

**Travail et capital en entreprise :**  
Pour l'hypothèse d'une réforme bicamérale à la lumière du Code belge de  
gouvernance des entreprises

Mémoire réalisé par  
**Jacques Saubain**

Promoteur  
**Marcus Dejardin**

Lecteurs  
**François Delahaut, Thierry Dock**

Année académique 2024-2025  
**Master en politique économique et sociale**

Remerciements.

Merci à mon promoteur, Marcus Dejardin, pour sa grande disponibilité, son soutien, son aide et la motivation que m'a inspiré chacune de nos rencontres.

Merci aux membres de ma commission mémoire, François Delahaut et Thierry Dock, pour leur disponibilité.

Merci à mon frère Luc pour son aide lors des débuts difficiles et à la préparation de la défense.

Merci à ma famille, mes voisins et amis, qui m'ont soutenu et encouragé dans la rédaction de ce mémoire.

Et un merci particulier à mes filles pour leur patience.

## Table des matières

<b><u>INTRODUCTION GÉNÉRALE</u></b> .....	<b>7</b>
---	----------

<b><u>PREMIÈRE PARTIE : ÉVOLUTION DU SALARIAT ET DYNAMIQUES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE</u></b> .....	<b>9</b>
---	----------

<b><u>INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE</u></b> .....	<b>9</b>
--	----------

<b><u>CHAPITRE 1 : L'ÉVOLUTION DU SALARIAT ET LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE</u></b> .....	<b>10</b>
---	-----------

INTRODUCTION.....	10
1 : LE SALARIAT À TRAVERS LES ÂGES.....	10
1.1 LE MOYEN-ÂGE ET LE FÉODALISME.....	10
1.2 L'ÉMERGENCE DU SALARIAT MODERNE.....	11
2 : TRANSFORMATION INDUSTRIELLE ET SALARIAT.....	11
2.1 LA RÉVOLUTION INDUSTRIELLE.....	11
2.2 LA MONTÉE DU SALARIAT AU XIXÈME SIÈCLE.....	12
3 : LE SALARIAT DANS LE CONTEXTE DE LA MONDIALISATION.....	12
3.1 EFFETS DE LA MONDIALISATION SUR LE TRAVAIL.....	12
3.2 LA GÉNÉRALISATION DU SALARIAT POST-SECONDE GUERRE MONDIALE.....	13
4 : LA CONTRACTUALISATION DES RAPPORTS DE POUVOIR EN ENTREPRISE.....	14
4.1 LE CODE DU TRAVAIL ET LES RELATIONS DE POUVOIR.....	14
4.2 LA FLEXIBILISATION DU TRAVAIL ET SES CONSÉQUENCES'.....	15
5 : GOUVERNANCE ET DROIT BELGE.....	16
5.1 LE DROIT BELGE ET LES RAPPORTS DE POUVOIR.....	16
5.2 LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE À TRAVERS LE CODE LIPPENS.....	17
CONCLUSION.....	18

<b><u>CHAPITRE 2: DIFFÉRENTS MODÈLES DE PARTICIPATIONS DE TRAVAILLEURS À LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE</u></b> .....	<b>20</b>
--	-----------

INTRODUCTION.....	20
2.1. CONSEILS D'ADMINISTRATION AVEC REPRÉSENTATION DES TRAVAILLEURS.....	20
2.2. COMITÉS CONSULTATIFS OU COMITÉS DE TRAVAILLEURS.....	21
2.3. PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES ET À LA PROPRIÉTÉ DE L'ENTREPRISE.....	22
2.4. COOPÉRATIVES DE TRAVAILLEURS.....	23
2.5. CONSULTATION ET NÉGOCIATION COLLECTIVE.....	24
2.6 : TRANSPARENCE ET ACCÈS À L'INFORMATION.....	25
CONCLUSION.....	25

<b><u>CHAPITRE 3 : LA DÉMOCRATIE BICAMÉRALE EN ENTREPRISE</u></b> .....	<b>27</b>
---	-----------

INTRODUCTION.....	27
3.1 APERÇU DE LA THÉORIE DE ISABELLE FERRERAS.....	27

3.2 LIMITES ET DÉFIS PRATIQUES.....	32
3.3 LE CHANGEMENT DES RAPPORTS DE FORCE. ....	34
CONCLUSION.....	35

**CHAPITRE 4 : LE BICAMÉRALISME EST-IL COMPATIBLE AVEC LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISES 2020 ..... 36**

4.1 INTÉGRATION DU BICAMÉRALISME DANS LE CODE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	36
4.2 INTÉGRATION DU BICAMÉRALISME DANS LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2020 : PROPOSITIONS DE MODIFICATIONS .....	38
4.2.1 DÉFINITION DES STRUCTURES ET FONCTIONS DE LA CHAMBRE DU TRAVAIL.....	38
4.2.2 RÉVISION DES PRINCIPES DE RESPONSABILITÉ ET D'ÉQUITÉ.....	38
4.2.3 MÉCANISMES DE RÉOLUTION DE CONFLITS .....	38
4.2.4 PRINCIPES DE TRANSPARENCE ET DE COMMUNICATION .....	39
4.2.5 PRATIQUES DE GOUVERNANCE INCLUSIVE .....	39
4.3 LIMITATIONS ET DÉFIS DE L'INTÉGRATION DU BICAMÉRALISME DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE .....	40
CONCLUSION.....	41

**CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE ..... 41**

**DEUXIÈME PARTIE : L'ENTREPRISE EN PRATIQUE : REGARDS CROISÉS SUR LA GOUVERNANCE ..... 43**

**INTRODUCTION ..... 43**

**CHAPITRE 1 – MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE..... 43**

1.1 OBJECTIFS ET POSTURE .....	43
1.2 CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON .....	44
1.3 GRILLE D'ENTRETIEN ET AXES D'ANALYSE.....	44

**CHAPITRE 2 – PRATIQUES ACTUELLES ET PERCEPTIONS DU POUVOIR EN ENTREPRISE..... 45**

2.1. LE POUVOIR DANS L'ENTREPRISE : CENTRALISATION, DILUTION, INFORMEL .....	45
2.2. PARTICIPATION ET DIALOGUE SOCIAL : DU FORMALISME À LA CONFRONTATION .....	47
2.3. REPRÉSENTATION DES TRAVAILLEURS : PLACE, RECONNAISSANCE ET LIMITES .....	49

**CHAPITRE 3 – RÉCEPTION ET FAISABILITÉ DU MODÈLE BICAMÉRAL..... 51**

INTRODUCTION.....	51
3.1. RÉCEPTION DU MODÈLE BICAMÉRAL : PERCEPTIONS D'OPPORTUNITÉ OU D'UTOPIE ...	51
UNE PROPOSITION ENCORE PEU CONNUE MAIS QUI INTERPELLE.....	51
UNE OPPORTUNITÉ POUR RÉÉQUILIBRER LES POUVOIRS.....	52
MAIS UNE UTOPIE POUR D'AUTRES .....	52
UNE COMPATIBILITÉ À INTERROGER AVEC LE CADRE ACTUEL .....	53
3.2. OBSTACLES JURIDIQUES, CULTURELS ET POLITIQUES .....	53
DES LIMITES JURIDIQUES BIEN IDENTIFIÉES .....	53
UNE CULTURE DU POUVOIR TRÈS ANCRÉE .....	54

