. En effet, le 16 février 1966, 3 000 ouvrières de la Fabrique Nationale d'armes de guerre d'Herstal (région liégeoise) partent en grève avec le slogan : « Nous n'avons même pas le salaire d'un gamin. » « Les hommes manœuvres (les moins bien payés) touchant 32 francs l'heure et les femmes, 25 francs, elles réclament 5 francs/heure d'augmentation³³. » Pendant douze semaines, elles tiendront. Le mouvement s'étend à d'autres entreprises et condamne 5 000 travailleurs masculins au chômage. Du jamais vu dans les annales syndicales! La grève suscite un mouvement de solidarité, dépasse les frontières et devient le symbole du combat des femmes pour l'équité salariale (Coenen, 1991). Ce n'est que le 21 février, à la deuxième assemblée générale, que les directions syndicales commencent à reprendre le mouvement en main et reconnaissent la grève. Le 4 mai, les syndicats et la direction s'entendent sur un accord : 2 francs/heure à la reprise du travail et 0,75 franc au 1^{er} janvier 1967.

Le 5 mai, à la 10^e assemblée générale, l'accord est finalement accepté au scrutin secret par 1 320 oui et 205 non. Beaucoup de femmes acceptent cet accord

33. <http://www.lsp-mas.be/marxismeorg/1966herstal.html> (consulté le 15 juin 2006).

du bout des lèvres parce qu'elles sont épuisées financièrement mais elles trouvent son contenu insatisfaisant. Même si la rentrée est douloureuse et que beaucoup d'ouvrières sont déçues, la combativité des femmes permettra par la suite d'obtenir de nouvelles augmentations salariales à la FN, plus importantes pour les femmes que pour les hommes. Une nouvelle grève de trois semaines en 1974 permettra l'ouverture aux femmes d'une soixantaine de fonctions qui leur étaient fermées jusque là et de nettes améliorations en matière d'hygiène et de conditions de travail (Peltier, 2005³⁴).

Malgré cette histoire, la Belgique reste en retard pour la mise en place de programmes d'équité salariale, même si plusieurs initiatives sont en cours actuellement qui visent à encourager les entreprises à opter pour des classifications analytiques perçues comme un moyen pour réduire les inégalités sociales³⁵.

La durée du travail

La réglementation sur la durée du travail est reprise dans la loi sur le travail. En outre, quelques conventions collectives de travail, conclues au sein du Conseil national du travail, s'appliquent également. Elles ne déterminent pas seulement les limites à respecter, elles peuvent donner une marge de manœuvre pour organiser la durée du travail de façon flexible mais légale.

La législation sur la durée du travail ne s'applique pas à certaines catégories de travailleurs comme les cadres définis comme « des travailleurs et travailleuses exerçant une fonction dirigeante ou revêtant un poste de confiance » ou encore les représentants de commerce (Tilleman, 2005, p. 147).

La durée de travail ne peut excéder 8 heures par jour et 39 heures par semaine. À la suite de différentes modifications de la législation, en réalité les limites sont de 9 heures par jour et 38 heures par semaine. Le repos du dimanche est obligatoire. Le régime de travail ainsi que les horaires sont consignés dans le règlement du travail. L'employeur doit obligatoirement remettre ce document à tous les membres de son personnel.

La convention collective de travail n° 77 bis règle trois formes d'interruption de carrière ou de réduction des prestations de travail : le droit au crédit-temps, le droit à une diminution de carrière de un cinquième et le droit des travailleurs de 50 ans et plus à une réduction des prestations de travail.

34. <http://www.lsp-mas.be/marxismeorg/1966herstal.html> (consulté le 15 juin 2006).

35. Institut pour l'égalité entre les hommes et les femmes, projet EVA, www.iefh.fgov.be (consulté le 15 juin 2006).

Les congés

En Belgique, il existe dix jours fériés légaux. Les salariés ont droit à des congés payés; ils sont fonction des prestations de travail réalisées l'année civile précédente. Cela signifie que l'on ne peut pas prendre de congé la première année de travail; votre employeur peut toutefois vous accorder des jours de vacances sans rémunération.

- Pour les ouvriers, une année entière de travail donne droit à vingt jours de vacances l'année suivante. Ils ont droit à une rémunération versée par une caisse de vacances en lieu et place du salaire. Ce montant comprend la rémunération normale et un pécule de vacances.
- Les employés ont droit à deux jours de vacances par mois d'emploi, soit quatre semaines de congés payés. Ils ont également droit à un pécule de vacances dont le montant s'élève à 92 % de la rémunération mensuelle brute.

