

## **Les organisations syndicales et les transformations des entreprises en Belgique depuis les années 20 : entre idéologie et pragmatisme.**

Pierre Tilly( UCL et Lille III)

Liège 17 octobre 2008

En Belgique, l'entreprise, comme sujet d'analyse et d'action sur le plan de la gestion financière et opérationnelle mais aussi comme enjeu de pouvoir, fait historiquement l'objet de l'attention des syndicats depuis les années 20. Mais c'est surtout après la seconde guerre mondiale, avec la loi de 1948 sur les conseils d'entreprise qui permet aux syndicats de se doter de véritables services d'étude, que des analyses approfondies sont réalisées sur l'entreprise comme entité spécifique. On quitte alors le champ des considérations purement doctrinales prédominant dans la période antérieure. Dans la progression de cette attention critique portée à l'entreprise au quotidien, les cadres, comme groupement organisé, sont globalement absents. Cela s'explique notamment par le fait qu'ils ne disposent pas d'un statut légal en Belgique et qu'ils sont intégrés dans les grandes centrales syndicales qui défendent les ouvriers et les employés dans les services tertiaires.

### **Considérations préliminaires**

Un premier point fondamental pour comprendre la position du syndicalisme belge face à l'entreprise doit être exposé. Au plan du syndicalisme belge, le pragmatisme l'emporte sur la doctrine, autrement dit le syndicalisme belge a toujours préféré des améliorations partielles de la situation à la poursuite d'une solution totale, idéale et théorique par des moyens révolutionnaires. Cette attitude commune de réalisation progressive de leurs objectifs sociaux par des actions successives ne porte préjudice en rien à l'affirmation de positions doctrinales divergentes dans le chef des différentes organisations

Quelques soient ses réserves ou critiques à l'égard de la structure de direction des entreprises, le syndicalisme a préféré adopter une attitude de contrôleur à toute autre attitude susceptible de l'entraîner à une intervention directe dans la gestion et ses responsabilités.

Le courant « participationniste » aux organes de gestion des entreprises qui va connaître son apogée dans les années 70 ne doit pas être sous-estimé dans sa signification, comme dans son ampleur mais il ne pourra en aucun cas entraver la liberté syndicale de contestation de la gestion et de ses résultats, jusque y compris le conflit et la grève.

Un second point, c'est que l'action syndicale est inconciliable avec les principes fondamentaux du libéralisme économique. Elle rejette toute conception de soi-disant lois naturelles dominant la vie économique. L'économie devant être conduite dans l'intérêt de tous, le syndicalisme belge revendique en conséquence la conception et la réalisation d'une politique économique consciente à dimension universelle, intégrant l'ensemble des objectifs sociaux autant que politiques et économiques.

Sur le plan du secteur ou de l'entreprise, la conception syndicale de la conduite des affaires pose trois problèmes importants :

1° pouvoir débattre de toutes les composantes dans la définition des objectifs de l'entreprise et émettre un avis, sinon une recommandation.

2° la nécessité de promouvoir une participation et une collaboration du personnel par un esprit et des institutions appropriés.

3° Assurer la crédibilité des comptes de l'entreprise pour avoir un véritable contrôle des objectifs.

Au cours de leur histoire, les organisations syndicales belges ont toujours refusé d'accorder une confiance inconditionnelle et aveugle au monde patronal ou à l'État en exigeant régulièrement la mise en place de structures de contrôle ou de concertation auxquelles elles participent « à part entière ». Il faut y voir la volonté de faire de l'entité « entreprise » un lieu prioritaire dans la construction d'un rapport de force. De l'aveu même du patronat belge au début des années 60, sur le plan économique, le rôle des syndicats n'en est pas moins important que celui des sociétés financières : en raison de leur force et des moyens sur lesquels elle s'appuie (grève notamment), ils portent une large responsabilité dans la situation économique présente du pays (hauts salaires-effort nécessaire de rationalisation investissements qualitatifs plutôt que quantitatifs-moins de produits nouveaux parce qu'aucun « dumping » des salaires ne venait appuyer leur lancement-chômage important).

