

# EH2I

REPENSER L'ENTREPRISE AUTOUR DE L'HOMME

## FOCUS

L'actionnariat salarié, une relation gagnant-gagnant pour l'entreprise et le salarié

EASI, l'un des ciments du bien-être au travail est l'actionnariat participatif

## INSPIRATION

Comment répondre aux aspirations des jeunes talents ?

## CONFERENCE

Quels choix pour une finance plus durable ?



# Cuisinez avec

DES RECETTES  
GOURMANDES  
ET FAMILIALES

100% BIO

  
LITTLE GREEN BOX

LOCALE  
ET DE SAISON

EN MODE  
ZÉRO DÉCHET

SIMPLE  
À RÉALISER



RECEVEZ 2 x 10€ DE RÉDUCTION

\* SUR LES 2 PREMIÈRES COMMANDES

WWW.LITTLEGREENBOX.BE |  

## Édito

« Wake up call »

Les événements de ces dernières semaines nous ont bien entendu tous bousculés.

Si les mesures de précaution de chacun, la qualité et le dévouement des services de santé et aussi la chance ont préservé votre santé et celles de vos proches comme nous l'espérons au moment d'écrire ces lignes, tous sans exception, nous avons dû abandonner routines et certitudes. Cette crise nous ouvre les yeux sur des réalités que nous ne soupçonnions pas où, pire, auxquelles nous osions ou ne voulions pas faire face. Il n'a fallu que quelques mètres à chaque fois pour transmettre ce fléau de l'habitant de Wu-han à notre voisin. Notre planète est décidément fort petite et nous la partageons tous.

Au-delà de toutes les souffrances causées, puisse cette crise faire enfin prendre conscience à chacun de la fragilité de l'être humain et de notre responsabilité individuelle, chacun à notre niveau, de préserver la santé et le bien-être de tous. Sans aucun doute, il y aura un avant et un après. Et cet « après », c'est à chacun de nous et non pas à un « on » indéfini de le construire, autrement, autour de l'Homme.

Eh21 tente d'explorer des pistes pour celles et ceux qui souhaitent contribuer à cet objectif dans leur environnement professionnel. Cette fois, nous explorons différents modèles participatifs, tel l'actionnariat-salarié qui vise selon les uns à rapprocher les aspirations des collaborateurs des objectifs de l'entreprise mais suscite la méfiance d'autres. In fine, l'objectif est d'attirer et de développer les talents indispensables aux succès de nos entreprises, particulièrement ceux de la jeune génération dont les attentes et les valeurs ont changé et s'alignent sur les grands défis de notre temps.

Bonne lecture et merci de partager vos réflexions.

Xavier Deleval

### FOCUS

- 02 L'actionnariat salarié, une relation gagnant-gagnant pour l'entreprise et le salarié
- 05 Remercier les travailleurs pour les efforts réalisés
- 07 L'un des ciments du bien-être au travail est l'actionnariat participatif
- 09 Smart, un idéal de gouvernance participative active
- 11 NewB, réinventer la banque
- 13 Les actions offrent un revenu incertain

### INSPIRATION

- 15 Les entreprises familiales européennes bien positionnées dans la recherche de talents
- 16 Comment répondre aux aspirations des jeunes talents ?
- 18 Jean-Jacques Cloquet : l'humain au cœur des décisions

### INTERVIEW

- 20 Réformer les universités pour une action globale

### LECTURE

- 22 La qualité : enjeu du siècle
- 23 L'inégalité contre la croissance : une analyse de Joseph Stiglitz

### CONFERENCE

- 24 Les dirigeants d'entreprises à la recherche de sens
- 26 Quels choix pour une finance plus durable ?

### DIVERS

- 28 Ouragan
- 29 Sorry we missed you

L'actionnariat  
salarié, une relation  
gagnant-gagnant pour  
l'entreprise et le salarié

02

Comment répondre  
aux aspirations des  
jeunes talents ?

16

Quels choix pour  
une finance plus  
durable ?

26



# L'actionnariat salarié, une relation gagnant-gagnant pour l'entreprise et le salarié

INTERVIEW PAR  
Brigitte DE WOLF-CAMBIER

**L'actionnariat salarié est un signe de bonne gouvernance et de qualité d'une entreprise. C'est aussi une manière d'impliquer les employés, les cadres... dans la gestion en minimisant les rapports conflictuels. Si la Belgique est championne dans les stock-options, elle se situe en queue de peloton en matière de taux de démocratisation de l'actionnariat salarié.**



Depuis une quarantaine d'années, l'actionnariat salarié avait le vent en poupe dans le monde. Aujourd'hui pourtant, il ne connaît qu'un succès mitigé dans certains pays mais a la cote dans d'autres comme la France, les Etats-Unis, ... Pour Marc Mathieu, secrétaire général de la Fédération européenne de l'actionnariat des salariés (FEAS), cette disparité s'explique essentiellement par un environnement légal et fiscal plus ou moins réussi.

## Comment vous êtes-vous intéressé à l'actionnariat-salarié ?

Je travaillais à la BBL dont le capital était détenu à raison de 10% par les actionnaires salariés. Chaque année, la banque réservait un demi pourcent du capital aux salariés. Et puis s'est posée la question de vendre ou de ne pas vendre la banque à ING. Comme deuxième actionnaire de la banque, les salariés étaient particulièrement concernés.

Aujourd'hui chez ING, il n'y a plus aucun actionnaire salarié belge. Il y a eu dès le départ des doutes quant à la gouvernance du groupe. Comme beaucoup d'autres, j'ai quitté l'institution financière. On nous a proposé une stratégie de bancassurance, mais nous pensions que marier la banque à l'assurance, c'était marier l'eau et le feu et que cela ne tiendrait

pas la route. Et la deuxième raison, c'est qu'en Belgique, on avait des actions avec droit de vote et on les a échangées contre des certificats d'actions néerlandais sans droit de vente. Pour nous, il ne s'agissait pas de bonne gouvernance. Un management hors contrôle n'est pas bon et n'a pas d'impact positif sur la stratégie.

J'ai quitté ING et créé une entreprise spécialisée dans l'aide à la gestion d'associations. Des Français sont ensuite venus me trouver en me demandant de sonder les institutions européennes en matière d'actionnariat salarié. J'ai accepté en leur disant que pour obtenir un soutien de l'Europe, il fallait un projet européen. C'est ce que nous avons fait.

## Comment expliquer le succès à l'époque de l'actionnariat salarié ?

A l'époque, on avait introduit un petit bout de loi qui fonctionnait bien. La loi Monory bis visait à favoriser non pas l'actionnariat salarié mais à promouvoir l'activité boursière, pourtant l'actionnariat salarié en a été le principal résultat. Pour cela, il fallait passer par les augmentations de capital réservées. Les banques étaient accoutumées à gérer cette procédure assez lourde et y ont participé avec succès. La loi Monory bis était efficace mais a vieilli.

## Quels sont les avantages de l'actionnariat-salarié ?

C'est un élément permettant d'impliquer, d'informer et de former des salariés. Quand on est actionnaire d'une entreprise, on a une autre perception, notamment au niveau des questions stratégiques et de gouvernance. On peut dire que, dans le monde d'aujourd'hui, c'est un signe de bonne gouvernance et de qualité d'une entreprise quand l'actionnariat salarié fonctionne. Pour certains fonds d'investissement, c'est devenu un critère de choix. L'actionnariat salarié s'inscrit dans le long terme et c'est un facteur de stabilité et d'ancrage pour une entreprise.