Lois sur les discriminations au travail

La directive européenne 2000/78/CE vise à lutter contre la discrimination fondée sur la religion ou les convictions, l'handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle, en ce qui concerne l'emploi et le travail, en vue de mettre en œuvre, dans les États membres, le principe de l'absence de toute discrimination directe ou indirecte, basée sur un des motifs visés par la directive. L'article 2 de cette directive précise qu'« une discrimination directe se produit lorsqu'une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable, sur la base de l'un des motifs visés à l'article 1^{er} » et qu'« une discrimination indirecte se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes d'une religion ou de convictions, d'un handicap, d'un âge ou d'une orientation sexuelle donnés, par rapport à d'autres personnes ».

La loi belge anti-discrimination du 17 mars 2003 interdit toute discrimination directe ou indirecte qu'elle définit comme suit :

Il y a discrimination directe si une différence de traitement qui manque de justification objective et raisonnable est directement fondée sur le sexe, une prétendue race, la couleur, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, l'âge, la conviction religieuse ou philosophique, l'état de santé actuel ou futur, un handicap ou une caractéristique physique.

Il y a discrimination indirecte lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre a en tant que tel un résultat dommageable pour des personnes auxquelles s'applique un des motifs de discrimination visés au paragraphe 1^{er}, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne repose sur une justification objective et raisonnable.

On doit cependant constater que ce sujet reste encore peu débattu au sein des syndicats et encore plus, des conseils d'entreprise.

ILLUSTRATION DU FONCTIONNEMENT DES SYNDICATS EN BELGIQUE : LE CAS DE L'ENTREPRISE MAGOTTEAUX

Pour illustrer le rôle concret que jouent les syndicats et le modèle de concertation sociale, nous avons interviewé pour cet article le directeur des ressources humaines d'une multinationale belge qui a des filiales aux États-Unis et au Canada, notamment à Magog dans la province de Québec, le groupe Magotteaux³⁶. Ce cas a été choisi aussi parce que la plupart des cadres ont exercé des fonctions au Québec et inversement, le site belge reçoit et accueille régulièrement des cadres québécois.

La place que prend la concertation sociale avec les syndicats, leur poids dans la vie des grandes entreprises, leurs liens privilégiés avec le monde politique et la vie sociale constituent souvent un réel choc culturel pour les cadres étrangers. Ils mettent souvent beaucoup de temps à comprendre la complexité des institutions et les règles et normes mises en place et l'importance, dans la culture ouvrière belge, de considérer le syndicat comme un partenaire à part entière et pas comme un adversaire.

Le savoir-faire de Magotteaux consiste à maîtriser les mécanismes d'usure rencontrés principalement dans les applications de broyage, de concassage. Les clients principaux sont l'industrie cimentière, minière, des agrégats, du dragage, des centrales électriques et du recyclage. Le rapport d'activité donne une production globale de 205 000 tonnes en 2004 avec des boulets de broyage (50 % des chiffres d'affaires) et des pièces d'usure pour les concasseurs ou broyeurs. En 2005, 41 % des ventes ont été faites dans la zone EMEA, 31 % en Amérique du Nord et 28 % dans la région dite AAA (Amérique du Sud, Afrique du Sud et Asie), région pour laquelle la plus forte croissance est espérée grâce à des investissements récents au Brésil et en Thaïlande.

36. Site Web de Magotteaux, www.magotteaux.com (consulté le 15 juin 2006).

- En 2004, Magotteaux Liège³⁷ avait un chiffre d'affaires de 60 446 000 euros. Elle comptait 445 travailleurs.
- Cette même année, Magotteaux SA avait un chiffre d'affaires de 169 646 000 euros. Elle comptait 95 travailleurs.
- Toujours en 2004, Magotteaux International avait un chiffre d'affaires de 1 245 000 euros. Elle comptait 24 travailleurs.
- Depuis 1979, Magotteaux Ltée/Canada Magotteaux S.C.C. a une usine à Magog (province de Québec). Elle comptait 147 travailleurs fin 2005. Son activité est concentrée sur la fabrication de boulets de broyage pour le secteur des mines.

L'entreprise Magotteaux est intéressante à étudier à plusieurs points de vue.

