

Du triathlon au syndicalisme, la trajectoire originale de Philippe Van Holsbeke

Julien Tondeur, historien CARHOP asbl

Mots-clés: délégué, syndicalisme, ISCO, formation, éducation permanente, Delhaize, entreprise

La récolte de la mémoire, une contribution à l'histoire sociale

La démarche de récolte de témoignages est au cœur du processus d'éducation permanente développé par le CARHOP depuis sa création en 1977. L'objectif est de recueillir la parole ouvrière et écrire l'Histoire autour de cette parole, repositionner les enjeux et contextes socioéconomiques et historiques globaux en les ancrant dans un récit plus personnel, un récit qui ne trouve habituellement pas sa place dans les travées des bibliothèques, un récit militant¹. Ce récit, dans lequel il est entre autres question d'engagement syndical, d'apport d'une formation d'éducation permanente à la mobilisation sociale et de réflexion militante, répond à cette volonté d'écrire l'histoire sociale à partir des récits de ces principaux acteurs/actrices qui portent le mouvement ouvrier belge et participent à ces principaux combats.

Un milieu d'indépendants comme point de départ

Issu d'une famille de petits indépendants, l'avenir de Philippe Van Holsbeke ne semble a priori pas tracé dans un syndicat: «...je viens d'un milieu d'indépendants. Ce sont tous des entrepreneurs, dans le bâtiment. Évidemment il y a l'époque aussi qui change, mais voilà, le monde syndical dans le milieu indépendant, ça n'a pas une excellente image, du tout»². Lors de précédentes recherches, le Carhop a déjà eu l'occasion de montrer qu'une trajectoire militante est parfois initiée par une vocation précoce³, voire même une sorte « d'héritage » familial, de tradition militante⁴. Philippe Van Holsbeke, quant à lui, a suivi une trajectoire différente. Il n'a pas toujours souhaité s'engager pour améliorer la société ou combattre l'injustice sociale, et il ne s'imaginait certainement pas délégué syndical, lui qui a travaillé comme indépendant dans l'entreprise de son père pendant quelques années. De son propre aveu, lorsqu'il entre chez Delhaize à 24 ans comme manutentionnaire au rayon fruits et légumes, il va donc progressivement devoir se départir de cette image négative qu'il a du syndicat: « C'était pour moi à l'époque: "Oh, c'est quoi ces profiteurs, c'est quoi ces ci, ces ça". Enfin, l'image classique qu'on peut avoir d'un syndicat quand on y est pas du tout impliqué, et qu'on n'a pas connaissance du tout de comment ça fonctionne et à quoi ça sert non plus. Et à cette époque-là, ben oui: "des grèves, encore des grèves". Des commentaires comme on entend à la radio. Des gens qui sont énervés quand ils sont à l'interview parce qu'ils sont bloqués, parce qu'ils ne savent pas aller travailler, parce que ci, parce que ça, voilà ».

Pourtant, son avis à ce sujet évolue au cours du temps: « Il a fallu que dans mon parcours, petit à petit, je me rende compte que sans syndicat, la vie serait encore autrement pénible. Ce n'est pas quelque chose qui vient d'emblée, c'est quelque chose qui se construit aussi au travers de ce qu'on vit dans l'entreprise ».

1. Le projet du Dictionnaire Biographique du Mouvement Ouvrier Belge (DBMOB), porté par le CARHOP, vise, à ce titre, à démontrer le poids des acteurs/actrices dans l'histoire du mouvement ouvrier belge. Pour plus d'informations: <http://www.carhop.be/dbmob/presentation>

2. Interview de Philippe Van Holsbeke réalisée par le CARHOP le 20 octobre 2015 à son domicile à Bruxelles. Les extraits qui suivent proviennent de cette interview.

3. J. JACOBY, *Maria Moreau, ouvrière par choix*, www.carhop.be, 2015

4. R. TIMMERMANS, V. CARVUTTO (dir.), *Paroles de militants. Récits de vie de travailleurs chrétiens de la Fédération de Charleroi-Entre-Sambre-et-Meuse-Thuin*, Bruxelles, Éditions CSC Charleroi-ESEM-Thuin-FEC-CARHOP, 2001.



Portrait de Philippe Van Holsbeke, à gauche sur la photo, réalisé lors de la manifestation nationale du 7 octobre 2015. (CARHOP, reportage photographique, photographie de Julien Tondeur, 7 octobre 2015).