## La Belgique, bien positionnée au niveau des stock-options

## Quid des stock-options ?

L'actionnariat salarié résulte de mécanismes divers, dont les stock-options. C'est effectivement un canal très important et efficace.

Cependant, dans certains pays dont la Belgique, les stock-options sont généralement réservées à quelques-uns (dirigeants et cadres). Dans d'autres pays, l'ensemble des salariés est concerné.

Il est vrai aussi que c'est un canal indirect car il faut d'abord exercer l'option. Chez les Britanniques, c'est le véhicule principal du plan d'actionnariat salarié. Les gens épargnent sous forme d'options pendant trois ou cinq ans et au bout de cette période, ils ont le choix d'exercer ou non leur droit d'option.

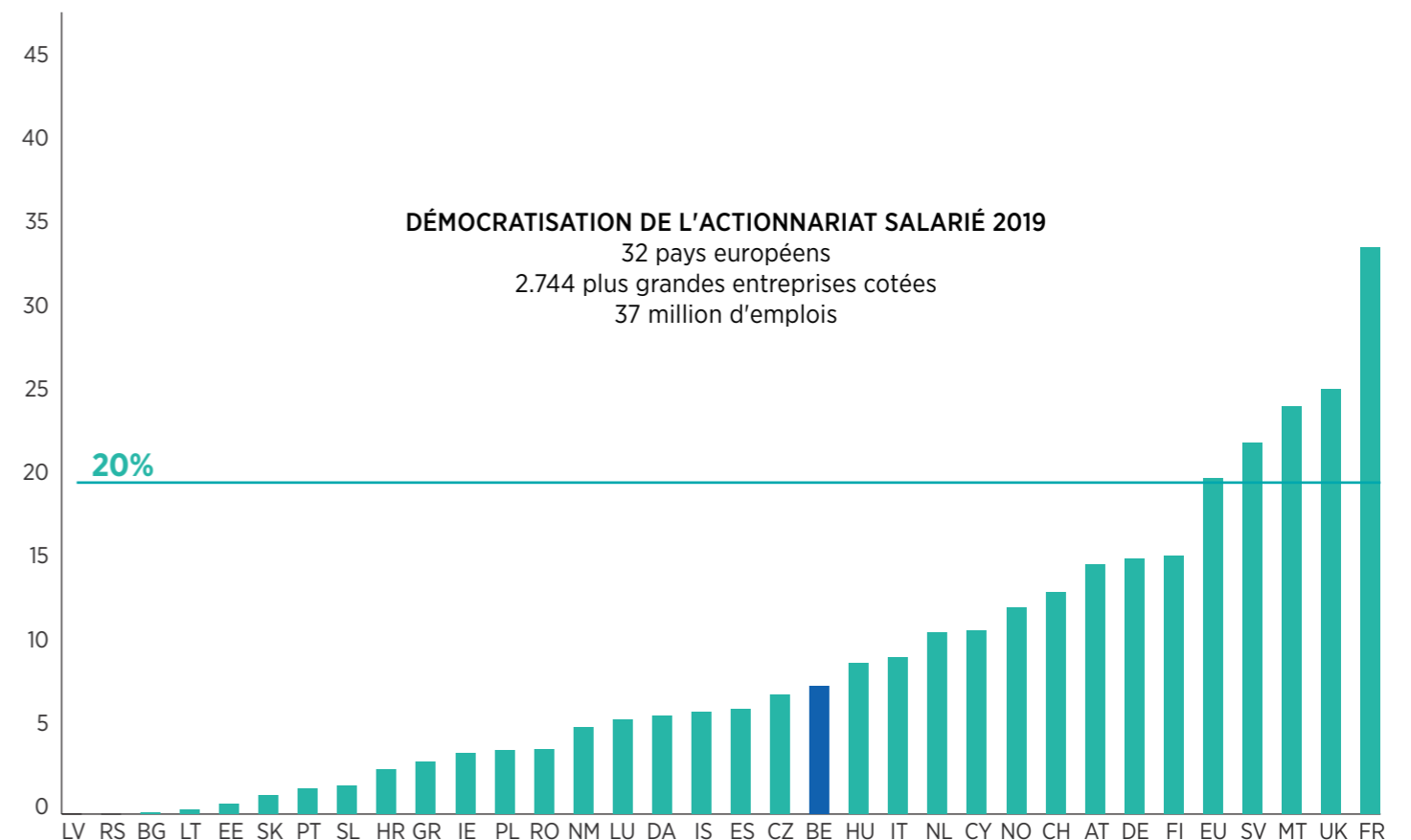
Nous avons en Belgique une législation qui fonctionne bien en matière de stock-options. Un peu plus de 60% des entreprises en Europe ont des plans de stock-options et 80% en Belgique, ce qui nous place dans le peloton de tête. Mais en queue de peloton en matière d'actionnariat-salarié

Par contre, si l'on considère les plans qui visent l'ensemble des salariés, un peu plus de 50% des entreprises les utilisent en Europe mais la Belgique est en queue de peloton et là c'est très clairement la législation qui est

en cause. Au cours des dix dernières années, le nombre d'actionnaires salariés en Belgique a chuté de 60%. Pour nous, le critère le plus significatif est le taux de démocratisation de l'actionnariat salarié (proportion d'actionnaires salariés dans l'ensemble des salariés). En moyenne en Europe, dans les grandes entreprises, 21 % des salariés sont actionnaires de leur entreprise.

## La France est championne dans ce domaine ?

La France est numéro 1 avec une participation de 38% dans l'ensemble des grandes entreprises. La moyenne européenne est de 21%, tandis que la Belgique affiche un maigre 7%. La législation française a été mise en place par strates successives. Dans notre pays, on a légiféré avec retard. On a voulu faire d'un seul coup ce qui avait pris 50 ans en France, d'où une loi de 2001 tellement complexe que personne n'y comprend rien. Le nombre d'entreprises belges qui ont utilisé cette loi pour faire de l'actionnariat salarié, on les compte sur les doigts d'une seule main.





### Peut-on parler de relation gagnant-gagnant pour l'entreprise et le salarié ?

C'est un signal de bonne gestion, de performance pour les salariés et l'entreprise, tout le monde y gagne. C'est un facteur motivant. Le risque est nettement moins important que le risque d'un investisseur ordinaire, d'autant plus que les lois sont fiscalement favorables. En général, il y a 20% de rabais sur le prix de souscription et en contrepartie, les actions sont bloquées pendant souvent cinq ans. Ce rabais est généralement détaxé et sans cotisation de sécurité sociale. Lorsque l'on quitte l'entreprise, on peut généralement garder les actions.

### Y a-t-il une vision européenne en matière d'actionnariat-salarié ?

Au niveau européen, pour qu'une question puisse être considérée par la Commission, elle doit avoir reçu la compétence par un traité. Ici, ce n'est pas le cas, puisque le facteur clé est fiscal. Il n'y a pas de compétence européenne dans ce domaine. La plupart des Etats ont adopté des législations mais chacun d'entre eux l'a fait à sa manière. Nous les encourageons à tendre vers des standards communs.

La Pologne se prépare à voter une législation s'inspirant de celle mise en place aux Etats-Unis qui est notamment favorable aux

PME. Quand on parle d'actionnariat salarié pour les PME, c'est de loin le système américain qui est le plus efficace dans le monde.

### La jeune génération semble s'intéresser à cette forme d'actionnariat ?

Effectivement, je constate un attrait des étudiants pour cette forme de participation. Nous recevons une dizaine voire une vingtaine de mémoires sur le sujet par an en Belgique et autant en Europe.