UNE IDÉE SANS ANCRAGE SOCIAL FORT .....	55
UN ENJEU ÉMINEMMENT POLITIQUE .....	55
<b>3.3. CONDITIONS D'ACCEPTABILITÉ .....</b>	<b>56</b>
DES AJUSTEMENTS JURIDIQUES PROGRESSIFS .....	56
UN ANCRAGE DANS LA RÉALITÉ DE TERRAIN .....	56
UN CHANGEMENT CULTUREL ET SYMBOLIQUE.....	57
UN PORTAGE POLITIQUE STRUCTURANT .....	57
<b><u>CHAPITRE 4 – VERS UNE RÉFORME DU CADRE LÉGAL ?.....</u></b>	<b><u>57</u></b>
UN CADRE JURIDIQUE INADAPTÉ À CE STADE .....	58
UN LEVIER EXPÉRIMENTAL SUR BASE VOLONTAIRE ? .....	58
UN BESOIN DE CADRE POUR SÉCURISER LES INNOVATIONS .....	58
LE RÔLE STRUCTURANT DE L'ÉTAT.....	59
<b><u>CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE .....</u></b>	<b><u>59</u></b>
<b><u>TROISIÈME PARTIE : INTÉGRER LA DÉMOCRATIE DANS LA GOUVERNANCE : VERS UN BICAMÉRALISME INSCRIT DANS LE CODE LIPPENS .....</u></b>	<b><u>61</u></b>
<b><u>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</u></b>	<b><u>61</u></b>
<b><u>CHAPITRE 1 – LES PRINCIPES DU CODE LIPPENS ET LEURS POTENTIALITÉS DÉMOCRATIQUES .....</u></b>	<b><u>61</u></b>
1.1 UNE GOUVERNANCE ORIENTÉE PAR LA TRANSPARENCE ET LA CRÉATION DE VALEUR DURABLE .....	62
1.2 LA RECONNAISSANCE IMPLICITE DES PARTIES PRENANTES.....	62
1.3 UNE BASE POUR L'EXPÉRIMENTATION VOLONTAIRE .....	62
<b><u>CHAPITRE 2 – SCÉNARIOS D'INTÉGRATION PROGRESSIVE DU MODÈLE BICAMÉRAL .....</u></b>	<b><u>63</u></b>
2.1 GOUVERNANCE DUALE À TITRE EXPÉRIMENTAL .....	63
2.2 INTÉGRATION STATUTAIRE DANS LES GRANDES ENTREPRISES .....	64
2.3 CODÉCISION SECTORIELLE VIA ACCORDS INTERPROFESSIONNELS .....	64
2.4 RÉFORME LÉGISLATIVE À LONG TERME .....	65
<b><u>CHAPITRE 3 – CONDITIONS DE FAISABILITÉ POLITIQUE ET INSTITUTIONNELLE .....</u></b>	<b><u>66</u></b>
3.1 UNE RÉFORME SANS BASE SOCIALE ?.....	66
3.2 DES FREINS CULTURELS ET SYMBOLIQUES.....	66
3.3 VERS UN CHANGEMENT PROGRESSIF ? .....	67
<b><u>CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE.....</u></b>	<b><u>67</u></b>
<b><u>CONCLUSION GÉNÉRALE DU MÉMOIRE.....</u></b>	<b><u>68</u></b>

**BIBLIOGRAPHIE ..... 69**

**TABLEAU DES ANNEXES ..... 71**

# Introduction générale

L'entreprise constitue aujourd'hui un espace central d'organisation du travail, de création de valeur et de production de richesses. Pourtant, sa gouvernance demeure largement structurée autour d'une logique dominante : celle du capital. Depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, le droit des sociétés a façonné l'entreprise comme un outil au service de l'actionnaire, considéré à la fois comme le principal pourvoyeur de fonds, le porteur du risque économique et le décideur légitime. Dans ce cadre, les travailleurs, pourtant engagés au quotidien dans la vie productive, demeurent en marge des instances décisionnelles. Cette logique s'observe surtout dans les grandes entreprises, où la séparation entre propriété et travail est institutionnalisée. À l'inverse, dans les petites et moyennes entreprises (PME) et les très petites entreprises (TPE), la proximité entre dirigeants et salariés rend parfois les rapports plus horizontaux, bien que cela ne se traduise pas nécessairement par une participation formelle aux décisions stratégiques.

Ce déséquilibre structurel interroge. Dans un contexte où les enjeux sociaux, environnementaux et démocratiques prennent une place croissante, de nombreuses voix s'élèvent pour appeler à une redéfinition du pouvoir en entreprise. Parmi ces propositions, le modèle de gouvernance bicaméral, dans la lignée des travaux d'Isabelle Ferreras<sup>1</sup>, plaide pour une représentation paritaire du travail et du capital dans les organes de décision.

Ce mémoire s'inscrit dans cette réflexion. Il cherche à comprendre si, et comment, un tel modèle pourrait être mis en œuvre dans le contexte belge. Plus précisément, il explore la possibilité d'une intégration du bicaméralisme dans le cadre du Code belge de gouvernance des entreprises, appelé également Code Lippens<sup>2</sup>. Il ne s'agit pas de proposer une rupture brutale, mais d'interroger la faisabilité d'une réforme progressive, démocratique et juridiquement fondée.

Le travail se structure en trois parties. La première partie retrace l'évolution historique du salariat et de la gouvernance d'entreprise, afin de replacer le modèle actuel dans une trajectoire longue. Elle met en lumière les racines sociales, politiques et économiques du pouvoir actionnarial.

La deuxième partie repose sur une enquête de terrain menée auprès d'acteurs variés – dirigeants d'entreprise, syndicalistes, experts. Elle vise à comprendre comment ces acteurs perçoivent le fonctionnement actuel de la gouvernance, ainsi que les obstacles et leviers possibles à une réforme.

Enfin, la troisième partie propose une série de scénarios d'intégration du bicaméralisme à partir du droit existant. Elle explore les potentialités du Code Lippens, identifie les résistances institutionnelles et formule les conditions minimales de faisabilité d'un

---

<sup>1</sup> Isabelle Ferreras, « Gouverner le capitalisme ? : Pour le bicaméralisme économique », *Presses Universitaires de France*, 2012.

<sup>2</sup> Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, désigné par l'Arrêté royal du 12 mai 2019 (Moniteur belge, 17 mai 2019).

modèle de gouvernance à deux chambres.

Comme son titre l'indique, ce mémoire n'a pas pour vocation d'imposer un modèle. Son objectif est plutôt d'ouvrir un espace de discussion autour des principes démocratiques qui pourraient orienter l'évolution de la gouvernance d'entreprise.

# Première Partie : Évolution du salariat et dynamiques de gouvernance d'entreprise

## Introduction de la première partie

Depuis plusieurs siècles, et tout particulièrement depuis la révolution industrielle, le monde du travail a connu de profonds bouleversements. Ces mutations ont redéfini les rapports sociaux et modifié les logiques de pouvoir dans les entreprises. Le salariat, aujourd'hui largement répandu, ne s'est pas imposé du jour au lendemain : il est le fruit d'une lente transformation historique qui a vu les rapports de dépendance féodaux se changer en relations contractuelles encadrées juridiquement.