Élu délégué « un peu par hasard » comme il le souligne lors de notre entretien, il voit progressivement son investissement syndical grandir. « Actuellement je preste toujours 36 heures, temps plein au supermarché Delhaize d'Evere, mais ma présence sur la surface de vente se limite à deux ou trois jours par mois, grand maximum. Tout le reste de mon temps est occupé par les différentes démarches syndicales à effectuer au sein de l'entreprise: les concertations sociales avec la direction, les participations au CE (Conseil d'Entreprise), les réunions de préparation, la formation, les interventions en tant que délégué itinérant⁵, etc. Aujourd'hui je peux donc dire que mon activité principale et ma nouvelle passion sont devenues l'action syndicale ».

L'engagement chez Delhaize et l'élection comme délégué syndical: deux coups du « hasard »

Philippe Van Holsbeke est né en 1963. Employé chez Delhaize depuis 28 ans, il explique qu'il y est arrivé complètement par hasard en 1987: « je n'étais pas destiné à faire ça. Puis j'ai eu un accident dans le bâtiment, qui a fait que le temps que je me remette, etc., ben il fallait bien travailler un peu. Et il y avait une possibilité de travailler chez Delhaize à l'époque, parce que ma tante y travaillait. Et donc voilà. Je suis rentré là pour six mois, je ne pensais pas y rester ». Progressivement, il se dit pourtant qu'il pourrait envisager de rester employé: « tout compte fait, j'ai plus de temps qu'en tant qu'indépendant pour faire mes entraînements de sport, etc. ». Car à l'époque, il ne s'intéresse pas du tout au militantisme ou à l'action syndicale. Sa passion est le triathlon, et elle lui prend énormément de temps: « J'articulais ma vie autour de ça (...) mon travail était nécessaire pour m'apporter les finances pour me permettre de vivre ma passion, et puis c'était tout. Je ne me préoccupais pas vraiment de ce qui se passait à l'intérieur de l'entreprise ». Mais le triathlon a une fin, « il y a un moment où les compétitions, ça devient plus dur quand on monte en âge, donc on arrête ».

Or, d'après Philippe Van Holsbeke, c'est justement à cette période, le milieu des années 2000, que « l'entreprise se modifiait doucement. Quand j'ai commencé à travailler chez Delhaize, l'entreprise n'était pas cotée en bourse, enfin pas de la même façon que maintenant, puis la direction a changé, l'orientation de l'entreprise s'est internationalisée avec une ouverture aux États-Unis, un peu partout dans le monde. (...) l'entreprise Delhaize est devenue une multinationale. Au début où j'y étais ce n'était pas vraiment le cas. Enfin, c'était une petite multinationale au début, maintenant c'est une énorme multinationale ».

Le groupe Delhaize

L'entreprise familiale est fondée en 1867 à Ransart près de Charleroi, par Jules Delhaize et ses frères. Après une expansion rapide dans le Hainaut, l'entreprise déménage dans de grands entrepôts à Molenbeek-Saint-Jean, près de la gare de l'Ouest. De là, elle s'implante dans toute la Belgique, en ouvrant 700 succursales entre 1883 et 1914. À partir de 1962, afin « de porter sa croissance et l'ouverture de nouveaux supermarchés »⁶, l'entreprise entre à la bourse de Bruxelles sous l'appellation « S.A Delhaize Frères et Cie Le Lion ». En 1974, elle acquiert une participation minoritaire dans une petite société de distribution américaine, Food Town Stores⁷. Suivront ensuite des investissements notamment en Europe de l'Est (Roumanie, Serbie, République Tchèque), du Sud (Portugal, Grèce) ainsi qu'en Indonésie. Cette internationalisation qui s'accroît à partir du début des années 2000 est symbolisée par la cotation sur la Bourse de New York en 2001⁸.

5. Dont le lieu de travail est constitué de l'ensemble des magasins appartenant au groupe Delhaize d'une région déterminée, dans ce cas-ci Bruxelles, à l'exclusion des magasins franchisés.

6. Site internet du groupe Delhaize, <https://fr.delhaize.be/fr-be/a-propos-de-delhaize/faits-et-chiffres/notre-histoire>, consulté le 19 février 2016.

7. E. COLLET (dir.), *Delhaize « Le Lion ». Épiceries depuis 1867*, Delhaize Group, Tournai, 2003, p. 164-165.

8. Site internet du groupe Delhaize, <https://fr.delhaize.be/fr-be/a-propos-de-delhaize/faits-et-chiffres/notre-histoire>, consulté le 19 février 2016.