### Et les start-up en redemandant ?

La guerre des talents touche particulièrement les start-up européennes. Ces dernières estiment que pour concurrencer les entreprises de la Silicon Valley, il faut réhabiliter les stock-options. Elles ont mené une campagne de lobbying qui a ému la Commission. Plusieurs pays ont embrayé et ont pris des dispositions. A défaut, beaucoup de start-up européennes émigrent vers les Etats-Unis et l'Europe est perdante.

J'observe que des plateformes basées sur la technologie « block chain » se mettent en place pour organiser l'achat et la vente d'actions de sociétés non cotées. Il en existe aux Pays-Bas, en Suisse. On vient d'ailleurs de nous solliciter pour participer à un projet européen dans le domaine.

#### Bilan positif pour l'actionnariat salarié en Europe

La Fédération européenne de l'actionnariat salarié (FEAS) a publié ce 12 mars, un nouveau « Recensement économique annuel de l'actionnariat salarié dans les pays européens ». Il révèle une nouvelle progression pour l'actionnariat salarié en Europe l'année dernière. La remontée s'accélère pour le nombre d'actionnaires salariés, avec 7,2 millions dans les grandes entreprises (Graphique 1). Avec un million d'actionnaires salariés dans les PME, le nombre total atteint 8,2 millions.

Ensemble ils détenaient 350 milliards d'euros en mai 2019, en hausse à 400 milliards d'euros début 2020. Les actifs détenus représentent 50.000€ par personne en 2019, et 27.000€ si l'on exclut les dirigeants exécutifs comparés à 13.000€ en 2009, +113% alors que les bourses européennes ont progressé de +58% sur la même période.

Le développement de l'actionnariat salarié dans les grandes entreprises européennes a continué en 2019. Elle sont toujours plus nombreuses à se doter de plans d'actionnariat salarié. En 2019, 94% des grandes entreprises avaient un actionnariat salarié, 89% organisaient des plans de toutes sortes, 31% de toutes les grandes entreprises européennes ont lancé de nouveaux plans au cours de l'année, une proportion qui a tendance à augmenter d'année en année.

A l'évidence, ce développement répond à la demande générale des salariés et des entreprises. Cependant l'actionnariat salarié apparaît toujours plus développé et plus démocratisé en France, au Royaume Uni et dans les pays nordiques, comparés à l'Europe centrale et orientale et aux pays du Sud.

[www.efesonline.org](http://www.efesonline.org)



## Oui à la fragilité, non à la peur

ECRIT PAR  
Etienne DE CALLATAÏ

Il est encore trop tôt pour dire que nous cultiverons une nostalgie de l'ordre de celle des dimanches sans voiture du premier choc pétrolier pour ces semaines du printemps 2020 où le temps s'est retrouvé suspendu. Un temps avec moins d'avions et de voitures et plus de temps libre, mais aussi un temps apeuré, pas apaisé. En attendant que notre mémoire embellisse le passé, notre cerveau noircit le futur. Bien sûr, l'heure est grave, mais la Chine et la Corée du Sud montrent que, si nous nous imposons le confinement, nous sommes en mesure de maîtriser l'épidémie.

Qu'il a-t-il lieu de faire ? D'abord, redire la primauté de la santé. Les tergiversations devant la crainte d'un « bain de sang économique » que les mesures de confinement allaient provoquer se sont révélées de mauvais aloi. Il faut aussi vanter un système de santé accessible à tous. Regardons les appréhensions aux Etats-Unis, où l'on redoute la contamination par des travailleurs contagieux non détectés ou forcés d'aller travailler, faute de revenu alternatif. Voyons aussi combien une coordination collective est à la fois indispensable ... et bénéfique. La sagesse a ses exigences, ici celle du confinement. Sur le plan écono-

mique. Il faut compenser de manière simple, rapide et généreuse, la perte de revenus professionnels des salariés et des indépendants, et faire prendre en charge par la collectivité le coût des absences au travail, dès le premier jour.

Mais s'il faut agir dans l'urgence, il importe de garder un fil rouge. Non, nationaliser une entreprise n'est pas une bonne idée ... mais si l'Etat vole au secours d'une société, il doit être payé en retour par un juste intéressement au retour à bonne fortune. Non, dédommager toutes les entreprises qui pâtissent du Covid-19 n'est pas une bonne idée : le risque sanitaire doit être pris en charge par l'entreprise et intégré dans son coût du capital. On ne peut pas privatiser les gains et socialiser les pertes. Non, la chute de la bourse n'est pas, en soi, une catastrophe économique, ni l'annonce d'une catastrophe à venir. Non, il ne faut pas faire le procès du commerce international, mais bien celui de la concentration de la production, par souci de maximiser les économies d'échelle, dans un nombre trop restreint d'usines.

Le Covid-19 bouscule nos vies mais doit conforter notre envie d'un monde plus en phase avec nos valeurs.



ETIENNE DE CALLATAÏ

Économiste

Cofondateur d'Orcadia AM

[etienne.decallatay@orcadia.eu](mailto:etienne.decallatay@orcadia.eu)



# Remercier les travailleurs pour les efforts réalisés

Depuis plus de trente ans, Colruyt permet à ses collaborateurs de participer au capital de l'entreprise.

ECRIT PAR  
Solange BERGER

« En guise de reconnaissance de l'apport et de l'implication de chacun, Colruyt Group offre à tous les travailleurs employés en Belgique une participation bénéficiaire », peut-on lire dans le rapport annuel de l'enseigne de distribution. « C'est une façon de remercier les travailleurs pour les efforts réalisés. C'est également un incentive pour les encourager à poursuivre », précise Nathalie Roisin, responsable de la communication de Colruyt Group.

C'est en 1988 qu'un groupe de cadres est amené à participer dans le capital de l'entreprise par le biais d'un actionnariat collectif. En 1996, pour la première fois, un dividende au personnel est distribué. Dès 2002 est mis au point, en collaboration avec les partenaires sociaux, un système de participation aux bénéfices. La convention collective de travail a été reconduite à plusieurs reprises.

« La décision de participer aux bénéfices est prise par le conseil d'administration et la loi impose d'en fixer le cadre dans une Convention collective de travail (CCT). Chez nous, la participation bénéficiaire se compose d'un avantage non récurrent lié aux résultats (en espèces) et d'une participation aux bénéfices (en espèces ou actions, au choix) », explique Nathalie Roisin. « Cette année, suite à l'exercice 2018-2019, le pot total de la participation bénéficiaire s'est élevé à 26,09 millions d'euros. C'est le bénéfice d'exploitation de Colruyt Group qui reste l'élément

principal dans la détermination de la participation. »

Ce pot se décomposait comme suit : 20,69 millions sous la forme d'avantages non récurrents liés aux résultats et 5,40 millions distribués sous la forme de participation bénéficiaire. « Le salarié avait le choix de toucher sa participation bénéficiaire en espèces ou sous la forme d'actions. Pour le dernier exercice, elle a été répartie à hauteur de 76 % en espèces et de 24 % en actions. Pour la participation bénéficiaire, il y a une base identique à tous, et une clé de répartition sur la base de l'ancienneté, de la fonction et du salaire. »

## Des travailleurs encouragés à participer à la croissance de l'entreprise

Pour les deux prochains exercices, la poursuite de la CCT est intégralement prolongée. « Avec un changement cependant : il ne sera plus possible de faire le choix entre actions et espèces. La participation bénéficiaire sera uniquement versée en espèces. Cette décision découle d'une modification de la législation selon laquelle le collaborateur ne peut plus choisir lui-même s'il souhaite être payé en espèces ou actions. C'est l'entreprise qui doit choisir et n'appliquer qu'une seule forme de versement : espèces ou actions, précise Nathalie Roisin. Le groupe regrette cette modification car il entend faire partici-

per ses collaborateurs de différentes façons à l'entreprise. La participation aux bénéfices sous la forme d'actions Colruyt en était une. À présent, la loi a imposé au groupe de trancher et il a été opté pour le versement en espèces car la majorité des collaborateurs choisissaient déjà cette formule. »

Afin de permettre aux collaborateurs de profiter de la croissance de l'entreprise, Colruyt les encourage également, depuis 1987, à participer au capital. « Il s'agit d'un plan d'achat d'actions proposées à des taux avantageux. Tous les travailleurs peuvent y participer », précise Nathalie Roisin. Les actions restent bloquées pendant cinq ans. Les augmentations de capital sont proposées par le conseil d'administration et approuvées par l'assemblée générale extraordinaire.