Les syndicats belges marquent généralement une préférence instinctive pour une négociation entre les interlocuteurs (patronat et/ou gouvernement) par rapport à l'action législative qu'elles considèrent comme minimaliste et incapable de créer par elle-même l'esprit de dialogue indispensable à la paix et à la justice sociale.

### **1. Une expérience marquante : le programme de réformes de structure de la FGTB dans les années 50 et le renardisme**

L'une des originalités de ce programme incarné par un leader syndical wallon socialiste, André Renard, est de porter le fer sur les résultats de l'économie néo-capitaliste et non sur son essence. Renard a été formé sur le plan syndical dans les années 30 au sein de la fédération des métallurgistes de Liège où un certain Isi Delvigne, son mentor et un dirigeant très puissant, avait lancé l'ancêtre des services d'étude dont se doteront les centrales syndicales après 1945. André Renard, adepte des idées planistes d'Henri de Man avant la guerre, va prendre ses distances avec l'intellectuel socialiste belge après la guerre et adhéré globalement aux vues keynésienne. Ainsi, dans l'esprit, de ce leader wallon, la réalisation de ce programme doit apporter des droits nouveaux aux travailleurs dans l'entreprise et leur conférer le droit de participer à la conduite des usines. Il s'agit ni plus ni moins que de contrôler l'économie, ce qui représente un défi important dans un pays comme la Belgique où le régime de libéralisme économique est profondément ancré et le pouvoir des holdings écrasant.

Le terme « réforme de structure » comporte en lui-même un part d'incertitude quant au niveau de l'action à mener qui risque de conduire à une erreur d'optique et de pensée, celle de croire qu'à la suite des réformes de pouvoir, le reste ira de soi. En effet, l'évolution qui doit conduire aux changements de structure si l'on croit le programme d'action repose avant tout sur des réformes dans les structures de pouvoir en préalable à celles des structures économiques, à savoir les entreprises. Une fois les organes de planification mis en place, une fois l'exécutif de l'Etat réformé et placé sous la pression convergente des forces sociales, le planificateur pourra donner au pays, mieux que quiconque, les structures d'entreprise les plus efficaces. Ceci étant, on place une confiance presque aveugle dans l'action par le haut en négligeant trop les forces internes dans les entreprises.

Le renardisme va structurer jusqu'au début des années 80 une part significative de l'action syndicale socialiste en Belgique. A partir de 1968, la théorie d'une stratégie des réformes de structure et les programmes concrets qui l'accompagnent comme voie de passage au socialisme se répand comme une traînée de poudre dans tout le mouvement ouvrier d'Europe occidentale, en Italie et en France notamment<sup>1</sup>. Les syndicats italiens vont ainsi appuyer des programmes de réformes de structure pour l'amélioration du progrès économique dans le sud de l'Italie et en faveur de la planification démocratique. Il y a également le programme commun de la gauche en France signé le 26 juin 1972 où l'on « réadopte » en quelque sorte des positions doctrinales tout en prévoyait notamment des pouvoirs accrus des comités d'entreprise et délégués du personnel et la promotion des travailleurs au travers de nationalisations de secteurs clés, d'une intervention dans le secteur bancaire et du développement et de garantie des droits syndicaux et de grève.

La réforme de structure devient par définition une réforme qui est appliquée ou contrôlée par ceux qui la réclament. Qu'elle soit agraire, universitaire, foncière, régionale, administrative ou économique, elle comporte toujours la naissance de nouveaux centres de pouvoir démocratique. Elle va également mobiliser l'autre grande organisation syndicale en Belgique, la CSC ( Confédération des syndicats chrétiens). Encore faut-il gagner le patronat belge fervent partisan du libéralisme économique à ces vues réformistes ? ce qui est loin d'être une mince affaire même si certaines ouvertures existent. Le 9 mars 1960, lors de l'assemblée ordinaire des actionnaires de la Brufina, son président, Paul de Launoy ouvre la porte à une surveillance et non à une tutelle. « Nous ne demanderions sans doute pas mieux que d'adapter nos programmes de travail à ceux que le pays se serait donnés après mûres consultations entre tous les intéressés ». Et il poursuit « Si l'organe de contrôle devait, d'une manière quelconque , participer à la gestion, notre responsabilité ne serait plus entière et nous pourrions être entraînés à des erreurs que notre expérience des affaires serait impuissante à prévenir » Dès lors, « il y a lieu de souhaiter que la surveillance dont les holdings seront peut-être l'objet se situe au niveau de celle que la Commission bancaire exerce sur les banques et que comme elle, elle soit apolitique et objective ». « Un tel contrôle mettrait fin à bien des équivoques et placerait les holdings dans un climat plus propice à la prise d'initiatives nouvelles ».