Tout d'abord, comme le signale son administrateur délégué, Jean-Jacques Verdickt :

À l'heure où la culture wallonne est perçue comme peu entrepreneuriale, il n'est pas inutile de rappeler que nous avons quelques entreprises qui sont des leaders mondiaux : Lhoist, Carmeuse, EVS, Techspace Aero. Une position acquise ces dernières décennies à contre-courant de ce qu'on appelle le déclin wallon³⁸.

Ensuite, cette entreprise appartient pour l'essentiel à sa direction et aux descendants du fondateur de l'entreprise. Il y règne encore une ambiance très familiale, même si c'est une entreprise internationale :

Chez Magotteaux, il y a une culture d'entreprise et des relations très particulières, même par comparaison aux autres entreprises wallonnes et de la région. Cette culture d'entreprise est très liée à l'histoire de l'entreprise (entreprise familiale et régionale dont les cadres sont propriétaires). Cela se caractérise par l'intensité des relations humaines et un climat très familial. On attend beaucoup de chaque personne. Inversement, chaque travailleur attend beaucoup de l'entreprise. Ceci se marque aussi dans les relations avec les syndicats : les délégués syndicaux ont l'esprit maison. Si à un moment donné, on a l'impression que le conflit ou les exigences vont trop loin et mettent en péril l'avenir de l'entreprise, on le dit au délégué et des deux côtés de la table, on en tient compte. Les contacts sont assez directs et étroits (M. X., DRH du groupe).

Dans l'entreprise, siège de Belgique, le taux de syndicalisation pour les ouvriers est de 100 % avec un seul syndicat représenté : la FGTB-ABVV. Pour le directeur des ressources humaines (DRH), le syndicat des ouvriers a vraiment une « réaction de groupe ». Il défend des règles objectivantes (Pichault et Nizet, 2000) et résiste à toute tentative d'individualisation.

37. Éditions du journal *Trends-Tendances*, www.top100000.be (consulté le 15 juin 2006).

38. *Trends-Tendances*, rubrique « Forward », novembre 2005, p. 24.

Pour les employés, c'est plus nuancé, car le groupe de travail est plus hétérogène dans sa composition et ses intérêts. On y retrouve les secrétaires, les dessinateurs, les employés de la comptabilité, de l'informatique, mais aussi les ingénieurs commerciaux, les chercheurs de la R et D et les membres de la direction. Dans les employés, il y a

énormément de gens qui côtoient le patron en permanence. Donc s'il y a des tensions, le plus souvent elles se gèrent en face-à-face. [...] Si on a des choses à discuter avec les employés, on propose au syndicat d'organiser son assemblée, mais nous en organisons une aussi (DRH du groupe).

Chez les employés, les syndicats sont moins puissants. Avec les cadres, c'est encore différent et les accords se négocient davantage sur une base individuelle.

Quel est le temps consacré à la négociation avec les syndicats?

À Magotteaux Liège (445 travailleurs), on rencontre la délégation syndicale des ouvriers et des employés au moins une fois par semaine, plus ou moins deux heures. Il y a aussi beaucoup de conversations informelles, d'échanges avec le chef d'usine. Il y a une réunion du conseil d'entreprise (CE) et du comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), une fois par mois. Cela prend beaucoup de temps, les réunions sont bien préparées. Cela se passe plutôt bien. Le responsable du service RH est chargée de la négociation, au côté du *Plant Manager [sic]*.

Est-ce toujours la même personne qui intervient dans la négociation avec les syndicats?

En principe, oui. De temps en temps, s'il y a quelque chose de très important ou difficile à négocier ou s'il y a un conflit, le « 2^e niveau » peut intervenir. Cela veut dire le directeur de la Région EMEA ou moi en ma qualité de DRH groupe ou les deux ensemble. On prend alors contact avec le permanent syndical (niveau des négociations sectorielles). Parfois, l'administrateur délégué peut être amené à intervenir et amener la négociation au niveau des dirigeants régionaux du syndicat.

Quels sont les thèmes qui sont actuellement en débat avec la délégation syndicale?

Un de nos problèmes, comme beaucoup d'entreprises en Belgique, est la réduction des coûts, ce qui passe dans notre cas par une maîtrise, voire une réduction des coûts salariaux. Cela devient d'autant plus problématique que d'autres pays, comme les pays de l'Europe de l'Est et certains pays d'Asie, sont très concurrentiels sur les coûts salariaux. Un des thèmes récurrents est la nécessité d'investissements techniques qui réduisent les coûts, mais dans le

même temps le volume d'emploi. Le défi consiste à gérer ces restructurations de manière socialement acceptable et en évitant la grève.