Selon le dernier rapport annuel, lors de l'augmentation de capital de l'exercice écoulé 2018-2019, 2.259 collaborateurs ont souscrit à 355.738 actions apportant un capital de 15,2 millions d'euros. Depuis 1987, les collaborateurs du groupe ont souscrit à 22.194.015 actions pour un montant total de 239,5 millions d'euros.

Suite à l'exercice 2018-2019, le pot total de la participation bénéficiaire s'est élevé à 26,09 millions d'euros.

# L'un des ciments du bien-être au travail est l'actionnariat participatif

Transparence, loyauté, intrapreneuriat, ... EASI veut faire de ses travailleurs des moteurs de la réussite.

ECRIT PAR  
Solange BERGER

C'est tout doucement qu'EASI, société informatique fondée en 1999 par Salvatore Curaba, a introduit le principe d'actionnariat participatif. « En 2012, seuls les membres du comité de direction pouvaient prendre des actions. En 2014, le principe a commencé à être étendu aux employés », raconte Jean-François Herremans, co-CEO avec Thomas Van Eeckhout, qui précise : « On ne parle pas d'actionnariat salarié. Il ne s'agit pas non plus de management participatif. Un employé qui a une action EASI ne participe pas aux décisions de l'entreprise. »

Pour devenir actionnaire, plusieurs conditions sont nécessaires. Le nombre d'actions qu'on peut détenir est lié à l'ancienneté. « Même les membres du comité de direction sont limités à un certain nombre d'actions : 1% pour les premières années et jusqu'à 7% pour les plus anciens. Le principe est que même si je gagne au Lotto, je ne peux pas acquérir une part importante de la société. L'engagement se fait sur le long terme », précise Jean-François Herremans.

## Des valeurs

Deuxième condition : le respect des valeurs. « Quand nous engageons un nouveau collaborateur, nous regardons ses compétences bien sûr, mais aussi s'il correspond aux valeurs que nous prônons », raconte Jean-François Herremans, qui cite cinq valeurs : « le respect des collègues, des clients, des fournisseurs, l'égalité - il n'y a pas de discrimination, chacun a un rôle à jouer -, une attitude positive, le sens des responsabilités et la loyauté. Nous apprê-



Jean-François Herremans, co-CEO d'EASI

cions les personnes qui ont une vision à long terme, qui veulent rester dans l'entreprise. Même si on se rend bien compte que cela va à l'encontre des tendances actuelles, avec une génération qui change régulièrement d'employeur. » Pour être actionnaire, le collaborateur doit avoir une cote supérieure à la moyenne pour ces cinq valeurs. « En début d'année est prévue une évaluation formelle. Le manager prend chacune de ces valeurs et donne une appréciation. »

## Transparence

Une troisième condition pour cet actionnariat participatif est liée à la gestion. « Pour que le modèle soit un succès, il faut jouer la carte de la transparence. Par exemple, les

24 managers connaissent les salaires des autres managers. Il y a une grande transparence par rapport aux avantages octroyés. Ce n'est pas encore le cas pour les employés mais peut-être qu'on y viendra un jour », estime Jean-François Herremans. « Tous les collaborateurs savent aussi qui est actionnaire ou ne l'est pas. »

Sur les 250 employés que compte EASI, 59 sont actionnaires pour l'instant, dont les 24 managers. L'actionnaire majoritaire est encore le fondateur de l'entreprise, Salvatore Curaba. « Il n'est plus dans l'opérationnel mais reste encore ambassadeur de l'entreprise, donne des conférences au nom d'EASI, etc. En 2020, il va passer minoritaire et mettre une partie de ses actions en vente. Nous devrions dès lors être autour des



Pour ses 20 ans, EASI remporte pour la première fois le prix de l'Entreprise de l'Année 2019

80-90 actionnaires. On note vraiment un engouement pour cette nouvelle vague de vente d'actions. »

### Des actionnaires actifs

EASI a une convention signée par tous les actionnaires. Elle fixe des règles précises et notamment le fait que les actionnaires doivent être actifs dans la société. Si un collaborateur s'en va, il revend ses actions. La revente n'est d'ailleurs permise que quand on quitte l'entreprise. « Nous ne cherchons pas des investisseurs à court terme. L'idée n'est pas de dire "Je place mon argent dans des actions EASI et je revends dans deux ans". Nous autorisons cependant la revente en cas de problème de santé ou financier par exemple. »

Etre actionnaire signifie réellement s'impliquer dans l'entreprise. « Nous voulons que les collaborateurs soient des moteurs de l'entreprise. Nous favorisons l'intrapreneuriat. Plutôt qu'ils se disent qu'ils ont envie de créer leur société, nous leur donnons la possibilité d'investir dans leur travail, leur

entreprise. Avoir sa propre société peut être source de stress. Être « entrepreneur » au sein d'EASI permet de réaliser des choses mais dans un environnement sécurisant.

Les collaborateurs travaillent ainsi pour eux et prennent des initiatives car il y a toujours mille choses à améliorer. L'un va avoir une idée pour gagner du temps sur une procédure, un autre va s'attaquer à de nouveaux secteurs ou de nouveaux marchés, un troisième veut lancer un projet et nous lui donnons du temps pour y travailler ... Ils sont réellement des moteurs de l'entreprise. Et l'on voit que cela leur apporte du bien-être, du bonheur », note le co-CEO de cette société élue entreprise de l'année 2019 et ambassadrice des Trends Gazelles 2020 dans la catégorie des grandes entreprises du Brabant wallon. Et la performance suit. Ainsi, entre 2012 et 2019, le nombre d'employés a triplé tout comme le chiffre d'affaires et les bénéfices. « Nous avons aussi très peu de malades. Nous avons un taux de présentisme - nous préférons ce terme à l'absentéisme car il est plus positif - de 99 %. Les collaborateurs ont vraiment envie de bien faire. »

Pour nous, l'un des ciments de ce bien-être au travail est cet actionnariat participatif. Il permet la reconnaissance, la loyauté, le partage. La transparence est nécessaire. Pour que les collaborateurs adhèrent au modèle, il faut une confiance en la direction, en sa vision.

### Investissement financier

Et pour les autres ? « Certains employés ne souhaitent pas devenir actionnaires, notamment parce qu'ils ont d'autres priorités. Il faut dire que cela demande un certain investissement financier avec du capital mobilisé sur le long terme. Le minimum pour devenir actionnaire est de mettre 15.000 euros. C'est comme un entrepreneur qui investirait dans la création de sa propre entreprise. Nous sommes dans le même état d'esprit. »

L'actionnariat participatif permet la reconnaissance, la loyauté, le partage



# Smart, un idéal de gouvernance participative active

ECRIT PAR  
Catherine AERTS

C'est une histoire belge comme on aimerait pouvoir en relater plus souvent. Smart (Société Mutuelle pour artistes) a vu le jour dans notre pays en 1998 sous le statut d'ASBL. Comme son nom l'indique, elle avait initialement pour objectif d'aider les artistes à faire face à la complexité de leur statut professionnel en Belgique et à les décharger de la gestion administrative de leurs activités. Aujourd'hui, elle est beaucoup plus que cela.