## **2.La réforme de l'entreprise au cœur du débat**

En 1968, le Congrès de la CSC des 24-26 octobre décide la création d'un groupe de travail « Entreprise » chargé de préparer l'action à mener par le mouvement en vue de concrétiser les conclusions dégagées d'une étude sur le rôle qui doit être reconnu aux travailleurs dans la vie de l'entreprise au double plan de la participation et du contrôle. Début mars 1970, un projet de rapport est finalisé et transmis de manière définitive au bureau de la CSC en mai de cette même année. Ce rapport parvenait aux deux conclusions suivantes :

---

<sup>1</sup> Un colloque de l'Institut Gramsci en juillet 1965 suivi un article du syndicalisme métallurgiste italien Bruno Trentin dans la revue « Les Temps modernes » en février 1967 et les travaux d'André Gortz comme son livre datant de 1964 « Stratégie ouvrière et néo-capitalisme » étaient des signes annonciateurs.

1° la nécessité de constituer un groupe technique chargé de préparer une proposition concrète relative à la normalisation comptable et la normalisation des documents annuels des sociétés

2° le vœu d'arriver, sous l'une ou l'autre forme, à un « Institut de participation » autonome, géré paritairement. Cet Institut serait chargé de diffuser l'idée de participation et de contrôle en général, échangerait des constatations, des propositions et des expériences, pourrait offrir ou chercher l'assistance technique dont le syndicat aurait besoin.

Pour la CSC, le bénéfice ne peut être l'objectif spécifique de l'entreprise ; c'est au contraire l'affirmation que le progrès constitue la logique économique de l'entreprise en longue période et n'est pas en contradiction avec la conception qui fait du profit le but des activités économiques de l'entreprise. Seul le progrès permettra de dégager "le surplus net" qui constituera le profit. Le bénéfice est l'un des critères qui permet de nous rendre compte de la progression de l'entreprise. Et pour le syndicat, en fin de compte, une hausse des salaires dépend d'une entreprise qui se développe sans cesse.

La vision de la CSC à la fin des années 60, c'est que le progrès économique se concentre essentiellement dans la grande entreprise qui représente 30% des travailleurs mais seulement 0,25% de nombre total des entreprises. Ce mouvement de concentration économique a une cause profonde et décisive, selon le président du MOC, André Oleffe. « les progrès extraordinaire de la technique industrielle qui permet la fabrication en grande série et impose, inéluctablement, sous peine de dépérissement, la concentration de moyens industriels et financiers extrêmement puissants<sup>2</sup>. » A la fin des années 50, les entreprises belges de plus de 500 ouvriers groupent 20% de l'effectif salarié, contre 28% en Suède, 40% au Royaume Uni et 46% aux Etats-Unis. « Il n'y a aucun doute, poursuit Oleffe, que sous la pression conjointe du marché commun et des nécessités techniques, de nombreuses entreprises familiales particularistes, trop petites, mal équipées ou non spécialisées vont devoir se regrouper sous les formules les plus diverses ou se laisser absorber ou diriger par les grands groupes belges ou internationaux.