Pourtant, malgré cette évolution des modes de production, les structures de gouvernance des entreprises restent très fortement marquées par des logiques capitalistiques. Le pouvoir de décision y est encore largement concentré entre les mains des apporteurs de capitaux et ce, au détriment des travailleurs, pourtant premiers concernés par la vie de l'entreprise.

C'est dans ce contexte que cette première partie du mémoire se propose de revenir sur les étapes clés de l'émergence du salariat et de ses liens avec les formes de gouvernance en entreprise. Il s'agira, dans un premier temps, de revenir sur l'histoire du salariat, en soulignant la manière dont les rapports sociaux ont été réorganisés à travers les siècles, en passant d'une économie de subsistance féodale à une économie de marché salariée. Ensuite, on présentera différents modèles de participation des travailleurs à la gouvernance dans le monde, afin de mieux comprendre les expériences existantes.

Une attention particulière sera portée à la proposition de gouvernance bicamérale défendue par Isabelle Ferreras<sup>3</sup>. Ce modèle repose sur l'idée que les travailleurs ne sont pas de simples exécutants, mais des "investisseurs en travail" qui, à ce titre, devraient pouvoir délibérer sur les orientations stratégiques de leur entreprise, au même titre que les apporteurs de capitaux.

Enfin, cette partie abordera la question de la faisabilité juridique d'un tel modèle dans le cadre institutionnel belge, en s'appuyant sur le Code belge de gouvernance d'entreprise de 2020<sup>4</sup>. En somme, cette première partie pose les bases d'une réflexion sur le partage du pouvoir en entreprise, en vue de la deuxième partie du travail, qui confrontera ces idées théoriques aux perceptions des acteurs de terrain : chefs d'entreprise, syndicalistes et universitaires.

---

<sup>3</sup> Isabelle Ferreras, « Gouverner le capitalisme ? : Pour le bicaméralisme économique », *Presses Universitaires de France*, 2012.

<sup>4</sup> Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, désigné par l'Arrêté royal du 12 mai 2019 (Moniteur belge, 17 mai 2019).

# Chapitre 1 : L'évolution du Salarariat et la Gouvernance d'Entreprise

## Introduction

Pour comprendre les débats actuels autour de la gouvernance d'entreprise, il faut revenir à l'origine même des rapports de travail. Le salariat ne s'est pas imposé comme évidence. Il s'est lentement construit, au fil d'évolutions sociales, économiques et politiques qui ont redéfini le lien entre travail et pouvoir. Ce chapitre s'attache à retracer cette histoire, en soulignant les ruptures majeures et les continuités qui ont permis la légitimation d'un ordre où le travail s'échange contre un salaire, mais sans garantir une influence réelle du travailleur sur l'organisation qu'il fait vivre.

## 1 : Le Salarariat à travers les Âges

### 1.1 Le Moyen-Âge et le Féodalisme<sup>5</sup>

L'idée d'être payé pour son temps de travail est relativement récente. Au Moyen Âge, la majorité des individus étaient liés à la terre. Le système féodal reposait sur un échange de services (souvent militaires ou agricoles) contre protection. Les serfs, bien qu'étant des hommes libres sur le papier, étaient juridiquement attachés à la terre de leur seigneur. Ils ne pouvaient pas partir librement, et le domaine sur lequel ils vivaient pouvait changer de propriétaire sans qu'ils aient leur mot à dire.

Ce rapport n'était pas salarial, mais politique. Le serf exploitait une parcelle, rendait une part de sa récolte, et en échange, le seigneur était tenu de le protéger. Il s'agissait d'une forme de dépendance mutuelle, dans un monde où la notion même de contrat ou de liberté individuelle était secondaire.

Progressivement, ce lien s'est déplacé : d'une dépendance personnelle (le serf attaché à son seigneur), on est passé à une dépendance territoriale (attachée à la terre). Cette évolution, amorcée dès le XI<sup>e</sup> siècle, a ouvert la voie à une forme de mobilité, certes limitée, mais réelle. Le statut de "louage" apparaîtra plus tard, à la veille de la Révolution française, comme une première esquisse de contrat de travail.

On voit donc que le salariat n'est pas né d'une logique marchande, mais d'une lente sortie d'un rapport de domination politique enraciné dans l'ordre social de l'ancien régime.

---

<sup>5</sup> Georges Duby. « L'économie rurale et la vie des campagnes dans l'Occident médiéval. », *Flammarion*, 2018.

## 1.2 L'Émergence du Salarial Moderne<sup>6</sup>

Avec l'industrialisation, un basculement majeur s'opère. L'essor des machines, la concentration urbaine, les nouvelles formes d'organisation du travail donnent naissance à un nouveau type de lien économique : le salariat moderne<sup>7</sup>. Deux éléments y ont contribué de façon décisive :

- D'abord, le mouvement des "enclosures" en Angleterre prive les paysans de leurs terres communes. Forcés de quitter les campagnes, ils rejoignent les villes en quête d'emploi.
- Ensuite, les industries ont besoin de bras pour faire tourner les usines. La main-d'œuvre est abondante, non organisée et bon marché.

Ce nouveau rapport repose sur un contrat : le travailleur cède son temps contre une rémunération. Mais il le fait dans un cadre fortement déséquilibré. L'offre de travail excède la demande, et les premières réglementations sociales sont quasi inexistantes. Le salariat moderne ne naît donc pas sous le signe de la liberté contractuelle, mais dans un contexte où les travailleurs doivent accepter les conditions imposées par les détenteurs du capital.

Ce modèle va se généraliser avec le temps, en même temps que les réglementations du travail vont se structurer. Mais déjà, les bases d'un rapport asymétrique entre capital et travail sont posées, et vont nourrir les réflexions sur la gouvernance des entreprises jusqu'à aujourd'hui.

## 2 : Transformation Industrielle et Salarial

### 2.1 La Révolution Industrielle<sup>8</sup>

Avec la Révolution industrielle, les petits ateliers traditionnels laissent place à des manufactures où la recherche du rendement prime sur l'artisanat. Le maître artisan est progressivement remplacé par le patron d'industrie, qui emploie une main-d'œuvre salariée dans des structures de production de plus en plus grandes. Cette mutation est à la fois économique et sociale : elle déstabilise les anciens repères, mais installe aussi durablement le salariat comme norme.

L'afflux massif de travailleurs ruraux dans les villes transforme la société. Ces nouveaux ouvriers, privés de toute sécurité, se retrouvent totalement dépendants de la conjoncture et des besoins fluctuants des industriels. Leurs salaires, soumis aux lois du marché, varient sans règle fixe. C'est dans ce contexte que les premières réglementations apparaissent, souvent pour tenter d'encadrer les abus les plus flagrants (temps de travail, travail des enfants, conditions sanitaires...)

En Belgique, l'État commence à intervenir timidement en s'inspirant des modèles voisins. Mais le rapport de force reste déséquilibré : le pouvoir reste aux mains de ceux qui

---

<sup>6</sup> Karl Polanyi, « La grande transformation. », *Gallimard*, 2017.

<sup>7</sup> Eric Hobsbawm, « L'ère des révolutions : 1789-1848. », *Fayard*, 2008.