Aujourd'hui, Delhaize est effectivement devenu un groupe de distribution international actif dans 11 pays et sur plusieurs continents, l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie. Cette ouverture vers le marché international, qui n'est pas un phénomène d'exception dans le monde de la grande distribution⁹, induit des bouleversements majeurs du cadre de travail. D'une part, celui-ci est, de plus en plus, soumis aux règles d'un marché mondialisé dominé par un capitalisme financier difficilement identifiable. Le patron est un inconnu pour les travailleurs. Ils ne l'ont, pour la plupart, jamais vu. Quant au directeur, il n'est souvent qu'un employé lui aussi. Ce phénomène se traduit concrètement par « un poids accru des actionnaires dans les décisions qui ont trait à la vie et à la survie des entreprises »¹⁰. D'autre part, le contexte économique et social ambiant est celui d'un chômage de masse durable couplé à une flexibilité multiple dans le cadre du travail, que ce soit au niveau de l'organisation des tâches, de la localisation ou des conditions de travail.

Finance et actionnariat d'entreprise

L'historienne Ginette Kurgan-Van Hentenryk souligne la montée en puissance de l'actionnariat dans les processus de décisions des entreprises en Belgique: « À partir du milieu des années 1980, les structures de propriété et de pouvoir dans les grandes entreprises belges subissent les effets de la mondialisation de l'économie et de la mise en cause, aux États-Unis et ailleurs, de la scission entre la propriété du capital et sa gestion au profit d'une prise en considération plus grande de l'intérêt des actionnaires »¹¹. Il est possible d'observer depuis cette période une importance croissante des investisseurs institutionnels sur le marché des capitaux, « dont la préoccupation majeure est la création de valeur pour l'actionnaire, la "shareholder value" »¹². Nous sommes aujourd'hui passés d'un capitalisme industriel à un capitalisme financier, entraînant l'apparition d'une norme de rentabilité financière dans l'économie mondialisée: il ne suffit plus pour une entreprise d'afficher des bénéfices, il faut que le rendement des capitaux investis soit d'au moins 10 à 12 %. Et Delhaize n'échappe apparemment pas à cette règle¹³.

Selon Philippe Van Holsbeke: « Ce changement on l'a ressenti au sein même des magasins. L'ambiance a commencé à changer, on travaillait avec de moins en moins de monde. C'est un basculement qui s'est opéré lentement mais sûrement. On avait une très, très bonne déléguée dans le magasin qui pouvait nous informer sur tout ça. Et là, l'attention s'est naturellement un peu plus portée vers ce qu'elle présentait, parce que ça nous concernait plus directement, parce qu'on en ressentait les effets et que j'étais plus ouvert d'esprit à ce moment-là aussi puisque mon autre passion était un peu mise sur le côté ».

C'est en 2008 qu'il franchit le cap de l'engagement syndical, « encore une fois, par hasard ». Une déléguée quitte le magasin Delhaize d'Evere, et ses collègues se tournent vers lui, « D'abord parce que j'étais un ami de cette déléguée, et ensuite parce que j'étais très souvent solidaire dans les actions ». Après de nombreuses hésitations, il finit par accepter, pensant que cela ne représente pas un investissement énorme. « En fait, je ne savais pas trop vers quoi je me dirigeais ». Cet engagement syndical se produisant quelques mois avant les élections sociales de 2008, il s'inscrit sur les listes CSC en Conseil d'Entreprise (CE) et en Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT)¹⁴, « et à mon grand étonnement j'ai été élu dans les deux instances ».



LES TRAVAILLEURS N'ONT RIEN À DIRE
DANS LEUR ENTREPRISE
PAR VOTRE VOTE. DONNEZ-LEUR LE DROIT À
LA PAROLE

Illustration en faveur des élections sociales.
CARHOP, fonds JOC.

9. J-C. DAUMAS, « Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire* mars 2006 (n° 91), p. 57-76.

10. J. CULTIAUX, P. VENDRAMIN, *Militer au quotidien. Regards prospectifs sur le travail syndical de terrain*, UCL, Presses universitaires de Louvain, 2011, p. 24-25.

11. G. KURGAN VAN HENTENRYK, « Propriété et contrôle des entreprises », dans *Que nous est-il arrivé ? Un demi-siècle d'évolution de l'économie belge*, I. CASSIERS (dir.), Reflets et perspectives de la vie économique, Tome XXXIX – n° 1, De Boeck Université, 2000, p. 124-125.

12. *Ibidem*, p. 125.

13. G. DE BOCK, Delhaize, « Grande distri, gros malaises », *Moustique*, 17 juin 2014.

14. Le Conseil d'Entreprise (CE) est un organe de consultation entre l'employeur et les représentants des travailleurs. Le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) a quant à lui pour mission de proposer et de contribuer à mettre en œuvre les moyens destinés à favoriser le bien être des travailleurs. CE et CPPT sont définis de manière officielle par des conventions collectives et des lois. Les membres représentant les travailleurs dans ces instances sont élus dans le cadre des élections sociales qui se déroulent tous les 4 ans.