Le principe est simple: ceux et celles qui recourent aux services de Smart gèrent leur activité professionnelle de manière totalement autonome. Aux yeux de leurs clients, rien ne les distingue des autres travailleurs indépendants à ceci près qu'à chaque prestation, Smart joue l'interface entre le donneur d'ordre et son prestataire, permettant à ce dernier de bénéficier du statut de salarié.

### Des utilisateurs présents partout dans notre économie

Et le moins que l'on puisse dire est que Smart remporte un franc succès. Ses activités se sont rapidement étendues aux métiers technico-artistiques, aux spécialités connexes à l'artistique (production, diffusion, etc.), à celles qui présentent d'importantes similitudes avec les métiers de la création (journalisme, communication, traduction, animation socioculturelle, métiers de la sphère digitale...), puis à d'autres professions encore, pour autant qu'elles soient exercées par des travailleurs autonomes. Aujourd'hui, 46% seulement de la masse salariale sont dévolus aux activités artistiques. Au fil du temps, différents autres services particulièrement utiles pour ces travailleurs sont venus se greffer aux prestations de Smart et certains se sont même retrouvés salariés à durée indéterminée sous son égide. En 2009, Smart s'est étendue en France, avant d'explorer d'autres pays d'Europe en 2012. En 2018, Smart offrait

ses services à plus de 20.000 travailleurs belges, accueillait en moyenne 530 nouveaux inscrits chaque mois et brassait près de 170 millions d'euros de chiffre d'affaires.

### Et Smart devint une coopérative...

Mais le plus intéressant est sans doute l'adoption en 2017 par Smart du statut de Société coopérative à responsabilité limitée et à finalité sociale, ce qui en fait la plus grande coopérative de travailleurs et travailleuses autonomes d'Europe. Voilà donc les utilisateurs devenus sociétaires et donc associés, copropriétaires de Smart, désormais nommée Smartcoop. Une mutation qui rencontre parfaitement la volonté de gouvernance participative active de la structure, sans nuire le moins du monde à son développement. Maxime Deschene, membre belge de la direction générale bicéphale, en a détaillé le processus pour EH21 en commençant par une précision utile : « Chez Smart, il y a deux grandes catégories de salariés. D'une part, une majorité de salariés "intermittents" qui



Maxime Deschene

Dans une société classique, on connaît l'opposition travail versus capital, les propriétaires du capital n'étant pas forcément ceux qui travaillent dans l'entreprise. Chez Smart, les deux sont confondus.



# NewB, réinventer la banque

ECRIT PAR  
Magali MOUTHY

Cela fait plus de dix ans que mûrit le projet de NewB. Au lendemain de la crise financière de 2008 est née l'idée d'une structure bancaire à dimension éthique et durable, à l'initiative de grandes ONG telles que Oxfam, Médecins du Monde, Greenpeace, 11.11.11. Un travail titanesque a été réalisé pour imaginer et concrétiser cette « autre banque ». Et ce n'est pas terminé...

Cela fait plus de dix ans que mûrit le projet de NewB. Au lendemain de la crise financière de 2008 est née l'idée d'une structure bancaire à dimension éthique et durable, à l'initiative de grandes ONG telles que Oxfam, Médecins du Monde, Greenpeace, 11.11.11. Un travail titanesque a été réalisé pour imaginer et concrétiser cette « autre banque ». Et ce n'est pas terminé...

## Un capital en poche pour démarrer

Pour l'obtention de sa licence bancaire, NewB a dû répondre à l'exigence posée par la Banque Nationale Belge : rassembler 30 millions d'euros en 33 jours, pour se constituer un capital de départ. « C'est normal, on ne peut pas autoriser n'importe qui à créer une banque, il s'agit de la sécurité des clients, ex-

plique Felipe Van Keirsbilck, membre fondateur de NewB et Secrétaire Général de la CNE (CSC). D'autant qu'à ses débuts, une nouvelle banque perd toujours de l'argent ».

Fin 2019, la coopérative a donc lancé publiquement une levée de fonds auprès des citoyens belges, notamment via les réseaux sociaux et des campagnes d'affichage.

## Financement participatif

« Il y a énormément de gens qui ont contribué un peu. C'est très positif, cela signifie que nous avons beaucoup de soutien », se félicite Felipe Van Keirsbilck. À 80%, le projet a été financé par des individus : 71.000 personnes ont participé avec une mise moyenne de 800 euros. Fait étonnant : l'âge le plus représenté est 29 ans.

Les 20% restants ont été apportés par des associations, syndicats et autres organisations, auxquels se sont ajoutés quelques gros donateurs, dont l'UCL, l'ULB ainsi que les Régions wallonne et bruxelloise. « C'est logique qu'une région qui veuille se développer prête pour le développement local », note Felipe Van Keirsbilck.

En un peu plus d'un mois, la somme exigée a été récoltée. Le 31 janvier 2020, la société coopérative à responsabilité limitée NewB

En 2018, Smart offrait ses services à plus de 20.000 travailleurs belges, accueillait en moyenne 530 nouveaux inscrits chaque mois et brassait près de 170 millions d'euros de chiffre d'affaires.

amènent leur propre chiffre d'affaires pour financer leur salaire et sont tenus de devenir coopérateurs, copropriétaires de l'entreprise. D'autre part, le personnel mutualisé dont le travail est financé par la participation de tous ceux de la première catégorie et pour qui ce statut est optionnel pour des raisons légales. Tout le monde a donc la possibilité tout à fait démocratique de devenir coopérateur. »

Après avoir insisté sur l'importance du principe « un homme une voix » de rigueur dans toute coopérative, qui implique que tous les coopérateurs disposent du même poids en matière de droit de vote, quel que soit leur nombre de parts, Maxime Dechesne détaille « Smart in progress », le processus qui, depuis son instauration en 2015, est en mutation constante et par lequel Smart consulte la communauté de ses sociétaires sur des thématiques touchant tant à des questions éthiques liées au fonctionnement de la structure qu'à des problèmes beaucoup plus pratiques. Chacun peut donc donner son avis sur le modèle économique et la gouvernance de Smart comme sur la manière de concevoir ses outils informatiques. « Il s'agit du processus participatif et démocratique le plus important existant chez Smart, insiste-t-il. Les salariés n'interviennent pas en tant que salariés, mais en tant que propriétaires de

l'entreprise. Dans une société classique, on connaît l'opposition travail versus capital, les propriétaires du capital n'étant pas forcément ceux qui travaillent dans l'entreprise. Chez Smart, les deux sont confondus. »

## Les défis

Parallèlement, Smart se soumet évidemment à la législation belge en matière sociale, avec les instances de participation, de représentation du personnel, les élections sociales pour le conseil d'entreprise et le comité de prévention et de protection au travail instaurées par la loi. « Les mécanismes de participation dans ces instances ont été conçus pour les entreprises "classiques" avec la majorité du personnel en CDI, observe Maxime Dechesne. Or la majorité de notre personnel fonctionne en fait en CDD. Les porteurs de projets sont rémunérés au coup par coup, ce qui peut se révéler très fluctuant. Il peut leur arriver de travailler deux fois pendant une année et trente fois l'année suivante. Certains sont employés en permanence et d'autres de manière très intermittente. Nous sommes en train de mener une expérimentation pour dépasser ce cadre légal. Il n'est évidemment pas question

d'élaborer une formule idéale, mais de compléter le cadre légal avec un maximum de représentativité, de participation d'un maximum de nos travailleurs, y compris les plus intermittents, les plus précaires pour qu'ils s'impliquent dans la construction de l'entreprise, de sa stratégie, de sa politique etc. »