Les comptes de nombreuses entreprises de grande taille peuvent être analysés, en partant de données statistiques économiques. L'action syndicale tendra, en période prospère, à épouser de près l'évolution des profits et à consolider rapidement sous forme salariale les participations prélevées sur les profits conjoncturels. Elle visera, en revanche, à résister à toute tentative déflatoire en cas de baisse des prix ou des bénéfices. Comment y voir plus clair dans la vie de l'entreprise ? ses budgets et ses comptes détaillés, ses programmes d'investissement et ses moyens de financement, les conditions particulières de sa vie commerciale et de son devenir technologique, les conventions et contraintes qui la régissent ou la dominent, ses projets d'avenir.

Quelle image la CSC se fait-elle de l'entreprise de demain ?

La CSC voit l'entreprise comme une entité qui vit et grandit dans trois optiques.

---

<sup>2</sup> Progrès technique et conditions des travailleurs, 40<sup>ème</sup> semaine sociale wallonne du MOC, 21-23 août 1958, Malonne, p.85.

Vue dans une première optique, l'entreprise est une entité économique autonome, intégrée dans un processus économique interne et externe permanent ayant à fournir des biens économiques et des services. « En parlant d'un autre point de vue, l'entreprise est une entité propre, que nous qualifierons de personne morale, qui doit être reconnue en droit. Celle-ci possède sa vie propre qu'il faut entretenir ou promouvoir. »

L'entreprise est un réseau de relations d'autorité et de travail. Cet aspect est très important pour les travailleurs parce que toutes ces relations fixent dans une large mesure leurs conditions quotidiennes de travail. Dans la pratique, ces conditions de travail pendant huit heures par jour sont, durant quarante à cinquante ans, les conditions d'existence des travailleurs. Des problèmes qui relèvent de la structure organique de l'entreprise et pas de sa structure juridique. Les travailleurs doivent participer à cette structure organique dans des formes adéquates et en conformité avec leur syndicat.

Deux tendances ont influencé depuis 30 ans l'entreprise et sa conduite

1° de l'extérieur par les pouvoirs publics ;

2° de l'intérieur par une série de glissements technico-économiques et par l'action des travailleurs et de leurs syndicats ;

Comment l'entreprise peut-elle être mieux encadrée de l'intérieur sur le plan économique et social ? Partant de l'intérêt général et de l'intérêt des travailleurs.

Sur les deux plans, -interne et externe- il est clair que les implications nationales et européennes vont jouer de plus en plus et que, par conséquent, le syndicalisme devra « exiger » sur le plan européen, ce qu'il veut exiger sur le plan national : un statut d'entreprise.

En matière de progrès à réaliser, la CSC voit trois étapes à réaliser en matière de réforme de l'entreprise

1° les moyens d'arriver à ce que les travailleurs, de par la concertation à l'atelier, soient davantage reconnus, participent davantage et aient un meilleur contrôle sur le travail journalier ;

2° les moyens d'améliorer le fonctionnement des organes existants ( Conseil d'entreprise, Comité de sécurité et hygiène et délégation syndicale) ;

3° Les moyens de garantir aux représentants du travail par la révision du droit des sociétés le contrôle et la concertation au sommet de l'entreprise.

Concernant la concertation à l'atelier, la CSC va s'intéresser particulièrement aux expériences nordiques comme l'avait fait 30 ans plus tôt le syndicat socialiste à la fin des années 30. Conformément au principe suivant lequel les responsabilités doivent se situer aussi près que possible de la base, on travaille en groupes partiellement autonome d'une douzaine de personnes, qui organisent eux-mêmes le travail, qui en contrôlent eux-mêmes les résultats, qui organisent un système de mobilité (exercer une autre tâche au sein du groupe) et qui effectuent eux-mêmes certaines réparations (enrichissement du contenu du travail). Le but est d'exclure le plus grand nombre possible d'échelons hiérarchiques. Une information financière, économique et technique réciproque est

organisée entre les groupes eux-mêmes et entre les groupes et le sommet. Le groupe doit intégrer dans son planning les données financières et les données du marché qui lui sont fournies par le personnel de cadre, les ingénieurs et les économistes.