CE, CPPT, et par extension les élections sociales, ont été mis en place à la suite du Pacte social de 1944, et plus précisément dans la Loi portant sur l'organisation de l'économie du 20 septembre 1948. Cette nouvelle législation va notamment entraîner un besoin accru de formation des délégués syndicaux.

L'Éducation permanente en soutien au travail de terrain du délégué syndical: l'exemple de l'Institut Supérieur de Culture Ouvrière (ISCO)

Selon ses propres mots, « n'y connaissant absolument rien », il s'inscrit à la formation de base qui est proposée par la Centrale Nationale des Employés (CNE), qu'il suit pendant ses quatre premières années en tant que délégué. Cette formation lui permet de faire plus ample connaissance avec l'ensemble de l'organisation syndicale, la façon dont elle fonctionne, de comprendre ce que sont CPPT et CE, ou de découvrir comment on s'organise en délégation syndicale. En d'autres mots, « une formation de base qui développe un peu tous les chemins du possible dans l'action syndicale au sein de l'entreprise ».

Cette dernière terminée, le syndicat lui propose en 2012 de participer à une formation plus large, de quatre ans également, donnée par l'ISCO, et qui s'appelle l'école syndicale. « Tout naturellement j'ai dit oui. Ça pouvait être intéressant ».

L'Institut Supérieur de Culture Ouvrière (ISCO)

C'est à la suite de nombreuses initiatives prises par le mouvement ouvrier dans l'optique d'une meilleure formation des travailleurs, depuis la fin du XIX^e siècle, que l'ISCO voit le jour en 1962, à l'initiative de Max Bastin, directeur du CIEP-MOC. Conçu rapidement avec le soutien des Facultés Universitaires Notre Dame de la Paix de Namur et avec la Fondation Travail-Université, l'ISCO vise à créer un lieu de rencontre entre le monde du travail et les intellectuels. Progressivement, les formations évoluent avec le monde qui change, mais restent fidèles au projet fondateur: être facteur de promotion culturelle et de démocratisation des études pour des étudiants travailleurs acteurs de changement¹⁵. On y privilégie l'apprentissage des savoirs et l'échange des expériences plutôt que les acquisitions de contenus. La dialectique de l'action et de la pensée y est mise en avant.



Philippe estime que l'enseignement y est varié, « il y a de la sociologie, de la politique, de l'économie, de l'action collective... Il y a toutes sortes de cours et d'explications qui sont données sur comment comprendre les mécanismes qui se mettent en place dans la société, et qui font que la société devient ce qu'elle est aujourd'hui ». Selon lui, la formation s'articule adéquatement avec son travail, parce qu'elle lui « permet surtout de mieux décortiquer le discours qui est donné par la direction: qu'ils ont des difficultés financières, des bénéfices qui sont en baisse, des problèmes de rentabilité, qu'il faut faire un effort, qu'il faut travailler plus, augmenter le temps de travail sans augmenter les salaires, qu'il faut réduire les coûts, etc. Et tout ce discours peut paraître logique et cohérent parce qu'il s'appuie sur des chiffres qui sont évidemment fournis par l'entreprise. Et si on analyse ces chiffres, force est de constater qu'il y a effectivement un déficit de rentabilité par rapport à ce qui se faisait avant. Et c'est lié à de la concurrence, à ce qu'ils appellent la "compétitivité", etc. Le fait de suivre les cours à l'ISCO nous permet de démonter ces mécanismes, et de montrer que c'est de la mise en scène, un montage financier qui s'opère au sein de l'entreprise et en fait détourne les bénéfices de là où ils devraient être, et met l'entreprise dans des situations précaires. Mais elles (les grandes entreprises en général) ne sont pas réellement en situation précaire, elles le sont par montage financier ».

Or, la compréhension des mécanismes qui sous-tendent les rapports économiques et sociaux du monde qui l'entoure est indispensable au travailleur syndical. Les sociologues Patrica Vendramin et John Cultiaux ont démontré l'importance pour un délégué de maîtriser le fonds de ses dossiers et le cadre légal dans lequel il évolue. L'analyse des situations rencontrées sur le terrain implique non seulement une capacité à prendre du recul mais également à mobiliser des ressources à l'intérieur ou à l'extérieur du syndicat. Le délégué doit traiter une grande diversité d'informations juridiques, techniques et factuelles pour lesquelles il n'est pas systématiquement outillé, car elles sortent parfois largement du cadre de ses compétences¹⁶.

15. M-T. COENEN, « Le Mouvement ouvrier chrétien: l'éducation et la formation des travailleurs adultes », dans *Regards croisés sur l'éducation permanente, 1921 & 1976*, Bruxelles, ACCS & MOC, Vie Ouvrière, 1996, pp. 29-64.