Par ailleurs, il faut que nous parvenions à freiner l'évolution des salaires³⁹ et, plus difficile, à revenir sur des avantages acquis dans le passé. Ce fut le cas notamment pour une assurance soins de santé complémentaire et en matière de prépension. On a annoncé aux travailleurs qu'on pourrait garder le système, mais à condition de payer des indemnités moindres. Quand on l'a annoncé, la réaction syndicale a d'abord été un refus catégorique avec un arrêt de travail d'une demi-journée. Nous avons été ferme, en annonçant que tant qu'ils ne reprenaient pas le travail, il n'y aurait pas de négociations. Ils ont repris le travail, et on a fixé un calendrier de discussion. Le contexte était difficile. Cela a pu se régler par une convention collective d'entreprise. Nous avons été aidés par le fait que les ouvriers ne défendaient pas tous les mêmes intérêts. Il y avait des ouvriers qui voulaient bénéficier rapidement d'une prépension, donc qui voulaient que les négociations avancent. D'autres, plus jeunes, craignaient que le conflit mette en péril leurs emplois, ou provoquent en cas d'accord généreux des charges importantes menaçant le futur de l'entreprise. Les ouvriers n'étaient donc pas tellement unis. En ce qui concerne le contexte externe, on était dans les négociations autour du pacte de solidarité entre les générations qui vise à restreindre les départs anticipés à la retraite⁴⁰. C'était un contexte peu favorable. On avait une convention d'entreprise qui était plus avantageuse que les textes légaux et cela même si on revoyait les avantages à la baisse. Notre position a été de menacer d'appliquer purement et simplement le système légal. Dans ce cas, la pression sur le délégué est énorme. Il porte en grande partie la responsabilité de l'issue des négociations. Finalement, cela s'est réglé en quinze jours. L'accord passé prévoit la possibilité de prépension à 55 ans avec 38 ans de carrière, sous la forme d'une convention d'entreprise qui venait à échéance en 2005 qui est prolongée par un accord sectoriel jusque 2007, mais avec une contrepartie financière nettement revue à la baisse par rapport au régime antérieur.

Souvent, quand il y a un conflit, beaucoup de publicité se crée autour de l'évènement avec des acteurs qui affichent des positions tranchées, **mais dans les faits, cela se règle généralement en petit comité**. Il faut pour la discussion, des gens informés capables de comprendre les enjeux et **suffisamment créatifs** pour dégager des solutions acceptables pour chaque partie.

On retrouve ici les caractéristiques du « compromis à la belge », résultat de longues négociations où, finalement, il n'y a pas réellement de gagnant

39. Pour rappel, en Belgique, les salaires minimaux sont fixés par des conventions sectorielles et par des accords nationaux qui décident de la marge d'augmentation. Par ailleurs, les salaires sont indexés.

40. Pour en savoir plus sur les enjeux, voir notamment le *Rapport 2005* de la Banque Nationale de Belgique (p. 83 et suivantes).

et de perdant, mais une situation intermédiaire qui satisfait chacune des parties.

Ce modèle de négociation a pour effet que le syndicat est perçu comme un partenaire et pas comme un adversaire, et plusieurs directeurs de ressources humaines, comme M. X., directeur des ressources humaines du groupe Magotteaux, pense qu'avoir une délégation syndicale n'a pas que des désavantages. Au contraire, cela peut faciliter les relations avec le personnel. Écoutons-le nous expliquer son point de vue :