Les avantages que les experts voient dans le système nordique sont l'obligation d'information, la plus grande satisfaction dans le travail, le relèvement du niveau professionnel, la tentative de suppression des différences salariales au sein du groupe ; le fait que les travailleurs co-décident de l'embauche ; la solidarité de groupe applanit tout conflit en son sein.

Cette forme de participation au sein du groupe s'est réalisée grâce à un accord entre les interlocuteurs sociaux et avec l'appui du gouvernement. Le mouvement syndical participe à l'expérience à tous les stades, collabore à tous les niveaux. A l'origine, il semble avoir même contribué au financement de l'expérience qui est faite avec le concours d'un institut de psychologie industrielle. Dans cette expérience, il n'est pas question de cogestion. On n'apporte aucune modification institutionnelle dans la structure des forces de l'entreprise. Ce n'en est pas moins vu par la CSC comme un facteur de progrès au plan de la démocratisation de l'entreprise.

Concernant l'amélioration du fonctionnement des organes existants, elle peut se situer à deux niveaux selon le syndicat chrétien : au niveau des compétences plus larges qui devraient être attribuées au Conseil d'entreprise et au niveau des structures plus opérationnelles. Il faut souligner que dans le domaine de la fermeture d'entreprises et des entreprises en difficultés, la création d'un comité de dépistage et d'analyse, où les syndicats auraient un certain droit d'injonction, est avancé. Une proposition de loi du 8 avril 1959 pesait davantage politiquement puisqu'elle était déposée ni plus ni moins par Achille Van Acker, le Premier ministre sortant avec d'autres parlementaires socialistes comme De Keuleneir, Castel, Deruelles, Van Hoorick et surtout Louis Major, le secrétaire général de la FGTB. Ce projet de loi visait à *empêcher les fermetures abusives d'entreprises, -totales ou partielles-*, et, d'une façon générale, à atténuer pour les travailleurs des entreprises occupant au moins cinquante travailleurs les conséquences des licenciements consécutifs à des opérations de rééquipement technique, d'automatisation ou de fusion.

Du côté chrétien, les préoccupations trouvent aussi un terrain d'expression. En 1958, le MOC dépose une proposition de loi contre la mauvaise gestion des entreprises et un projet de loi relatif à la fermeture des entreprises avec le recours au tribunal des contentieux. Le MOC suggère ni plus ni moins la création d'un tribunal économique auquel les actionnaires ou les travailleurs intéressés pourraient demander de se prononcer sur la gestion d'une entreprise. Le projet du Gouvernement déposé par le ministre du Travail, Oscar Behogne, un ancien secrétaire de la CSC, devient la loi du 30 juin 1960 non sans affronter bien des tribulations notamment au Sénat. Cette loi permet d'indemniser les victimes d'une fermeture et de freiner en même temps, dans la mesure du possible, les fermetures elles-mêmes. Pour la CSC et son président, Auguste Cool, il s'agit d'une victoire. « *L'importance du projet du Gouvernement réside dans le fait qu'il reconnaît le principe qu'à chaque fermeture, le travailleur a droit à une indemnité, principe qui jusque là n'avait figuré dans aucune loi* »<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> CSC, Congrès extraordinaire du 16 janvier 1960, discours d'ouverture d'Auguste Cool.

Enfin, la CSC défend l'idée de modifications des rapports de forces dans l'entreprise par la modification de la structure des sociétés à capital. Il s'agit notamment du problème de la loi sur la société anonyme de capitaux de 1873. Le problème est soulevé par les gouvernements français, néerlandais et allemand, dans le cadre de la société européenne envisagée au niveau de la CEE et par les syndicats belges.