16. J. CULTIAUX, P. VENDRAMIN, *Militer au quotidien. Regards prospectifs sur le travail syndical de terrain*, op. cit., p. 86-87.

La compréhension, clef de réussite à la mobilisation des acteurs sociaux

Pour Philippe Van Holsbeke, « à partir du moment où on comprend les mécanismes (qui régissent le système économique et l'entreprise), on rentre aussi beaucoup plus facilement dans l'action ». L'ISCO forme les étudiant.e.s pour avoir un discours qui n'effraie pas, mais qui met en lumière les différents éléments et conscientise. Malgré tout, il revient toujours au délégué de trouver les mots justes, et « ça reste difficile dans l'entreprise parce que, quand on a eu la formation, on a accès à pas mal de données que le travailleur lambda n'a pas. Et donc il faut bien choisir la façon dont on explique. Parce que ce n'est évidemment pas possible de refaire un cours dans une assemblée du personnel. Une assemblée ça dure 1h30. Il faut synthétiser ». Le rôle du délégué est donc essentiel dans la mobilisation et l'engagement de militants. Plusieurs études montrent que l'engagement spontané, effectué sans l'influence soit d'un proche, soit d'un stimulus intellectuel (livres, films, documentaires, etc.) ou encore d'une organisation (mouvement de jeunesse, ONG, syndicat...) est plutôt rare. L'engagement s'amorce en général via une relation de proximité avec un « passeur »¹⁷. Dans le monde syndical, ce sont les collègues syndiqués et les délégués qui jouent ce rôle important dans le phénomène d'adhésion à une cause.

Les prémices d'une prise de conscience syndicale

« En fait c'est un travail de longue haleine. Je crois que ce n'est pas quelque chose qu'on peut réaliser en un coup, en une assemblée. Non, c'est un travail qui doit être continu. La formation, c'est une formation permanente, et je pense qu'il faut faire la même chose vers le travailleur : il faut en permanence continuer d'informer et d'évoluer avec l'information qu'on reçoit ». C'est généralement au départ d'une situation problématique que s'amorce une prise de conscience et que se construit la reconnaissance du travail syndical. Par exemple, lorsque des travailleurs sont choqués par une décision de la direction (licenciement de collègues, mesures disciplinaires...) ou se sentent menacés par certains changements (menaces de restructuration, faillite, engagement de contractuels...) ¹⁸. À partir de cette prise de conscience initiale, la continuité de l'action du délégué va se révéler essentielle, ainsi que la manière transparente dont il informe les travailleurs. Soucieux d'une bonne transmission de l'information, Philippe Van Holsbeke insiste sur l'importance de la conscientisation. « Parce que la plupart des gens ils ne s'intéressent pas vraiment à ce qui se passe, mais malheureusement nos dirigeants, qu'ils soient d'entreprise ou politiques, eux ils s'intéressent très fortement à la façon dont on va agir ».

La difficulté de la mobilisation syndicale. Le cas de la manifestation nationale du 7 octobre 2015

Une des complexités du travail de délégué est la « délicatesse » de la relation que celui-ci entretient avec les travailleurs, « car la confiance prend beaucoup de temps à se gagner et se perd facilement »¹⁹. Le cas de la manifestation nationale du 07 octobre 2015 permet d'illustrer cela de manière adéquate.

La manifestation nationale du 7 octobre 2015

L'objectif de la manifestation organisée le 7 octobre 2015 en front commun syndical CSC-FGTB-CGSLB est de protester contre les décisions du gouvernement de coalition dirigé par le premier ministre Charles Michel et composé des partis politiques suivants: MR-VLD (libéraux francophones et néerlandophones), CD&V (chrétiens démocrates flamands) et N-VA (nationalistes flamands). Sans être exhaustif, citons certaines des mesures parmi les plus emblématiques contre lesquelles les syndicats mobilisent leurs affiliés et les citoyens : l'imposition d'un saut d'index, des économies importantes dans les institutions de la sécurité sociale, le relèvement de l'âge légal de la retraite à 66 ans en 2025 et 67 en 2030, le renforcement du contrôle et des sanctions administratives pour les chômeurs, etc. Cette manifestation nationale s'inscrit dans un cadre plus large, qui comprend une série d'actions d'envergures provinciales, régionales et nationales (grèves tournantes, manifestations de divers secteurs, etc.).

17. *Ibidem*, p. 35.

18. *Ibidem*, p. 103-104.

19. *Ibidem*, p. 86.