<sup>8</sup> David S. Landes, « L'Europe technicienne ou le Prométhée libéré. », *Gallimard*, 2018.

possèdent l'outil de production. Le salariat s'impose donc plus par nécessité que par choix, dans un cadre où la marge de négociation des travailleurs est extrêmement réduite.

## 2.2 La Montée du Salariat au XIXème Siècle<sup>9</sup>

C'est au XIXème siècle que le salariat prend une ampleur nouvelle. L'industrialisation bat son plein, et la demande en main-d'œuvre est telle que les salaires commencent à augmenter. Les conditions de vie des ouvriers s'améliorent lentement, du moins dans certains secteurs. Le salariat devient progressivement une perspective plus stable que le travail agricole ou artisanal.

Parallèlement, certains industriels, comme Solvay en Belgique, mettent en place des politiques sociales pour attirer et fidéliser leur personnel : construction de logements, accès à des services de proximité, réseaux de solidarité. Cela participe à ancrer le salariat dans le paysage social et à le faire apparaître comme un horizon acceptable, voire souhaitable<sup>10</sup>.

Vers 1860, une bascule s'opère : les salariés deviennent majoritaires dans les secteurs industriels. Les non-salariés (petits artisans, commerçants, exploitants agricoles) sont peu à peu marginalisés. Ce mouvement va s'accélérer après la Seconde Guerre mondiale, avec l'expansion de l'État-providence et la massification de l'emploi dans le secteur tertiaire.

L'emploi salarié s'impose dès lors comme la forme dominante d'intégration économique et sociale, au point de devenir un standard. Mais cette normalisation du salariat ne s'accompagne pas toujours d'une réelle capacité d'influence sur les décisions de l'entreprise. Le rapport de subordination reste structurellement inscrit dans le cadre juridique du contrat de travail.

## 3 : Le Salariat dans le Contexte de la Mondialisation

### 3.1 Effets de la Mondialisation sur le Travail<sup>11</sup>

La mondialisation, amorcée dans les années 1970, a redessiné la carte de l'emploi industriel. Progressivement, les usines quittent les pays occidentaux pour s'implanter dans des zones où les coûts salariaux sont bien plus faibles. Ce déplacement géographique de la production s'explique par une logique de rentabilité accrue : à conditions égales de production, produire à moindres frais permet d'augmenter les marges.

Conséquence directe pour les travailleurs des pays industrialisés : une érosion des emplois industriels, accompagnée d'une incertitude croissante. Les ouvriers, hier encore garants de la croissance industrielle, sont peu à peu remplacés par des salariés du tertiaire. Services, distribution, aide aux personnes, finance, tourisme... deviennent les nouveaux

---

<sup>9</sup> Jean Gadrey, « La révolution industrielle, du XVIIIe siècle à nos jours. » *Armand Colin*, 2020

<sup>10</sup> Kenneth Bertrams, Nicolas Coupain & Ernst Homburg, « Solvay: History of a Multinational Family Firm », *Cambridge University Press*, 2013, chap. 4.

<sup>11</sup> Joseph Stiglitz, « *La grande désillusion.* », *Fayard*, 2002.

terrains du salariat.

Cette mutation n'est pas sans conséquences. Le tertiaire regroupe des métiers très hétérogènes, avec des conditions de travail, de reconnaissance et de statut social très variables. Si certains cadres trouvent dans ce secteur un emploi valorisant, beaucoup d'autres salariés doivent composer avec la flexibilité, la précarité et la difficulté à faire valoir leurs droits.

Le monde du travail se complexifie, et le modèle salarial n'est plus synonyme de sécurité. La mondialisation a introduit une compétition économique permanente, à laquelle les travailleurs doivent s'adapter, souvent sans contrepartie à la hauteur de l'effort demandé.

### 3.2 La Généralisation du Salariat Post-Seconde Guerre Mondiale

Après 1945, l'Europe entre dans une période de reconstruction et de croissance soutenue, souvent appelée les Trente Glorieuses. C'est durant cette période que le salariat devient la norme quasi universelle pour accéder à un revenu et à une protection sociale. L'économie, dominée par l'industrie, s'accompagne d'un État-providence qui encadre de plus en plus les relations de travail : sécurité sociale, assurance chômage, conventions collectives, retraites...

La société se transforme rapidement. L'urbanisation s'accélère, les services se développent pour répondre aux besoins d'une population active de plus en plus dense et diversifiée. Les emplois dans l'administration, l'éducation, la santé, le commerce ou les loisirs prolifèrent. Pour gérer cette complexité, de nouveaux types de travailleurs apparaissent : les cadres intermédiaires et supérieurs, responsables de coordonner des équipes, de gérer des projets ou d'organiser la production.

Dans ce contexte, le salariat devient le mode principal d'organisation de l'activité professionnelle. Être salarié, c'est non seulement travailler pour un employeur, mais aussi accéder à des droits, à un statut, à une reconnaissance sociale. On travaille, on cotise, on bénéficie d'un système collectif de solidarité. Le contrat de travail encadre ces relations et devient un outil central de la régulation sociale.

Mais cette montée en puissance du salariat s'accompagne aussi d'une transformation du capital. Là où autrefois le patron possédait et dirigeait son entreprise, on voit désormais une séparation entre les actionnaires et les dirigeants. Le CEO devient parfois lui-même un salarié, bien qu'à un niveau particulier, mandaté pour faire fructifier le capital des autres<sup>12</sup>.

Dans ce nouveau modèle, on peut se demander qui gouverne vraiment l'entreprise. Si les salariés sont majoritaires en nombre, ce sont bien les détenteurs de capitaux qui conservent le pouvoir stratégique, via les assemblées générales et les conseils d'administration. Ce décalage entre contribution au fonctionnement quotidien de l'entreprise et pouvoir de décision pose question et appelle à une réflexion sur la

---

<sup>12</sup> Angus Maddison, « L'économie mondiale : statistiques historiques. », *OCDE*, 2003.

gouvernance.

## 4 : La Contractualisation des Rapports de Pouvoir en Entreprise

### 4.1 Le Code du Travail et les Relations de Pouvoir

Au fil de l'industrialisation, l'organisation des entreprises s'est complexifiée. À ses débuts, les lignes de fracture entre propriétaires et travailleurs étaient nettes, presque caricaturales, comme l'analysait Marx : les premiers possédaient les moyens de production, les seconds n'avaient que leur force de travail à offrir. Mais à mesure que les structures se diversifient, cette opposition frontale s'efface partiellement au profit de rapports plus encadrés, sans pour autant gommer le déséquilibre initial<sup>13</sup>.

C'est dans cette logique que s'est développé le droit du travail. En Belgique, les premières lois spécifiques apparaissent à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, souvent en réponse à des mouvements sociaux ou à des grèves importantes. Jusque-là, les relations de travail étaient régies par le Code civil, comme de simples contrats entre individus, sans égard pour la position inégale des parties<sup>14</sup>.

L'objectif du législateur était double : protéger les travailleurs contre les formes les plus évidentes d'exploitation (temps de travail, salaires, âge minimum...) tout en garantissant aux entreprises un cadre stable pour organiser la production. Ce droit s'est construit progressivement, par couches successives, en lien avec l'évolution des secteurs économiques.