C'est pas si mal comme système. C'est bien sûr lié aux interlocuteurs : si vous avez un patron faible et un délégué faible, rien ne marche! Si par contre, vous avez des délégués syndicaux honnêtes et un patron qui sait ce qu'il veut, cela peut donner des choses intéressantes. Ici, nous avons des interlocuteurs bien formés et bien informés, ce qui est le résultat d'investissements⁴¹. Avec les délégués syndicaux, nous avons un interlocuteur pour représenter les ouvriers. Quand on aboutit à un accord, les délégués syndicaux sont à même de l'expliquer et de le défendre devant leurs membres. **Il est ainsi possible d'obtenir des accords parfois très complexes ou difficiles parce que les délégués ont un vrai mandat.** Ils négocient au nom du groupe qu'ils représentent et ils assument l'accord qu'ils concluent au nom de tous... S'ils n'assumaient pas leurs engagements, ils perdraient une partie de crédibilité et s'affaibliraient. Ils sont donc très impliqués dans le respect des conventions. Par contre, avec les cadres qui majoritairement ne sont pas syndiqués, on ne peut pas facilement conclure des conventions collectives spécifiques. C'est très parfois plus difficile d'aboutir à un accord réel. Si on doit discuter de quelque chose avec eux, on les invite tous, mais bien sûr ils ne sont pas tous présents, certains n'osent pas s'exprimer en groupe, ou devant leurs collègues ou leurs supérieurs. On a l'impression qu'ils sont d'accord parce qu'ils disent « oui », mais on se rend parfois compte que l'accord n'était que de façade et qu'il est fragile (M. X., DRH du groupe).

Ceci est très différent de ce qui se passe en Amérique du Nord et entre autres, au Québec où l'on a tendance à vouloir éviter la mise en place d'une délégation syndicale : « Ne pas avoir de délégation syndicale est souvent perçu comme un signe de bonne gestion » (DRH du groupe). Un cadre de cette entreprise, expatrié au Québec pendant sept ans pour gérer le site de Magog, tiendra des propos similaires :

Au Canada, on a fait tout pour ne pas avoir de syndicat! Au Canada, les rapports avec les syndicats sont plus difficiles et tendus qu'en Belgique. Pourtant, pour

41. Les délégués syndicaux sont formés par les syndicats, notamment sur les matières financières. Ils apprennent à lire un plan d'affaires, des plans d'investissements, etc. Cette formation se fait pendant le temps de travail.

faciliter le dialogue et l'implication des travailleurs, j'avais mis en place une structure proche de celle qu'on connaît en Belgique. Il y avait quatre personnes de la direction, quatre représentants des ouvriers, et quatre représentants des employés. Tous les mois, on donnait la situation financière exacte aux représentants du personnel. Les employés savaient ce qu'on gagnait, ce qu'on produisait, les objectifs qu'on avait. Les gens étaient satisfaits de ce qu'on donnait comme renseignements, et la vie se déroulait tranquillement. Tout le monde travaillait très bien, parce que les gens étaient motivés. On avait aussi imaginé un comité des salaires où les personnes qui étaient responsables d'un groupe pouvaient évidemment demander des augmentations (M. V., cadre de Magotteaux, expatrié sept ans sur le site de Magog, province du Québec).

Cette interview montre que la négociation et le compromis sont deux caractéristiques de la culture belge, y compris dans la relation avec un acteur parfois perçu de l'autre côté de l'océan comme un adversaire, le syndicat. En Belgique, le syndicat est le plus souvent considéré comme un partenaire et comme un interlocuteur qui représentera les travailleurs. Dans beaucoup d'entreprises, le syndicat est aussi une courroie de transmission de l'information très importante du patronat vers les travailleurs.

Toutefois, même si les syndicats en Belgique sont encore actuellement des acteurs clés de la vie économique, sociale et politique, leur pouvoir est menacé en regard des mutations actuelles du système productif. Notons entre autres la remise en cause du principe de délégation pour des formes plus flexibles et directes de participation. La diversité croissante des statuts des travailleurs (intérimaires, travailleurs autonomes et indépendants, travailleurs à temps partiel) affaiblit également fortement les syndicats et l'action collective. L'individualisation croissante des pratiques de gestion des ressources humaines (Pichault et Nizet, 2000), la diversité croissante de la main-d'œuvre, les nouvelles formes d'organisation du travail⁴² diluent de plus en plus les relations employeurs-syndicats.

Un autre élément très important pour comprendre la culture belge est l'intervention fréquente des organisations syndicales dans la vie quotidienne au travers notamment des services offerts par ces organisations (protection juridique, paiement des allocations de chômage, etc.).

CONCLUSION

Ce chapitre avait comme objectif de faire saisir des éléments clés de la culture belge en proposant un détour par le fonctionnement des relations

42. Voir par exemple, M. Hadj-Mouri, 2005 ou B. Rorive et J.M. Vandenberg, 2004.

syndicales. Ce choix se justifiait par le fait que ce thème surprend souvent les expatriés amenés à gérer des équipes de travail en Belgique.