Pour Philippe Van Holsbeke, « mettre cette action en place sur le terrain, c'était un peu compliqué. On a eu toutes les actions fin 2014 qui ont amenés 120 000 personnes dans la rue. Et puis on a encore eu une belle action le 15 décembre 2014 quand tout le pays était à l'arrêt et en grève, et puis, bizarrement, plus rien. En janvier, pas d'actions. Et donc, le sentiment général dans le monde du travail et chez les gens que je côtoie dans le monde du travail, était de dire « allez, on avait l'occasion de faire quelque chose, et on arrête ». Avec un grand point d'interrogation en se disant "pourquoi on s'arrête?". Et c'est une question qu'on a, les organisations syndicales, le monde syndical en général, sous-estimé je pense. (...) alors qu'on était dans une dynamique qui en toute logique aurait pu faire tomber le gouvernement. Ce qui était le but ultime en fin de compte. Et beaucoup de gens se sont posés des questions, et des questions pour lesquelles il n'y a pas eu vraiment de bonnes réponses. (...) donc c'était assez difficile. Puis le temps a fait son effet, ça c'est un peu apaisé ».



Rassemblement au point de départ de la manifestation nationale de novembre 2014 (Gare du Nord à Bruxelles). CARHOP, reportage photographique, photographie de Julien Tondeur, 6 novembre 2014.

Le plus compliqué, après ce qui est vécu comme une déconvenue par une partie de la base des militants selon Philippe Van Holsbeke, est de « relancer la machine ». Lui et d'autres délégués organisent des assemblées dans les magasins Delhaize de Bruxelles. Cette démarche lui semble primordiale pour « avoir un bon résultat. Parce que si on avait eu 20 000 personnes dans la rue le 7 octobre, je pense que le syndicat aurait peut-être dû être abordé d'une autre façon dans le futur. Comment est-ce qu'un syndicat pourrait encore exister dans son fonctionnement habituel avec peu de personnes dans la rue sur un enjeu aussi important que celui-ci ? ». Il témoigne de la difficulté de remobiliser les travailleurs. Pour y arriver, il doit mettre en place une stratégie. Un plan de restructuration qui vise à fermer 14 magasins jugés non rentables et licencier 2 500 personnes est annoncé en juin 2014 pour la branche belge du groupe. Après des négociations avec les délégations syndicales, il est mis en action à partir de février 2015²⁰, et en juin de la même année, Delhaize et Ahold²¹ annoncent la fusion de leurs activités, créant un groupe appelé Ahold-Delhaize, qui rassemble plus de 6 500 magasins et 375 000 travailleurs à travers le monde. L'équipe syndicale « profite » de la mise en place « un peu difficile et laborieuse » de ce plan de restructuration et du contexte de la fusion pour interpeller les travailleurs. « On a dit : " Écoutez, si on veut sauver ce qu'on a encore chez Delhaize, c'est important de mobiliser les gens pour montrer qu'on est encore capable de mobiliser. Parce que dans une entreprise où on n'est plus capable de

20. G. DE BOCK, « Delhaize, Grande distri, gros malaises », *Moustique*, 17 juin 2014.

21. Entreprise néerlandaise dont l'activité est centrée sur la grande distribution et le commerce alimentaire.

mobiliser, on n'est plus capable de défendre les droits non plus !" Et ça, les gens l'ont compris. Et donc les gens qu'on a pu sortir de l'entreprise, l'étaient à la fois parce que certains étaient sensibilisés malgré tout au niveau de la problématique du gouvernement, mais surtout parce qu'on a pu les mobiliser par rapport à ce qu'on vit dans l'entreprise ».

S'engager dans le militantisme, selon les sociologues Patricia Vendramin et John Cultiaux, est le résultat de la rencontre entre trois éléments : la cause, l'individu et l'organisation. À ces trois facteurs viennent s'ajouter les « bénéfiques » liés à l'adhésion d'un individu à une cause, par exemple dans le cas d'un délégué syndical, une certaine reconnaissance par ses pairs, par des travailleurs, le sentiment de se rendre utile à la société, d'agir au lieu de subir, une satisfaction personnelle... Marcel Mauss dirait qu'après le don vient toujours le contre-don²². C'est la combinaison de l'intérêt d'une personne pour une cause, ses dispositions personnelles et les propriétés des situations ou les efforts fournis par une organisation pour garder ou recruter de nouveaux membres qui vont donc conditionner son engagement militant.²³

Les travailleurs de Delhaize se seraient-ils mobilisés pour cette action si un enjeu plus direct – la restructuration de l'entreprise – n'avait pas été avancé par la délégation syndicale ? La question mérite en tout cas d'être posée. Philippe Van Holsbeke pense pour sa part que « si on avait dû attirer les gens dehors avec uniquement la lutte contre le projet gouvernemental, on aurait eu plus de mal, du moins chez Delhaize ».