Les grandes entreprises industrielles ont été les premières concernées. Dans ces structures, homogènes et centralisées, il était plus simple d'appliquer des règles collectives. Des commissions paritaires ont été créées pour permettre des négociations sectorielles entre représentants syndicaux et employeurs, avec validation par l'État.

Mais avec l'arrivée de nouvelles formes d'entreprises, plus flexibles et fragmentées, certaines fonctions ont échappé à ce modèle collectif. C'est ainsi que, dès les années 1980, les cadres supérieurs ont commencé à négocier leur contrat individuellement, hors des conventions sectorielles. Cette pratique s'est étendue progressivement à d'autres postes, comme les cadres intermédiaires ou les chefs d'équipe.

Ce glissement vers une contractualisation plus individualisée du travail s'est fait sans affrontement direct avec les cadres légaux existants. Les nouvelles pratiques s'ajoutent sans forcément s'opposer, mais elles traduisent une recomposition silencieuse des rapports de pouvoir : le salarié se retrouve de plus en plus seul face à l'entreprise pour défendre ses conditions de travail<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Karl Marx, « Travail salarié et capital » (présenté dans la *Neue Rheinische Zeitung*, avril 1849), éd. traduite Charles Longuet & Eduard Bernstein, *Éditions sociales internationales*, 1931.

<sup>14</sup> Commission du Travail (Belgique, 1886–1887), création des lois sociales : loi du 16 août 1887 sur le paiement des salaires et instauration des conseils de l'Industrie et du Travail, *OpenEdition / Presses universitaires de Liège*, 2023

<sup>15</sup> Dries Van Herreweghe, « Participation et représentation des cadres en Belgique (Working Paper PC209). », HIVA – KU Leuven, 2019.

## 4.2 La Flexibilisation du Travail et ses Conséquences<sup>16,17</sup>

La montée en puissance des contrats individualisés ne peut pas être comprise sans prendre en compte plusieurs dynamiques profondes qui ont affecté le monde du travail depuis les années 1980.

D'abord, il y a la mondialisation. Les grandes entreprises, devenues multinationales, ont imposé leurs standards dans les pays où elles s'implantent. Elles cherchent souvent à harmoniser les pratiques de recrutement, notamment pour les hauts profils. Cela a poussé certains États, soucieux d'attirer ou de conserver des sièges de production, à tolérer des exceptions aux règles habituelles, comme la possibilité de conclure des contrats sous d'autres législations (luxembourgeoise, irlandaise, etc.).

Ensuite, les conditions matérielles du travail ont changé. Le modèle industriel reposait sur des équipes nombreuses, réunies dans un même lieu, à horaires fixes. Aujourd'hui, de nombreux salariés exercent seuls, en mobilité ou à domicile. Cette autonomie spatiale s'est traduite par une autonomie contractuelle : télétravail, horaires flexibles, semaine de quatre jours, outils professionnels fournis par l'entreprise...

À première vue, ces nouvelles pratiques offrent plus de confort et de souplesse. Mais en échange, l'entreprise attend souvent davantage : disponibilité accrue grâce aux outils numériques, adaptation rapide aux changements, productivité élevée. Le compromis est rarement explicite, mais bien réel.

Enfin, les attentes des salariés ont elles aussi évolué. Le temps libre n'est plus seulement vu comme un moment de repos, mais aussi comme un espace d'activité personnelle (sports, loisirs, consommation, etc.). Cette transformation sociale a rendu acceptables des horaires élargis dans certains secteurs (distribution, tourisme, services), ce qui entraîne un effet de retour : pour satisfaire ces nouveaux consommateurs, d'autres salariés doivent eux-mêmes flexibiliser leur emploi du temps.

Dans ce contexte, la contractualisation individuelle semble, à première vue, permettre à chacun de « négocier » ses conditions. Mais en pratique, le rapport de force est rarement équilibré. Le candidat à l'emploi se retrouve souvent seul face à l'employeur, avec peu de marge de manœuvre. Il accepte les conditions proposées, espérant les ajuster plus tard, ce qui reste rare.

Le risque est double : d'un côté, une concurrence entre travailleurs pour obtenir les meilleures conditions ; de l'autre, une incertitude croissante sur les droits réels attachés à chaque poste. À terme, ce modèle fragmente la solidarité et érode les bases du droit collectif du travail.

Dans un tel cadre, il devient pertinent de s'interroger sur les moyens de rééquilibrer les rapports de pouvoir entre actionnaires, qui cherchent à optimiser leurs rendements, et travailleurs, qui souhaitent défendre leurs conditions de vie. Cela appelle à repenser les formes actuelles de gouvernance.

---

<sup>16</sup> Thomas Friedman, « La terre est plate : Une brève histoire du XXIe siècle. », *Saint-Simon*, 2006.

<sup>17</sup> Robert Castel, « Les métamorphoses de la question sociale. », *Fayard*, 1995.

## 5 : Gouvernance et Droit Belge

### 5.1 Le Droit Belge et les Rapports de Pouvoir<sup>18</sup>

Jusqu'aux années 1990, le droit belge s'est surtout concentré sur la régulation des relations entre employeurs et travailleurs. C'est dans ce cadre que s'est structuré progressivement le droit du travail, avec l'objectif de protéger les salariés des formes les plus dures d'exploitation tout en assurant une certaine stabilité au fonctionnement économique des entreprises.

Les premières lois spécifiques apparaissent à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, peu après les grèves ouvrières de 1886. Avant cette période, les relations de travail étaient encadrées par le Code Civil, qui réglait les relations entre les citoyens, sans tenir compte du rapport social. Or, cette approche « neutre » ne prenait pas en compte l'asymétrie qui existe entre l'employeur et le salarié<sup>19</sup>.

C'est donc dans un contexte de fortes tensions sociales que le législateur adopte des lois ciblées sur le travail, mais sans volonté d'intervention massive de l'État. À cette époque, la vision dominante reste libérale. Le rôle du gouvernement est perçu comme limité. Le ministre de l'Agriculture, de l'Industrie et des Travaux publics, le chevalier de Moreau, l'exprime clairement dans un discours de l'époque :

« Le gouvernement n'exagère point l'influence que peuvent exercer l'intervention de la législation et la sienne dans le domaine des questions ouvrières. En pareille matière, le rôle des particuliers est plus important que celui de l'État et les mesures réalisées par l'initiative individuelle auront toujours plus de succès que les pouvoirs publics voudraient imposer par l'obligation. »

Cette citation illustre bien l'esprit du temps. L'État encourage la négociation entre partenaires sociaux, mais évite d'imposer un cadre trop rigide. Ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que l'on assiste à un tournant : la mise en place de la sécurité sociale collective entraîne un renforcement considérable du droit du travail, avec des obligations contraignantes pour les deux parties. Ce droit s'appuie sur un modèle industriel classique, dans lequel les règles sont pensées pour des structures d'entreprise relativement homogènes.

Depuis, le droit a continué d'évoluer pour intégrer les réalités spécifiques de différents secteurs ou formes d'emploi. Mais ce socle historique, avec ses limites, explique en partie pourquoi certaines formes contemporaines de gouvernance échappent encore aux règles collectives, ce qui pose la question d'un rééquilibrage des pouvoirs dans l'entreprise.