D'Iribarne *et al.* (1998) a montré comment la compréhension d'une culture nationale passe par la compréhension du fonctionnement des institutions sociales, car les comportements, les normes et les valeurs des habitants d'un pays sont fortement influencés par ces lieux de socialisation.

La réalité syndicale reflète la complexité culturelle de la Belgique tant sur le plan structurel que processuel. En effet, les syndicats sont organisés autour des clivages politiques et linguistiques qui fondent la société belge. On y retrouve le clivage linguistique : flamand et francophone, mais aussi les piliers idéologiques qui structurent la société belge : chrétiens et socialistes, avec une représentation plus faible des libéraux. Le processus de négociation est largement passé sur la recherche de compromis.

Klinkenberg (2003, p. 65-66), dans son ouvrage intitulé *Petites mythologies belges*, nous parle de ce « compromis à la belge » :

La Belgique a tout un historique du compromis : [...] compromis linguistique, religieux, social et économique. Ce compromis est l'aboutissement d'un marché et non d'une synthèse. Les solutions aux problèmes sont des demi-solutions. Les adversaires peuvent tous deux prétendre avoir gagné [...] La Belgique est la patrie de la négociation [...] Argumenter, c'est toujours renégocier des oppositions dans lesquelles les termes sont à la fois conjoints et disjoints. Il n'y a échange que dans la mesure où il y a à la fois distance et proximité des partenaires.

Depuis les années 90, on assiste à un émiettement des piliers même si ces piliers continuent à structurer fortement l'enseignement (enseignement libre et laïque, tous deux subventionnés par l'État), la santé et le monde de l'emploi (chômage et syndicats). Les changements de noms des partis politiques illustrent ce virage : le parti chrétien francophone, le PSC, a lâché le C de Chrétien pour devenir le CDH qui met en avant la notion d'Humanisme, le parti libéral (PRL) est devenu le Mouvement Réformateur (MR).

Par ailleurs, même si la Belgique vient de célébrer ses 175 ans d'existence et ses 25 ans de fédéralisme. La position des partis flamands et les querelles communautaires nourrissent ceux qui pensent que l'État belge ne fêtera pas son 200^e anniversaire. Depuis les années 1990, on entend de plus en plus dire qu'il existe entre la Flandre et la Belgique francophone des fossés culturels infranchissables. L'élite économique et politique flamande est de moins en moins disposée à chercher un compromis « à la belge » avec comme conséquence la mise sous pression des mécanismes de solidarité entre Flamands et Wallons (en débat, notamment le financement de la sécurité sociale) (Reynebeau, 2005, p. 292).

Ce contexte pousse de plus en plus de personnes à penser qu'il n'existe plus une culture belge, mais des cultures belges ou plutôt une culture flamande et une culture wallonne. Au visiteur, en découvrant notre pays, de se prononcer. Il aura l'avantage sur nous qu'il pourra, de par sa position d'extériorité, identifier sans doute plus facilement les différences, mais peut-être aussi les similitudes.

Il aura un partenaire dans sa découverte, car une dernière caractéristique de la culture belge et des Belges est de « savoir rire de soi ».

Drôle de pays et méconnu. Et drôles de gens que ces Belges qui vivent séparés ensemble, où les boîtes postales sont bilingues mais les perroquets flamands refusent de parler français; pays indiosyncratique, peuple ironique, spirituel, gentiment ou violemment sceptique, plus prêt à se moquer de soi que des autres, plus prêt à s'en prendre à soi qu'aux autres (Weber, préface de Fox, 1997, p. 10).

RÉFÉRENCES

- Aernoudt, R., *Wallonie-Flandre*, BXL, VTP éd. – medioclub|@roularta.be (consulté en décembre 2006).
- Alaluf, M., *Évolution sociale de la Wallonie*, [En ligne], www.wallonie-en-linge.net, 1995, (consulté en juin 2006).
- Calori, R. et M. Osterrieth, « L'unité dans la diversité : les chemins du management européen », dans P. Dupriez et S. Simons (dir.), *La résistance culturelle*, Bruxelles, De Boeck Université, 2000, p. 317-334.
- Carozzo, S., « Wallonie et Flandre, le chaud et le froid », *Le Monde diplomatique*, janvier 2004, p. 10.
- Coenen, M. T., *La grève des femmes de la FN en 1966*, POL-HIS. Diffusion : Crisp-Bruxelles, 1991.
- Coster, M. de et F. Pichault (éd.), *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles, De Boeck, 1996.
- Delmotte, J. et al., *Situation et positionnement des cadres dans les relations de travail*, Observatoire des cadres, Leuven-Belgique, 2002.
- d'Iribarne, P. et al., *Cultures et mondialisation : gérer par delà les frontières*, Paris, Seuil, 1998.
- Donnadiou, G. et J. Dubois, *Réguler le social dans l'entreprise*, Paris, Liaisons, 1995.
- Dupriez, P. et S. Simons, « La culture, une construction cohérente et un enjeu social », dans P. Dupriez et S. Simons (dir.), *La résistance culturelle*, Bruxelles, De Boeck Université, 2000, p. 317-334.
- Fox, R., *Le château des Belges : un peuple se retrouve*, préface de E. Weber, Bruxelles, Ducolot, 1997.