Le cortège de manifestants, boulevard Pacheco à Bruxelles lors de la manifestation nationale du 7 octobre 2015. CARHOP, reportage photographique, photographie de Julien Tondeur, 7 octobre 2015.

Le bilan de l'action du 7 octobre lui semble quand même relativement décevant : « 100 000 personnes dans la rue (...) c'est bien, mais c'est moyen malgré tout. Quand on sait qu'il y a 65 000 personnes élues en CPPT et en CE, donc 65 000 militants qui auraient dû être présents, ce ne fait encore que 40 000 autres militants qui se sont rajoutés, donc ce n'est pas énorme ». Surtout selon lui, avec un gouvernement qui met en place une politique néolibérale d'austérité : « C'est un avis personnel. C'est bien 100 000 (...) mais ça me semble un peu léger pour continuer vraiment à avoir un effet sur un gouvernement qui regarde ça de la fenêtre, du balcon, en disant : "ouais, c'est bien, ils ont fait une promenade, ok" ».

22. M. MAUSS, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige Grands textes », 2007.

23. J. CULTIAUX, P. VENDRAMIN, *Militer au quotidien. Regards prospectifs sur le travail syndical de terrain*, op. cit., p. 32.

Quelles pistes pour un renouveau de l'action syndicale ?

Soucieux de trouver des solutions à ce problème de la mobilisation des travailleurs, Philippe Van Holsbeke l'est certainement. Lui, qui au départ de son engagement chez Delhaize ne s'intéressait pas du tout à cette question, déclare aujourd'hui : « Le militantisme est devenu quelque chose de relativement important dans ma vie, aussi bien pendant les heures de travail qu'en dehors (...). Puisque je me rends compte que j'y réfléchis sans arrêt, je suis continuellement occupé à fonctionner pour le syndicat, ou pour l'action syndicale ou pour le militantisme. Ça dépasse le cadre de l'entreprise aussi ». Il ne prétend pas pour autant posséder la solution miracle, mais continue de s'y pencher quotidiennement : « quelle va être la bonne attitude à avoir pour infléchir ces politiques qui se mettent en place ? Ben je n'ai malheureusement pas la réponse. Mais on ne peut pas continuer à fonctionner de cette façon-là, parce que les résultats ne sont pas à la hauteur de l'espérance des travailleurs, et à la longue, ils vont s'essouffler complètement. Donc il faudra réfléchir vraiment à une action, autre. Laquelle ? Grand point d'interrogation ».

Il n'est pas le premier à se préoccuper de cette question du renouveau de l'action syndicale. Dans un contexte de changements et d'innovations managériales accélérées, certains auteurs, acteurs de terrains, syndicalistes et sociologues pensent que le militantisme « traditionnel », dont fait partie le militantisme syndical, traverse une crise historique²⁴. Pour certains délégués syndicaux, la structure syndicale accuse un retard et ne tient pas le rythme imposé par le système capitaliste, qui mute et renouvelle ses pratiques²⁵. Ils attendent du syndicat une aide pour élaborer une nouvelle stratégie à proposer aux travailleurs²⁶. Les transformations des contextes économiques et sociaux ont également permis l'émergence de nouvelles manières de militer qui coexistent avec des formes plus traditionnelles et avec qui elles partagent certains moyens d'action. Aujourd'hui, les possibilités de s'engager dans la militance sont multiples. À cela, il faut ajouter le poids des médias, des intellectuels et des leaders d'opinions qui contribuent à valoriser ou à disqualifier certains types d'engagements, à promouvoir des causes et à en dénigrer d'autres. Certaines causes paraissent plus dignes ou ont plus la « cote », telles que



Des acteurs de la société civile et des mouvements citoyens ont répondu présent à l'appel des organisations syndicales. CARHOP, reportage photographique, photographie de Julien Tondeur, 7 octobre 2015

24. À ce sujet voir notamment : J. CULTIAUX, P. VENDRAMIN, *Militer au quotidien. Regards prospectifs sur le travail syndical de terrain*, op. cit. ; M. TOZZI, *Militer autrement, Bruxelles*, coll. «Nouvelles pratiques sociales», Vie Ouvrière, 1985.

25. J. CULTIAUX, P. VENDRAMIN, *Militer au quotidien. Regards prospectifs sur le travail syndical de terrain*, op. cit., p. 54.