Un sacré défi à relever dans une structure de la taille de Smart. « Plutôt que de voir cette taille comme un problème, pourquoi ne pas plutôt la considérer comme un défi ?, interroge Maxime Dechesne. Certes *small is beautiful* mais *small* peut aussi parfois manquer un peu d'impact. Transposer à notre échelle ce qui se fait de bien dans les petites structures en matière de proximité ou d'interconnaissance individuelle pour conserver une participation de qualité est évidemment compliqué. Mais cela nous permet aussi d'inventer des nouvelles choses. Et puis nous ne sommes pas non plus les premiers. D'autres expériences ont déjà été menées pour instaurer la participation à grande échelle, c'est-à-dire en grand nombre sur de grands territoires. Smart contribue à découvrir de nouvelles formules en expérimentant, en apprenant de ses erreurs. »





a donc enfin obtenu l'agrément en tant qu'« établissement de crédit » de la part de la Banque Centrale Européenne.

### Dimension éthique et sociale

« Une banque qui fera juste "banque" avec des valeurs éthiques et durables » : voilà en quoi consiste NewB, résume Felipe van Keirsbilck. « Une banque plus honnête, plus simple et moins coûteuse, pour Monsieur et Madame tout-le-monde qui ont envie de transparence ». Statuts juridiques, rapports financiers, rémunération... Toutes les activités de la banque sont consultables en ligne, sur le site de NewB.

La totalité des prêts de NewB sera destinée à des projets locaux, écologiques et sociaux en Belgique : pour la mobilité douce, la performance énergétique des bâtiments et la production d'énergie renouvelable. « 100% des parts appartiennent aux clients et opérateurs. Les gens savent qu'avec leur argent, on ne va rien faire de mal. » Pas question de spéculation. « L'argent des clients ne s'en ira pas vers des paradis fiscaux, il ne partira pas non plus dans le pétrole, l'armement ou dans d'autres aspects négatifs de l'économie. D'autres banques prétendent déjà faire des prêts écologiques, mais c'est un argument commercial et un déguisement écologique de leur part », remarque Felipe Van Keirsbilck.

### Bientôt fonctionnelle

Pour l'heure, la banque compte 20 personnes salariées et une centaine de bénévoles. NewB engage, « contrairement aux autres banques qui doivent licencier », se réjouit Felipe Van Keirsbilck. « La mise en place d'une banque, c'est énormément de préparation du point de vue informatique, de la production de données, des services au client. »

NewB pourra fonctionner comme une banque normale « vers l'été, en septembre au plus tard, et proposer ses propres produits », prévoit Felipe Van Keirsbilck. « On pourra faire verser son salaire sur son compte, enregistrer des ordres permanents, avoir une carte de crédit. Ça fonctionnera essentiellement via Internet. » Pour ceux qui sont moins à l'aise avec la technologie, il annonce qu'il sera possible de réaliser ses opérations par téléphone. Patience, donc...

### Isabelle, 59 ans : « Un don pour les générations suivantes »

Je ne sais pas si je pourrai un jour placer l'ensemble de mes comptes courant et d'épargne chez NewB. J'ai considéré mon investissement comme un don pour les générations suivantes. Ça fait très longtemps que je veux changer de banque. Si NewB parvient à offrir ce type de services, je passerai chez eux.

Pourquoi changer ? Le monde est prêt pour ces changements. Il s'agit avant tout de reproches aux autres banques sur l'usage de l'argent à des fins non éthiques. Les banques dirigent le monde et imposent tout, dont la future suppression de l'argent liquide. Nous devons être vigilants et continuer un maximum à utiliser l'argent liquide.

Je ne suis pas économiste mais je suis enthousiaste pour NewB. Voir que les jeunes se sont mobilisés en masse pour permettre au projet d'émerger est un signe très encourageant sur la génération future. Un jour, on dira : "Ces Belges, ils ont rêvé une autre banque et ils l'ont fait... !" »

### Rosalie, 26 ans : « Je ne me sens pas représentée par les banques actuelles »

C'est via le réseau activiste bruxellois ADES que j'ai entendu parler de NewB. Actuellement, on donne notre argent à des banques qui fonctionnent de façon très opaque et il n'y a pas vraiment d'alternative. On ne sait pas ce qu'elles font avec notre argent et elles l'investissent parfois dans des domaines néfastes pour la société. Je ne me sens pas représentée par ces banques, qui ne reflètent pas la société à laquelle j'aspire.

Le projet de NewB remet en question l'économie actuelle, qui ne tient plus et contre laquelle je veux me positionner en tant que citoyenne. Pour moi, NewB est un projet prometteur. Lors de la campagne de levée des fonds, j'ai mis 120 euros (je suis au chômage). Je suis très heureuse que la banque ait obtenu sa licence. Maintenant, on attend qu'elle se développe, on verra ce qui se passera.

### Clément, 30 ans : « Autant investir dans une banque dont on est partie prenante »

C'est la crise des dettes souveraines en 2012 qui a mis la question d'une nouvelle banque éthique sur le tapis. Le projet NewB m'a tout de suite intéressé. J'avais déjà participé à la première campagne de capitalisation organisée en 2013. Les autres banques me semblent amorphes et dépassées. Il est difficile de faire plus abject que le système actuel.

Le compte en banque, ça concerne tout le monde et c'est une cause qui relie. J'ai beaucoup d'amis de mon âge qui se sont également sentis concernés, alors qu'ils ne se préoccupent pas d'autres sujets importants comme les questions environnementales.

J'ai mis 1.300 euros lors de la levée des fonds en novembre 2019. Ma famille réunie, on a mis environ 5.000 euros. Pourquoi investir dans NewB ? Parce que finalement, tout nous coûte au quotidien. Le système financier classique coûte déjà cher. Autant investir dans quelque chose dont on est partie prenante.

Maintenant, j'espère que NewB pourra nous permettre d'avoir un compte à vue. La question est épineuse car un compte à vue, ça ne rapporte plus rien aux banques. Mais j'attends, sans me faire trop d'illusions. Ça viendra quand ça viendra !



# Les actions offrent un revenu incertain

Les syndicats belges sont opposés au principe de l'actionnariat salarié. Pour des raisons fiscales, sociales et de solidarité.

ECRIT PAR  
Solange BERGER

« Nous sommes assez critiques face à l'actionnariat salarié », pose d'emblée Michael Maira, coordinateur du service d'études de la Centrale nationale des employés (CNE). Cet organe du syndicat chrétien CSC a édité en 2017 une brochure qui abordait cette thématique : « Un salaire juste ou juste un salaire ». Plusieurs points justifient son opposition à l'encontre de l'actionnariat salarié qui, pour rappel, désigne un dispositif visant à faire entrer durablement les salariés d'une entreprise dans le capital de cette dernière.

« Les actions constituent un revenu incertain. Or, nous privilégions une rémunération sûre. Le système est en outre assez inégalement réparti dans l'entreprise et concerne surtout les cadres et le top management, ce qui n'est pas très égalitaire. » Autre désavantage : il pose problème au niveau de la solidarité. « Cette forme de rémunération est entièrement exonérée du versement des cotisations sociales. Une taxe libératoire de 15 % est prélevée, une partie allant à l'ONSS, l'autre au fisc, mais est en dessous des montants prélevés sur les salaires. Notre rôle est aussi de penser au collectif », détaille Michael Maira.