### **3. La réforme de l'entreprise et de la participation au cœur des préoccupations**

Au tournant des années 60 et 70, le problème de la réforme de l'entreprise fait l'objet de débats particulièrement animés en Belgique comme dans la plupart des pays voisins. L'enjeu est celui de l'évolution du pouvoir dans l'entreprise et la possibilité pour les travailleurs d'y exercer des responsabilités. Pour faire bref, la clé du débat est de savoir qui détiendra et exercera réellement le pouvoir dans l' « entreprise réformée »? Cela se traduit sur le terrain économique et social, notamment par une crise des relations industrielles et un retour de l'idéologie. Chaque fois ou presque que le monde du travail sent son avenir professionnel compromis, sa première réaction est souvent d'occuper l'usine. Cette effervescence gauchiste, comme l'a appelé Marcel Crozier, débouche sur une contestation à l'intérieur même des rangs syndicaux. On cherche le dépassement par l'utopie non sans une relative confusion. Participation, cogestion, autogestion, codécision, auto-organisation, co-surveillance, contrôle ouvrier, un éventail de mots chers à une certaine littérature managériale qui se perd parfois dans un dédale de nuances et dans une mythologie sociale qui tombe souvent dans la caricature. Mais ce sont aussi des mots qui divisent, souligne François Bloch Lainé en 1975. Ceci étant, ce jargon n'en occupe pas moins le devant de la scène du débat économique et social au point que Pierre Ronsavallon parle de l'âge de l'autogestion.

Une nouvelle ère semble venue, celle qui va “ faire passer l'homme avant le profit” et où “ le social doit vaincre l'économique.” L'issue du combat en faveur de cette idée n'en est pas moins incertaine. Dans les rangs patronaux, on a tôt fait de tempérer ce radicalisme. Il ne s'agit pas dans l'esprit du patronat éclairé de supprimer naïvement toute idée de profit mais bien de promouvoir la reconnaissance de la nécessité du profit comme condition indispensable à l'avenir de l'entreprise, tout en évitant d'ériger ce moyen et ce critère de gestion en finalité unique de l'entreprise, la fonction de celle-ci étant en définitive d'ordre social.

Les propositions de réforme de l'entreprise apparues durant les années 60 partent toutes de la même constatation : le personnel d'exécution de l'entreprise n'est pas suffisamment associé à la vie de l'entreprise. Toute évolution des structures doit tendre à l'associer davantage. Le débat revient en force dans les années 1970 au point de faire la Une des médias au milieu de cette décennie. Une interaction étroite se noue alors entre les progrès dans la démocratisation de l'entreprise et ceux des autres secteurs de la vie économique, sociale et culturelle. On peut parler d'un renouveau en Belgique et dans d'autres pays voisins, des idées et des propositions relatives à la participation des travailleurs. Ce changement de perspective s'inscrit dans le cadre d'une volonté à tout le moins affichée de réformer l'entreprise. Il s'accompagne d'une rénovation des méthodes de gestion. La participation et la cogestion apparaissent alors comme les filles de l'émancipation politique, religieuse et culturelle du monde ouvrier. L'idée de fixer de nouvelles bases, d'une nouvelle charte sociale définissant les nouvelles règles du jeu est dans l'air du temps. L'enjeu est devenu celui du pouvoir dans l'entreprise avec un débat qui dépasse largement les frontières de la Belgique pour s'essayer au jeu de la comparaison avec la participation « à l'allemande » ou « à la Yougoslave. »

#### **4. Convergences et divergences syndicales**

CSC et FGB ne divergent en rien quant au résultat à atteindre mais bien sur le meilleur moyen d'y arriver : l'arrangement de fait, la convention patronat-syndicat, la disposition législative.

Sur le plan de l'entreprise, la FGTB veut avant tout éviter qu'une participation des travailleurs aux décisions puisse mener à une forme de corporatisme qu'elle souhaite éviter. Si le contrôle des travailleurs revendiqué par la FGTB implique que les travailleurs puissent exercer une influence réelle sur les décisions des employeurs, il n'apparaît pas clairement comment cette influence devra s'effectuer ni de quelle manière une décision déjà prise pourra être contestée.

La CSC croit alors que ce mouvement de concentration de capitaux dans le secteur industriel va se poursuivre dans l'avenir. Par ailleurs, le syndicat chrétien considère que l'entreprise supplante la société des capitaux. Alors que dans le droit, la société des capitaux reste primordiale, l'entreprise l'est de plus en plus en réalité. Elle identifie différents types d'entreprise (entreprise débutante, la petite entreprise, le holding ou la société de financement, l'entreprise publique, les entreprises automatisées ou à capital intensif avec une place plutôt restreinte des travailleurs dans ces unités par rapport au capital utilisé.