- Govaert, S., « Les piliers de la Belgique vacillent », *Le Monde diplomatique*, mars, 2001, p. 19.
- Hadj-Mouri, M., *Négociation sociale et nouvelle(s) régulation(s) : quelles perspectives?*, 16^e conférence de l'AGRH, Paris-Dauphine, 15-16 septembre 2005.
- Hasquin, H., *La Wallonie, son histoire*, Bruxelles, Éditions Luc Pire, 1999.
- Heylighen, F., *Belgium : Society, Character and Culture : An essay on the Belgian Identity Dec 23*, [En ligne], 1998, mis à jour le juin 1991, <http://pespmc1.vub.ac.be/BelgCul2.html>, (consulté en juin 2006).
- Hill, R., *The Art of Being Belgian*, Bruxelles, Europublications, 2005.
- IWEPS (Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique), *Femmes et hommes en Wallonie : portrait statistique*, [En ligne], Publication du CWEHF (Conseil wallon pour l'égalité des femmes et des hommes) et de l'IWEPS, <http://statistiques.wallonie.be/>, 2006, (consulté en juin 2006).
- Jacquemain, M et al., « Les racines de l'identité collective », *Fédéralisme Régionalisme*, Dossier Affiliations, engagements, identités, vol. 6, 2005-2006.
- Klinkenberg, J. M., *Petites mythologies belges*, Bruxelles, Éditions Labor/Espace de Libertés, « Liberté j'écris ton nom », 2003.
- Mabille, X., *La Belgique depuis la Seconde Guerre mondiale*, Bruxelles, CRISP, 2003.
- Martiniello, M. et M. Swyngedouw (éd.), *Où va la Belgique? Les soubresauts d'une petite démocratie européenne*, Paris, L'Harmattan, 1998.
- Mintzberg, H., *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris/Montréal, Éditions d'Organisations/Agence d'Arc, traduit de l'américain (1^{re} édition en 1979), 1990.
- Mullenders, A., *Étude de l'harmonisation des statuts ouvriers/employés : approche managériale et légale*, Mémoire de fin d'études, Grade de licencié en gestion d'entreprise, EAA- Université de Liège, 2005.
- Peltier, J., *1966-A travail égal, salaire égal! La grève des femmes de la FN de Herstal*, [En ligne], www.lsp-mas.be/marxismeorg/1966herstal.html, 2005, (consulté en juin 2006).
- Pichault, F. et J. Nizet, *Les pratiques de gestion des ressources humaines : approche contingente et politique*, Paris, Seuil, 2000.
- Région wallonne, *Le contrat d'avenir pour les Wallons et les Wallonnes*, [En ligne], <http://contratdavenir.wallonie.be/apps/spip/>, 2005, (consulté en juin 2006).
- Reynebeau, M., *L'histoire de Belgique en mots et en image*, Bruxelles, Éditions Lanon, 2005.
- Rorive, B. et J.M. Vandenberg, *Le syndicalisme face aux mutations du travail et des organisations : entre discordance et renouveau*, *Actes du colloque Action syndicale et action sociale*, Rouen, 10 juin 2004.

RTBF-Belgique, *Moi Belgique*, DVD. Sept épisodes d'une heure qui racontent toute l'histoire de la Belgique. À consulter absolument! www.rtb.be, (consulté en juin 2006).

Tilleman, F., *Guide pratique du travail 2005-2006*, Éditions Randstad, 2005.

Van Muylder, P., « Culture-syndicat, même combat? », *Revue Politiques*, numéro spécial : *Penser la culture / identités wallonnes*, juin 2005.