### Un calcul individuel

Pour le syndicat chrétien, un autre problème est que ces rémunérations ne sont pas prises en compte pour l'établissement des montants à percevoir lors de la pension, en cas de chômage ou d'invalidité, ni pour le pécule de vacances. « Même si je peux comprendre que certains préfèrent faire un calcul individuel et avoir X euros en plus dans leur poche

aujourd'hui qu'un nombre incertain d'euros à la pension ou s'ils sont un jour au chômage », poursuit Michael Maira.

A ces arguments fiscaux et sociaux s'ajoutent des arguments plus « philosophiques ». « Quand on évoque l'actionnariat salarié, on met en général en avant la notion de participation. On vend l'idée que les travailleurs pourront avoir un impact sur la gestion et l'avenir de l'entreprise. C'est faux. Le système tend aussi à brouiller les pistes. Dans une relation de travail, les collaborateurs savent qu'ils travaillent pour quelqu'un d'autre, contre rémunération. Ici, on fait des travailleurs des employeurs. Cela pourrait avoir un impact négatif sur le bien-être ou la sécurité au travail. Le travailleur pourrait en effet être tenté de se donner plus, en prenant des risques et avoir ainsi un comportement contre sa propre santé. »

La CNE propose des alternatives. « Si les employeurs veulent augmenter la rémunération des travailleurs, il y a d'autres moyens de le faire. » Le syndicat privilégie ainsi notamment une participation aux bénéfices qui permet de recevoir directement de l'argent liquide. « La solution est aussi plus contributive pour la sécurité et les impôts. Pour impliquer davantage les travailleurs, il existe d'autres formes de participation, comme les instances de concertation classique. La coopérative est aussi intéressante. Le coopérateur a une participation financière et une série de droits de gestion », souligne Michael Maira, qui constate, en Belgique, une tendance croissante à l'utilisation de rémunérations en capital, avec des options sur



Notre rôle est aussi de penser au collectif  
Michael Maira, coordinateur du service d'études de la Centrale nationale des employés



Les travailleurs ont peu d'emprise sur les décisions et les résultats finaux  
Olivier Valentin, secrétaire national de la CGSLB



action. On le voit notamment dans le cadre du licenciement. Un nombre croissant d'indemnités de rupture sont payées comme cela. Mais il existe de vrais risques financiers à cause du délai entre le moment où l'on reçoit l'action et où on peut la vendre. »

### Notion de participation

Côté libéral, on se montre aussi frileux. Notamment à la CGSLB (Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique). « Nous avons déjà eu cette réflexion dans les années 1960. A cette époque, le monde n'était pas aussi globalisé. L'idée de l'actionnariat salarié était de permettre un meilleur ancrage de l'entreprise dans son environnement socioéconomique. Les discussions portaient aussi sur la notion de participation », explique Olivier Valentin, secrétaire national de la CGSLB. « On en a reparlé dans les années 1990 mais on n'a pas réellement creusé le sujet. Il n'est pas vraiment à l'ordre

du jour, notamment parce que l'actionnariat salarié est un système qui n'est en général pas ouvert à l'ensemble des travailleurs. Il est souvent réservé aux cadres. »

Olivier Valentin voit plusieurs risques à l'actionnariat salarié. Le premier est qu'il s'agit de capital à risque. Un deuxième a trait à la confusion des rôles. « Quand on prend une décision, la prend-on comme actionnaire ou comme travailleur? » Autre argument contre : « Une entreprise est fort dépendante de ce qui se passe en dehors d'elle, à l'étranger. Les travailleurs ont peu d'emprise sur les décisions et les résultats finaux. De plus, les travailleurs n'ont souvent qu'une petite part du capital. Dès lors, la capacité décisionnelle, le caractère levier qui fait qu'on tient mieux compte des travailleurs, est très faible ». Le principe pourrait peut-être fonctionner pour une petite structure, estime encore le secrétaire national. « Et si on réfléchit à une GRH qui intègre la question, pourquoi pas? Mais ce pour autant que

cela se fasse en collaboration avec les représentants des travailleurs. »

Et la coopérative? « J'ai l'impression que la philosophie est différente. Les travailleurs ne sont pas nécessairement des coopérateurs et les coopérateurs des travailleurs. Des initiatives de *crowdfunding* participent un peu à la même philosophie. »

Le syndicat CGSLB propose une autre idée: le dividende de travail. « Il ne s'agit pas d'une action, qui constitue un capital à risque. L'idée est de dire que si l'entreprise accorde des dividendes à ses actionnaires, elle devrait octroyer également une sorte de dividende aux collaborateurs. Le travailleur, même s'il n'est pas détenteur d'actions, est aussi partie prenante de l'entreprise, un *stakeholder*. Si l'entreprise parvient à octroyer un dividende aux actionnaires, elle peut le faire pour les travailleurs. Si elle n'en a pas les moyens, les travailleurs n'auraient pas non plus de dividende. »



# Les entreprises familiales européennes bien positionnées dans la recherche de talents

ECRIT PAR  
Brigitte DE WOLF-CAMBIER

**KPMG Entreprises et l'European Family Businesses (EFB) ont publié la 8<sup>e</sup> édition du baromètre des entreprises familiales européennes. Ces entreprises ont de nombreux atouts mais aussi de sérieux défis à relever.**

En 2019, 1.673 entreprises familiales issues de 27 pays d'Europe ont participé à l'European family business barometer. Elles envisagent généralement l'avenir avec sérénité et ont confiance dans les liens familiaux qui soutiennent leurs activités. Mais des défis de taille pointent à l'horizon, comme l'innovation et la recherche de talents. « Les entreprises familiales sont la vraie colonne vertébrale de l'économie à travers le monde. Elles représentent plus de 80 % de l'ensemble des sociétés mondiales et un tiers du PNB global. Leur continuité à travers les générations est indispensable à la croissance des activités économiques globales », souligne Patrick De Schutter, Partner, Head of Family Businesses and Regional Development chez KPMG.

### Miser sur l'innovation

Selon l'étude, les entreprises familiales restent confiantes dans l'avenir dans un monde géopolitique, commercial et économique incertain. Elles réalisent des investissements stratégiques dans l'innovation, généralement dans le cadre de leurs activités traditionnelles, et pas seulement à la suite de décisions prises par les départements R&D ou en charge de la transformation. Les résultats de l'enquête montrent qu'elles souhaitent de plus en plus

s'imposer comme leaders de l'innovation. L'innovation, et plus particulièrement l'innovation technologique, devrait rester une priorité stratégique l'an prochain et représenter une part significative de leurs investissements.

Les dirigeants d'entreprises familiales se projettent généralement sur le long terme. Ils doivent trouver le bon équilibre entre planifier en amont et s'adapter aux innovations disruptives.

### Faire face à la guerre des talents

Les entreprises se livrent à une concurrence féroce pour attirer les talents. Les difficultés de recrutement constituent une source de préoccupation majeure pour les entreprises familiales européennes. Les emplois niches du secteur de la tech sont d'une importance capitale pour doper l'innovation et aider les entreprises à rester compétitives. Ils sont particulièrement rares et recherchés. Au sein des entreprises familiales, les compétences spécifiques qu'exigent ces emplois peuvent manquer dans la famille et être difficiles à acquérir au travers de formations traditionnelles. Cela oblige les entreprises à se tourner vers l'extérieur pour trouver les meilleurs profils. Mais comment les attirer ? Ce sont les

valeurs fondamentales qu'elles défendent qui constitueront le socle de leur capacité à surmonter ces obstacles et les aideront à tirer leur épingle du jeu. Les entreprises familiales ont généralement des structures hiérarchiques moins pyramidales, ce qui permet aux salariés de pouvoir travailler en autonomie. Leur gestion s'inspire de valeurs sociales solidement ancrées. Ces entreprises sont traditionnellement sensibles aux questions de développement durable et d'engagement social, qui parlent énormément à la génération Y. Par conséquent, même dans un marché contrôlé par les candidats, les entreprises familiales peuvent se montrer confiantes et faire valoir leurs atouts.