Ce débat très idéologique semble pourtant quelque peu dépassé dans les faits dans la mesure où non seulement au plan de l'entreprise et du secteur comme au plan national, patrons et syndicats belges endossent des responsabilités en commun. Il suffit de citer à cet égard la gestion paritaire du système de la sécurité sociale, le rôle des commissions paritaires et des conseils professionnels, les comités de concertation dans les secteurs du gaz et de l'électricité, la sidérurgie.

#### **5. Une vision patronale de la participation**

Au début des années 70, des chercheurs universitaires font apparaître que les entreprises « performantes » se caractérisent, notamment, par l'adoption d'une stratégie et l'acceptation du conflit.

Cette stratégie nécessaire doit intégrer tout ce qui concerne l'immense et difficile domaine des relations humaines. C'est le thème d'un congrès de Fabrimetal le 21 novembre 1974 qui est centré sur "l'entreprise et l'homme".

L'entreprise performante serait donc une entreprise qui accepte le conflit. Pourquoi ?

De l'avis d'André Dubuisson, président des ACEC à Charleroi, c'est parce que la confrontation avec les choses désagréables, les choses qui crispent, est génératrice de progrès dans la mesure où l'on parvient à objectiver les problèmes, à dépersonnaliser les questions, à maîtriser les réflexes.

Ce patron affirme haut et fort devant ses collègues que l'entreprise doit rechercher de bons résultats économiques mais elle ne peut s'en contenter. Il lui faut aussi accomplir des performances sociales. A l'exigence d'une rentabilité économique s'ajoute celle d'une rentabilité sociale. Cela passe par le développement d'une philosophie de l'homme dans son travail. Et par une amélioration de la participation des travailleurs à la vie de l'entreprise doit être effectuée. C'est l'idée de la gestion participative qui passe par l'adhésion aux techniques de participation conflictuelle.



Il évoque la participation des cadres à la gestion de l'entreprise. Ceux-ci sont importants car c'est sur leurs compétences et les responsabilités qu'ils assument que s'appuie la mise en œuvre de tout le plan de l'entreprise

La négociation n'est jamais terminée ; il est impossible d'entrevoir une légitimité et un consensus définitifs. Le management moderne est ainsi qualifié de conflictuel ; tous les équilibres atteints sont toujours précaires.

Des positions minoritaires dans le monde patronal belge de l'époque ? Certainement pas et il faudrait sans aucun doute en rechercher d'autres traces et approfondir l'analyse.

## **6. Conclusion**

En terme de filiation, le thème du développement économique où le syndicalisme est appelé à jouer un rôle comme partenaire privilégié et plus comme opérateur comme il a pu l'être dans le cadre de l'autogestion reste central dans l'action de la FGTB wallonne comme celui de la CSC mais l'environnement institutionnel, politique et économique a fortement évolué. Il apparaît clairement que l'acteur syndical n'est plus ou difficilement porteur ou générateur d'un projet alternatif solidement charpenté et susceptible de faire contrepoids au néo-capitalisme apparu dans les années 60 et face aux politiques néolibérales développées par le monde patronal et relayée par l'acteur politique depuis les années 80. La revendication d'une démocratisation de l'économie doit dès lors être analysée et éventuellement redessinée dans ce nouveau contexte où la notion de participation et de contrôle, sujette à de nombreuses expériences et théories, me semble toujours aussi fondamentale en terme de démocratisation économique comme de démocratie en général.