---

<sup>18</sup> Michel Dumoulin, Emmanuel Gérard, Vincent Dujardin & Mark Van den Wijngaert, « Nouvelle Histoire de Belgique Volume 2(1905-1950). », *Éditions Complexe*, 2006.

<sup>19</sup> Commission du Travail (Belgique, 1886–1887), création des lois sociales : loi du 16 août 1887 sur le paiement des salaires et instauration des conseils de l'Industrie et du Travail , *OpenEdition / Presses universitaires de Liège*, 2023

## 5.2 La Gouvernance d'Entreprise à Travers le Code Lippens<sup>20</sup>

Face à plusieurs scandales de gouvernance dans les années 1980 et 1990 (salaires excessifs, parachutes dorés, décisions opaques), la confiance du public envers les dirigeants d'entreprise s'est érodée. Ce climat de méfiance a poussé à repenser les mécanismes de contrôle à l'intérieur même des structures économiques. Qui surveille vraiment les décisions prises au sommet ? Comment garantir que les entreprises soient dirigées dans l'intérêt général, ou au moins dans celui de leurs différentes parties prenantes ?

Pour répondre à ces interrogations, de nombreux pays ont vu émerger des codes de bonne gouvernance. En Belgique, c'est le Code Lippens qui sera au cœur de cette dynamique. Élaboré à l'initiative du secteur privé, ce code vise d'abord les sociétés cotées en bourse, c'est-à-dire celles dont les enjeux de transparence, de responsabilité et de performance financière sont les plus sensibles.

Ce code ne se contente pas d'énoncer des principes abstraits. Il repose sur une série de recommandations concrètes, organisées autour de plusieurs axes : composition des conseils d'administration, indépendance des administrateurs, existence de comités spécialisés (audit, rémunération...), publication de rapports annuels détaillés, etc.

L'idée centrale est celle de l'autorégulation : les entreprises doivent se conformer aux principes du code ou expliquer pourquoi elles y dérogent (principe du « comply or explain »). Cette souplesse est censée encourager l'adoption volontaire des bonnes pratiques, sans recourir à une législation rigide.

En 2010, ce code est officialisé par un arrêté royal<sup>21</sup>, ce qui lui confère une forme d'obligation indirecte. Désormais, les entreprises cotées sont tenues de publier dans leur rapport annuel une déclaration de gouvernance, précisant leur degré d'adhésion au code, la composition de leurs organes de gestion, ainsi que les politiques de rémunération.

Cette déclaration comprend :

1. L'obligation d'inclure une déclaration de gouvernance d'entreprise dans le rapport de gestion annuel.
2. L'inclusion d'un rapport de rémunération détaillé.
3. La création obligatoire d'un comité de rémunération au sein du conseil d'administration.
4. L'adoption d'un règlement spécifique concernant la politique de rémunération.

En parallèle, un autre texte, le Code Buysse<sup>22</sup>, est élaboré pour s'adresser aux entreprises non cotées, notamment aux structures familiales ou aux PME. Celui-ci reprend les

---

<sup>20</sup> Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, désigné par l'Arrêté royal du 12 mai 2019 (Moniteur belge, 17 mai 2019).

<sup>21</sup> Arrêté royal du 6 juin 2010, désignant le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 comme référentiel obligatoire pour les sociétés cotées (Moniteur belge, 28 juin 2010), en vertu de l'article 96, § 2, 1<sup>o</sup> du Code des sociétés et des associations.

<sup>22</sup> Code Buysse IV, *Commission Corporate Governance pour les entreprises non cotées*, 2024

grandes lignes du Code Lippens, mais les adapte à des réalités de gestion moins complexes.

Le Code belge de gouvernance d'entreprise, dans sa version consolidée de 2020, s'articule autour de 10 principes fondamentaux, qui servent de base à l'évaluation des bonnes pratiques :

1. La société adopte une structure de gouvernance claire et en communique les modalités.
2. Le conseil et le management exécutif interagissent de manière constructive dans leurs rôles respectifs.
3. Le conseil d'administration est efficace et équilibré.
4. Des comités spécialisés assistent le conseil dans ses missions.
5. La nomination des membres du conseil suit une procédure transparente.
6. Tous les membres du conseil agissent de manière indépendante et dans l'intérêt social.
7. La rémunération des administrateurs et des dirigeants est équitable et responsable.
8. Tous les actionnaires sont traités sur un pied d'égalité.
9. La société met en place une évaluation rigoureuse de sa gouvernance.
10. Elle rend compte publiquement du respect du code.

À travers ces principes, le code cherche à renforcer la crédibilité et la transparence des entreprises. Mais il laisse de côté un acteur majeur : le salarié. Ces principes s'adressent exclusivement aux relations entre actionnaires, administrateurs et dirigeants, sans intégration formelle des travailleurs dans le processus décisionnel. Ce silence interroge : la gouvernance peut-elle réellement être qualifiée de « bonne » si elle exclut une des composantes centrales de l'entreprise ?

## Conclusion

Ce premier chapitre nous a permis de retracer l'évolution du salariat, depuis ses racines féodales jusqu'à sa généralisation dans les sociétés contemporaines. On y voit clairement comment les formes d'organisation du travail ont toujours été liées à des rapports de pouvoir : de la domination politique du seigneur sur le serf, à celle plus contractuelle, mais non moins déséquilibrée, de l'employeur sur le salarié.

Au fil du temps, des régulations sont venues encadrer cette relation, notamment avec la montée en puissance du droit du travail après la Seconde Guerre mondiale. Pourtant, malgré ces avancées juridiques et sociales, la gouvernance des entreprises reste fondée sur une logique capitaliste. Le pouvoir stratégique appartient aux détenteurs de capitaux, tandis que les travailleurs, bien qu'indispensables, restent largement exclus des instances décisionnelles.

Les tentatives de participation des salariés à la vie de l'entreprise existent, mais elles demeurent souvent consultatives ou périphériques. Le modèle dominant reste celui d'une gouvernance unilatérale, où la recherche du profit guide les grandes orientations.

Cette lecture historique et juridique pose donc une question centrale : les structures de gouvernance actuelles sont-elles encore adaptées aux réalités du travail contemporain ?

Et surtout, peut-on envisager un modèle plus équilibré, qui reconnaîtrait enfin le rôle décisif des travailleurs dans la création de valeur ?

C'est à ces questions que s'attachera le chapitre suivant, en examinant différents modèles existants de participation des salariés à la gouvernance d'entreprise.

# Chapitre 2: Différents modèles de participations de travailleurs à la gouvernance d'entreprise<sup>23</sup>

## Introduction

À la lumière de l'évolution historique du salariat et de la structuration du pouvoir au sein des entreprises, une question s'impose : comment les travailleurs peuvent-ils aujourd'hui participer aux décisions qui les concernent directement ? Ce chapitre explore plusieurs formes existantes de participation à travers le monde. Ces dispositifs, qu'ils soient institutionnels, conventionnels ou plus expérimentaux, permettent de mieux comprendre les marges d'action disponibles pour construire une gouvernance plus équilibrée.

L'objectif n'est pas seulement descriptif. Il s'agit aussi d'évaluer la portée réelle de ces dispositifs : permettent-ils aux salariés de peser sur les décisions stratégiques, ou ne sont-ils qu'un aménagement périphérique de rapports de pouvoir inchangés ?