© Photo Karolina Maruska

# Ouragan

INTERVIEW PAR  
Magali MOUTHUY

Dans sa pièce *Ouragan*, Ilyas Mettioui met en scène Abdeslam, un jeune coursier à vélo qui n'aime pas son job mais n'a pas vraiment d'autres opportunités. Cette situation engendre en lui une révolte, et la violence ricoche.

## Quel est le point de départ d'Ouragan ?

Tout est parti d'une réflexion sur la violence. On est devenu hypersensible à la violence physique. Je voulais parler de ces autres formes de violence qu'on n'appelle pas violence car la violence y est normalisée.

## Pourquoi la violence dans le monde du travail ?

Aujourd'hui, il y a une précarité générale, quel que soit le secteur. L'emploi n'est pas assuré, on est prêt à accepter un emploi sous n'importe quelles conditions... C'est là que le pire peut arriver. Je pense aux intérimaires. Le système met les travailleurs dans un état de fragilité face à leur employeur, et l'employeur est lui-même en fragilité face aux rendements qu'il doit produire. Vu la « crise de l'emploi », on est obligé de développer des services.

Pour gagner sa vie et trouver sa place, il faut trouver ce qu'on a à vendre. Il n'y a que le réseau qui peut aider à trouver un emploi.

## Et chez Deliveroo ?

Quand on commence chez Deliveroo, c'est justement parce qu'on n'a besoin d'aucun réseau. On paye 50 euros, on s'inscrit sur le site, on a son vélo et c'est parti. Quelqu'un au CPAS et sans diplôme peut gagner sa vie en un coup. Mais c'est dur parce qu'on voit bien que ces entreprises enfoncent une brèche assez malsaine : elles proposent des faux-emplois à des gens qui sont dans la précarité, un travail d'indépendant complémentaire, alors que la plupart du temps, c'est leur seul emploi. D'ailleurs, on n'est pas « un livreur employé » de Deliveroo, on est « partenaire » : ça doit toujours rester un win-win, et si on n'est pas content, on peut arrêter. Dans *Ouragan*, ce n'est pas un homme qui veut changer le monde. C'est quelqu'un qui trouve que le système est violent et qui veut sa place. Où sont les rêves d'une société et d'une vie en commun ? On sent des mouvements chez les jeunes autour du climat, qui donnent un peu d'espoir, mais dans ma génération, j'ai du mal à me raccrocher à un espoir de changement.

## Témoignage d'un ancien coursier, Jean-Bernard Robillard

J'ai travaillé six mois chez Take Eat Easy et deux ans chez Deliveroo. Je travaillais sous le statut de salarié avec la coopérative Smart. J'étais un travailleur autonome salarié, je profitais donc de la protection étendue du salariat. J'ai presté une moyenne de 35h/semaine, les horaires variaient en fonction des périodes de l'année. Du jour au lendemain, je suis passé d'une situation précaire où je ne gagnais rien à un salaire d'environ 700 euros pour le premier mois chez TEE (Take Eat Easy), avec près de 40h/semaine. Quand j'ai gagné ces 700 euros pour autant d'heures, j'étais l'homme le plus heureux du monde, j'ai eu l'impression de sortir enfin de la précarité. Vaste illusion comme ce que fait miroiter la communication de Deliveroo et consorts : autonomie, liberté, flexibilité, coolitude... Ces sociétés ne se considèrent pas comme « employeurs ». Elles travaillent avec des « prestataires ». Illusion d'autonomie et de flexibilité : le coursier ne l'est pas, il n'a pas le choix de ses horaires, puisqu'étant dorénavant payé à la tâche. Illusion de liberté : le coursier est contraint d'accepter les tarifs de ces entreprises et leurs conditions. Les coursiers cumulent les désavantages du salariat et de l'indépendant. Ce sont les conditions d'un travail où toutes les contraintes sans exception sont supportées par le travailleur. Ces entreprises nous enfoncent dans la précarité. Une fois le pied mis dans l'engrenage, le travailleur sans aucun droit n'a plus d'autre choix que d'accepter toutes les conditions de l'entreprise, y compris celle de voir sa rémunération baisser régulièrement. Le coursier n'a, comme seul horizon, que la prochaine commande, encore et encore, pour gagner de moins en moins.

# Sorry we missed you

ECRIT PAR  
Catherine AERTS

Inutile de présenter l'œuvre cinématographique du réalisateur anglais Ken Loach, recordman du nombre de distinctions remportées au festival de Cannes, césarisé à deux reprises et Docteur Honoris Causa de l'Université de Birmingham et de l'ULB. Inutile aussi de rappeler l'engagement social du cinéaste octogénaire qui depuis les années 70 brosse dans ses films un portrait sans concession des problématiques sociales à travers les lieux et les époques.

L'année passée, il a encore frappé fort avec *Sorry We Missed You* (Meilleur film britannique aux BAFTA 2020 et Magritte 2020 du meilleur film étranger en coproduction), une chronique impitoyable de la descente aux enfers d'une famille à cause du job de chauffeur-livreur indépendant pour une plateforme de vente en ligne que le père a pris dans l'espoir d'améliorer le quotidien des siens. C'est tout le contraire qui se passe. Le père peine à tenir le rythme, la mère s'épuise à la tâche, les enfants se retrouvent abandonnés à eux-mêmes et le fils glisse tout doucement vers la délinquance. La critique de l'ultralibéralisme et de l'ubérisation de la société est aussi acide et précise que la description de la famille est humaine et pleine d'empathie.

Critiques cinématographiques et spectateurs lambda s'accordent à dire qu'après avoir vu ce film, ils ne regarderont plus jamais leur livreur Amazon de la même manière. C'est en tout cas une description glaçante des méfaits sociaux de cette transformation du marché du travail tant prônée par certains, à mille lieues des professions de foi des ténors de la nouvelle économie.

Un film qui fait réfléchir sur la déshumanisation de la société.



## EH21

Repenser l'entreprise autour de l'homme est édité par EH21 sprl

## EH21

Repenser l'entreprise autour de l'homme  
Quatrième trimestre 2019

## GRAPHISME

Idealogy  
Avenue Huart Hamoir, 48  
1030 Schaerbeek  
Tél : +32 2 242 05 10  
www.idealogy.be

## RÉDACTION

Rédactrice en chef :  
Brigitte DE WOLF-CAMBIER

## COMITÉ DE RÉDACTION

Catherine AERTS  
Solange BERGER

Brigitte DE WOLF-CAMBIER  
Anne MIKOLAJCZAK  
Magali MOUTHUY  
Jacques ZEEGERS

## SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Anne MIKOLAJCZAK  
Marie D'OTREPPE

## IMPRIMERIE

Idealogy  
Avenue Huart Hamoir, 48  
1030 Schaerbeek  
Tél : +32 2 242 05 10  
www.idealogy.be

## ÉDITEUR RESPONSABLE

Xavier DELEVAL  
E-mail : xd@eh21.be

© Tous droits réservés  
EH21, Bruxelles