Quelques questions centrales tout aussi contemporaines pourraient être également éclairées en s'appuyant sur l'analyse historique comme la cohérence et la coordination entre une action syndicale ancrée sur le territoire et une action plus générale visant à défendre un modèle de société basé sur la solidarité où une protection sociale forte est en jeu. La question des référentiels d'action est tout aussi prépondérante tant en terme d'intégration d'expériences étrangères que les renardistes encourageaient qu'en terme d'alliances avec d'autres forces progressistes. Une autre question qui s'inscrit dans une culture de la contestation du pouvoir économique dominant au travers de la participation des travailleurs à la vie économique se présente comme suit : comment renforcer le poids du monde du travail dans la gestion d'une économie globalisée au travers de procédures de consultation et d'information des travailleurs pesant davantage sur les décideurs économiques et développées dans un cadre transnational?

## **Bibliographie sommaire**

Francq, B et Leloup, X, « 1960-2000(2001), « du mouvement ouvrier à un syndicalisme fragmenté », in Bernard Fusulier (ed.), *L'ouvrier, l'usine et le syndicalisme wallons. Involutions et enjeux (1960-2000)*, Academia Bruylant, Louvain-la-Neuve.

Francq, B, Fusulier, B et Leloup, X (2005), *Le crépuscule des industriels : grandeur et repositionnement du syndicalisme*, In: La Wallonie à l'aube du XXIème siècle, Editions de l'Institut Jules Destrée ed., Charleroi.

Destrée, U (1993), « Fédéralisme et réformes de structures. Continuités et Changements », *Bulletin de la Fondation André Renard*, n°200.

De Schutter, R., « Le renardisme », in Allaluf, M( sous la dir), *Changer la société sans prendre le pouvoir. Syndicalisme d'action directe et renardisme en Belgique*, Bruxelles, Labor, 2005, p.144.

Tilly, P., *André Renard. Pour la révolution constructive*, Bruxelles, Le Cri, 2005.

Cammarata, F et Tilly, P., *Histoire sociale et industrielle de la Wallonie*, EVO, Bruxelles, 2001.

Touraine, A. (1984), *Le mouvement ouvrier*, Paris-Fayard, p.391.

Fondation André Renard (1974), *Stratégie ouvrière vers une société socialiste. Actes du colloque de Pont-a-Lesse*, Liège.

### **Sources**

1° Dans les archives d'entreprises qui sont nombreuses mais de niveau variable en Belgique, on trouve parfois des documents relatifs au conseil d'entreprise (institué en 1948) ou au comité de sécurité et d'hygiène qui permettent de cerner le point de vue des délégués représentants du personnel sur le fonctionnement économique de l'entreprise. La FGTB avait notamment créé en 1948 un service d'étude des conseils d'entreprise dirigé par Jacques Yerna, l'un des futurs grands leaders de ce syndicat. Il faut également utiliser les archives des délégations syndicales que l'on peut parfois retrouver dans les archives syndicales des confédérations soit au Carhop à Bruxelles, au Kadoc à Leuven (pour la CSC) et à l'AMSAB à Gand (pour la FGTB). Les archives des fédérations régionales quand elles sont encore disponibles, ce qui est rarement le cas, sont des sources d'information d'une grande richesse quant à la vie et au fonctionnement des grandes entreprises. Nous avons ainsi eu recours aux archives de la CSC de Charleroi-Thuin dans notre ouvrage sur l'histoire sociale et industrielle de la Wallonie.

2° Les rapports des congrès syndicaux contiennent parfois des analyses pointues sur l'économie et l'entreprise comme celui de 1968 à la CSC qui était consacré à ce thème. Concernant la FGTB, j'ai étudié les archives du syndicat socialiste sur la période des années 1920 à 1960 dans le cadre de ma thèse de doctorat sur André Renard. J'ai notamment pu analyser les documents encore disponibles sur les commissions d'études de la FGTB des années 50 et sur les rapports aux congrès de 1954 et de 1956 (sur les holdings).

3° La troisième source classique est celle relative aux publications syndicales, soit brochure, soit les imprimés réalisés l'occasion des élections sociales, soit la presse syndicale d'entreprise ou des secteurs industriels.

4° Enfin, je citerai plus particulièrement toutes les études et analyses réalisées par les services d'étude des syndicats comme la Fondation André Renard à Liège qui ont récoltés des données statistiques, réalisés des analyses financières ou organisés des colloques.