### 2.1. Conseils d'administration avec représentation des travailleurs

#### **Contexte théorique**

Les modèles classiques de gouvernance d'entreprise sont centrés sur les actionnaires. Mais d'autres approches, dites « parties prenantes », insistent sur la nécessité d'inclure les travailleurs dans le processus décisionnel. Ces derniers contribuent quotidiennement à la création de valeur, et il paraît logique qu'ils puissent intervenir au sein même des conseils d'administration.

#### **Pratiques internationales**

Dans plusieurs pays européens, cette représentation est déjà une réalité. En Allemagne, le modèle de la "Mitbestimmung" permet aux salariés de désigner jusqu'à la moitié des membres du conseil de surveillance dans les grandes entreprises. En Suède, des représentants des travailleurs siègent également au conseil dans les sociétés cotées. Ces dispositifs traduisent une reconnaissance explicite du rôle structurant des salariés dans la vie économique.

#### **Cadre juridique et réglementaire**

---

<sup>23</sup> Crifo, P., & Rebiérioux, A. « La participation des salariés : Du partage d'information à la codétermination. », *Presses de Sciences Po*, 2019

L'Union européenne encourage de plus en plus cette orientation. Par exemple, la Directive sur les droits des actionnaires incite les États membres à prévoir des dispositifs de participation active. En Allemagne, cette logique est ancrée dans la loi sur les sociétés par actions.

### **Avantages et bénéfiques**

1. Intégration directe des préoccupations des salariés dans les décisions stratégiques.
2. Amélioration du dialogue social et de la confiance interne.
3. Prise en compte des enjeux sociaux dans la gouvernance, ce qui peut favoriser la durabilité de l'entreprise.

### **Défis et limites**

1. Risques de tensions ou d'incompréhensions entre représentants salariés et administrateurs classiques.
2. Complexité des débats lorsque les intérêts divergent fortement.
3. Dispositif moins adapté aux petites entreprises, où les relations sont souvent informelles.

## **2.2. Comités consultatifs ou comités de travailleurs**

### **Contexte théorique**

Les comités consultatifs ou comités de travailleurs s'inscrivent dans une logique d'ancrage du dialogue social au sein des structures de l'entreprise. Ils permettent de créer un espace formel où les salariés peuvent faire entendre leurs préoccupations, poser des questions ou proposer des alternatives à certaines décisions. Si ces comités n'ont pas de pouvoir décisionnel direct, ils jouent un rôle important dans la circulation de l'information et la prévention des conflits.

### **Pratiques internationales**

Les comités consultatifs ou comités de travailleurs s'inscrivent dans une logique d'ancrage du dialogue social au sein des structures de l'entreprise. Ils permettent de créer un espace formel où les salariés peuvent faire entendre leurs préoccupations, poser des questions ou proposer des alternatives à certaines décisions. Si ces comités n'ont pas de pouvoir décisionnel direct, ils jouent un rôle important dans la circulation de l'information et la prévention des conflits.

### **Cadre juridique et réglementaire**

Selon les législations, la mise en place de ces comités peut être obligatoire (comme en France ou en Allemagne), ou facultative. En Belgique, les organes de concertation sociale tels que les conseils d'entreprise ou les comités pour la prévention et la protection au travail remplissent des fonctions similaires. Leur efficacité dépend largement de la manière dont ils sont animés et de la volonté réelle de dialogue des directions.

## **Avantages et bénéfices**

1. Amélioration de la transparence et du climat social dans l'entreprise.
2. Possibilité pour les travailleurs d'anticiper les changements importants.
3. Création d'un espace d'expression formalisé pour les salariés.

## **Défis et limites**

1. Absence de pouvoir contraignant sur les décisions stratégiques.
2. Risque que les consultations deviennent une simple formalité sans impact réel.
3. Le fonctionnement dépendant de la qualité des relations entre représentants du personnel et direction.

## 2.3. Participation aux bénéfices et à la propriété de l'entreprise

### **Contexte théorique**

La participation financière des salariés est une autre forme d'implication dans la vie de l'entreprise. Elle repose sur l'idée que les travailleurs ne doivent pas seulement être rémunérés pour leur force de travail, mais qu'ils peuvent aussi bénéficier directement des résultats économiques qu'ils contribuent à produire. Cela peut prendre la forme d'un intéressement aux bénéfices ou d'un accès à la propriété, via des actions.

### **Pratiques internationales**

Dans de nombreux pays, des dispositifs existent pour associer les salariés aux performances de leur entreprise. Aux États-Unis, les plans d'intéressement (profit sharing) ou les dispositifs d'actionnariat salarié (ESOP) sont bien développés. En France, l'intéressement et la participation sont encadrés par la loi depuis les années 1960. En Allemagne ou au Royaume-Uni, des systèmes similaires permettent aux travailleurs de devenir actionnaires à des conditions préférentielles.

### **Cadre juridique et réglementaire**

Le cadre juridique varie selon les pays. Certains offrent des avantages fiscaux aux entreprises qui mettent en place ces dispositifs. En Belgique, la participation aux bénéfices est possible, mais reste marginale dans la pratique. L'actionnariat salarié existe, mais il ne représente qu'une petite part du capital dans la majorité des entreprises.

## **Avantages et bénéfices**

1. Alignement des intérêts entre salariés et direction.
2. Sentiment d'appartenance renforcé pour les travailleurs.
3. Stimulation de la performance et de l'engagement collectif.

## **Défis et limites**

1. Risque de confusion entre le rôle de salarié et la position d'actionnaire.
2. Disparités dans l'accès aux dispositifs selon les catégories de personnel.
3. Participation financière souvent marginale dans les décisions stratégiques.

## 2.4. Coopératives de travailleurs

### **Contexte théorique**

Les coopératives de travailleurs représentent une forme radicalement différente d'organisation d'entreprise. Ici, ce ne sont plus les actionnaires extérieurs qui détiennent le pouvoir, mais les travailleurs eux-mêmes. Chaque membre dispose généralement d'une voix, indépendamment de son apport en capital. Le modèle repose sur des principes de démocratie économique, d'égalité dans la prise de décision et de répartition équitable des bénéfices.

### **Pratiques internationales**

Ce modèle est présent dans de nombreux pays, avec des résultats variables selon les contextes. L'exemple le plus souvent cité est celui de Mondragón, en Espagne, un groupe coopératif regroupant des dizaines d'entreprises dans différents secteurs. Au Royaume-Uni, aux États-Unis ou en Italie, les « worker cooperatives » se développent aussi, souvent à l'initiative de salariés souhaitant reprendre le contrôle d'une entreprise en difficulté ou créer une structure plus autonome. En Belgique, les coopératives sont surtout présentes dans le secteur de l'économie sociale.

### **Cadre juridique et réglementaire**

Le statut des coopératives varie fortement d'un pays à l'autre. Certaines juridictions reconnaissent explicitement la spécificité de la coopérative de travailleurs et lui accordent des avantages fiscaux ou sociaux. Ailleurs, elles sont traitées comme des entreprises classiques, ce qui limite parfois leur développement. En Belgique, la forme juridique existe, mais reste peu utilisée à grande échelle.