26. *Ibidem*, p. 54.

l'humanitaire, l'écologie, les droits de l'homme, alors que d'autres doivent se justifier, se légitimer sans cesse. S'il est vrai que, de tout temps, les moyens d'actions des syndicats ont été contestés par les organisations patronales, le syndicalisme fait face depuis quelques années à une remise en question systématique de ses actions et de ses prérogatives de la part de certains acteurs politiques.²⁷

« Les contraintes c'est pour l'entreprise, ce n'est pas pour le monde syndical »

Dans un contexte de changements et d'innovations managériales telle que l'individualisation de multiples dimensions du travail – l'évaluation, la rémunération, le travail par objectif... – les défis auxquels doit faire face le syndicalisme sont importants²⁸. Les techniques managériales évoluant constamment, Philippe Van Holsbeke estime que l'éducation permanente est absolument indispensable au militantisme. Car si la société « passe d'un stade à un autre stade et si l'éducation ne suit pas, que la formation ne suit pas, à un moment on va rester en place. On va être coincés sur ce qu'on connaît et pas sur ce qu'on ne peut pas anticiper, puisque la formation ne suit pas. Donc je pense que l'éducation permanente est vraiment quelque chose d'essentiel pour pouvoir suivre le mouvement, et pour garantir la défense des droits des travailleurs. Sans ça, je ne vois pas comment..., et bien sans ça ce serait une catastrophe ! ».

C'est dans l'optique d'offrir une éducation permanente pour le plus grand nombre que la CNE Delhaize de Bruxelles vient donc de prendre une décision assez inhabituelle, celle d'inscrire de manière systématique tous les délégués aux formations. Philippe explique que le constat qui a été fait, c'est que si tous ne s'inscrivent pas, « le délégué qui fait la démarche d'aller en formation, et bien celui-là, il a envie de continuer ». L'inscription d'office est donc de mise, les délégués non-intéressés doivent faire la démarche de se désinscrire, ce qui n'a apparemment jamais été le cas : « Ca va peut-être encore arriver, mais à mon avis ce sera une petite minorité. Il y en a certains qui seront inscrits mais qui n'iront pas, ça on le sait. Mais on espère comme cela initier quelque chose pour tous les autres. Après, ils vont participer une fois, deux fois, et si ça les intéresse ils continueront, si ça ne les intéresse pas, ils ne continueront pas. Mais je fais le pari que tous ceux qui vont rentrer dedans vont continuer ».

Interrogé sur les raisons de cette affirmation, Philippe déclare : « parce que c'est bien ficelé, convivial, c'est participatif... ça met en valeur les gens. Ils n'imaginent pas qu'ils ont la possibilité de.... Moi-même quand j'ai commencé avec le syndicat, la première question qui m'est venue en tête, c'est : "mais qu'est-ce que je vais foutre là-dedans ?". On n'imagine pas tout ce qui est possible, et puis, au fur et à mesure... Bon, ça demande de l'investissement, ça c'est clair. Et chacun investira selon ses moyens. Moi, j'ai la chance d'avoir une épouse très compréhensive et qui me rejoint sur ces idées-là. On n'a pas d'enfants, donc je peux m'investir relativement facilement. Ce qui n'est peut-être pas le cas de tout le monde. Il faut bien vérifier, il ne faut pas en demander trop aux gens. Il faut leur demander ce qu'ils veulent investir de façon volontaire, il ne faut pas les contraindre, jamais. Les contraintes c'est pour l'entreprise, ce n'est pas pour le monde syndical ».



Pour en savoir plus

J. CULTIAUX, P. VENDRAMIN, *Militer au quotidien. Regards prospectifs sur le travail syndical de terrain*, UCL, Presses universitaires de Louvain, 2011.

G. DE BOCK, Delhaize, « Grande distri, gros malaises », *Moustique*, 17 juin 2014.

G. KURGAN-VAN HENTENRYK, « Propriété et contrôle des entreprises », dans *Que nous est-il arrivé ? Un demi-siècle d'évolution de l'économie belge*, I. CASSIERS (dir.), Reflets et perspectives de la vie économique, Tome XXXIX – n°1, De Boeck Université, 2000.

J. LEMPEREUR, « Pourquoi Delhaize n'est plus belge depuis bien longtemps », *Trends Tendances*, 24 juin 2015.

27. À ce sujet voir notamment : F. CHARDON, A. CLEVERS, F. BRABANT, « La N-VA déclare la guerre aux syndicats », *La Libre*, 26 octobre 2015 ; P. HAVAUX, « Syndicat bashing » ? Revoici « le temps des assassins »..., *Le Vif l'Express*, 26 octobre 2015.

28. J. BECQUART-LECLERCQ, « Innovations managériales : un défi au syndicalisme ? », *Revue Politique et management public*, vol. 7, n° 3, 1989, p. 109-149.