### **Avantages et bénéfices**

1. Gouvernance démocratique avec égalité des voix.
2. Meilleure implication des travailleurs dans la stratégie de l'entreprise.
3. Répartition plus équitable des résultats financiers.

### **Défis et limites**

1. Prise de décision plus lente, surtout en cas de désaccord entre membres.
2. Accès limité aux financements extérieurs, ce qui peut freiner le développement.
3. Risque de déséquilibres internes si tous les membres ne participent pas activement à la gestion.

## 2.5. Consultation et négociation collective

### **Contexte théorique**

La consultation et la négociation collective constituent des leviers traditionnels mais essentiels de participation des travailleurs. Elles permettent aux salariés de défendre collectivement leurs intérêts et de participer à la définition de leurs conditions de travail. Ces dispositifs s'appuient sur des logiques de représentation (syndicats, délégués) et sont souvent ancrés dans le droit du travail national.

### **Pratiques internationales**

Dans la plupart des pays européens, la négociation collective est un pilier du droit social. En Belgique, les conventions collectives de travail (CCT) sont négociées au sein des commissions paritaires et peuvent s'appliquer à l'ensemble d'un secteur. En France, les syndicats disposent de droits reconnus en matière de consultation et de négociation dans les entreprises. À l'échelle internationale, l'Organisation internationale du travail (OIT) promeut ce modèle comme fondement d'un dialogue social équitable.

### **Cadre juridique et réglementaire**

Le droit à la négociation collective est garanti par la législation dans de nombreux pays. En Belgique, il est institutionnalisé à plusieurs niveaux : interprofessionnel, sectoriel et au sein des entreprises. Les conventions collectives négociées peuvent être rendues obligatoires pour l'ensemble d'un secteur par arrêté royal. Le rôle des syndicats est ici central.

### **Avantages et bénéfices**

1. Encadrement collectif des conditions de travail, assurant une certaine égalité de traitement.
2. Réduction des conflits par des canaux de négociation formalisés.
3. Meilleure représentation des intérêts des salariés face à l'employeur.

### **Défis et limites**

1. Faible pouvoir dans les décisions stratégiques de l'entreprise (fusions, délocalisations, etc.).
2. Difficultés de mobilisation dans certains secteurs, notamment précaires ou peu syndiqués.
3. Risque d'essoufflement du dialogue social si les partenaires ne disposent pas de marges réelles de négociation.

## 2.6 : Transparence et accès à l'information

### **Contexte théorique**

La transparence dans la gouvernance d'entreprise est essentielle pour garantir un fonctionnement responsable et ouvert. Elle permet aux différentes parties prenantes — actionnaires, salariés, syndicats, consommateurs — de suivre les décisions prises, d'en comprendre les motivations et, potentiellement, de les contester ou de s'y associer. L'accès à l'information est donc une condition préalable à toute forme de participation éclairée.

### **Pratiques internationales**

Dans de nombreux pays, les entreprises sont tenues de publier des informations financières, sociales ou environnementales. Cela passe par les rapports annuels, les déclarations extra-financières ou encore des bases de données accessibles au public. Des initiatives comme les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) ou les directives européennes en matière de reporting non financier ont renforcé ces exigences.

### **Cadre juridique et réglementaire**

En Belgique, les entreprises doivent transmettre certaines informations à la Banque nationale ou aux autorités de régulation. Pour les sociétés cotées, la publication d'un rapport de gouvernance est obligatoire. Toutefois, l'accès à l'information pour les travailleurs reste souvent limité à ce que prévoit le droit du travail ou les conventions collectives : plans sociaux, restructurations, évolution de l'emploi, etc. Ce cadre reste fragmenté.

### **Avantages et bénéfices**

1. Renforcement de la confiance entre les différentes parties prenantes.
2. Possibilité de suivi critique des décisions et de leur justification.
3. Meilleure anticipation des changements majeurs par les salariés.

### **Défis et limites**

1. Informations parfois trop techniques ou peu accessibles pour un public non spécialiste.
2. Réticence de certaines directions à partager des données sensibles.
3. Risque d'effet d'affichage, où la transparence devient formelle sans réel contenu critique.

## **Conclusion**

À travers ce chapitre, nous avons exploré différentes formes de participation des travailleurs à la gouvernance des entreprises. Certaines sont fortement institutionnalisées, comme les conseils d'administration avec représentation des salariés ou les systèmes de

négociation collective. D'autres relèvent d'initiatives plus ponctuelles ou sectorielles, comme l'actionnariat salarié ou les coopératives.

Ces dispositifs traduisent des efforts, plus ou moins aboutis, pour intégrer les travailleurs dans les processus de décision. Toutefois, un constat s'impose : dans la majorité des cas, leur pouvoir reste limité. Ils interviennent en amont ou en aval des décisions, rarement au cœur de la stratégie. Beaucoup de ces formes de participation demeurent consultatives ou périphériques.

Ce constat interroge la légitimité démocratique de la gouvernance d'entreprise actuelle. Alors que les salariés sont les premiers concernés par les choix faits au sommet, en termes d'emploi, de conditions de travail, de sens donné à l'activité, leur influence réelle reste marginale.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le chapitre suivant. Il présentera le modèle proposé par la sociologue Isabelle Ferreras : une gouvernance bicamérale, qui vise à mettre sur un pied d'égalité les apporteurs en capital et les « investisseurs en travail ». Une proposition ambitieuse, qui entend dépasser les ajustements à la marge pour poser les bases d'une démocratie économique.

# Chapitre 3 : La démocratie Bicamérale en Entreprise

## Introduction

Les formes actuelles de participation des salariés, bien que diverses, restent souvent périphériques ou consultatives. Elles permettent rarement un véritable partage du pouvoir. Partant de ce constat, Isabelle Ferreras propose une transformation structurelle de la gouvernance d'entreprise : le modèle bicaméral<sup>24</sup>. Inspirée à la fois de l'analyse sociologique du travail et de l'histoire politique, cette approche entend faire entrer les salariés au cœur du pouvoir décisionnel, sur un pied d'égalité avec les apporteurs de capital.

Ce chapitre se propose d'examiner en détail cette proposition : ses fondements théoriques, ses justifications pratiques, ainsi que les implications concrètes qu'un tel changement pourrait avoir pour l'entreprise et la société.

### 3.1 Aperçu de la théorie de Isabelle FERRERAS

Dans son ouvrage « Gouverner le Capitalisme ? », Isabelle Ferreras nous propose d'aller plus loin dans la gouvernance des entreprises. Si le code « Lippens » est déjà une avancée certaine dans la transparence et les bonnes pratiques pour les grandes entités économiques, il n'en demeure pas moins que le pouvoir décisionnel et stratégique reste dans les mains des seuls actionnaires.

#### 3.1.1 Mutation du travail

Pour comprendre la proposition d'Isabelle Ferreras, il faut d'abord revenir sur l'évolution du travail lui-même. Depuis la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, nous sommes passés d'un modèle industriel à une économie de services. Cette mutation transforme en profondeur l'expérience des travailleurs. Dans l'industrie, les relations étaient essentiellement internes, entre collègues ou avec la hiérarchie. Dans les services, les travailleurs sont en contact direct avec le public, les clients, les usagers. Ce changement introduit une attente nouvelle : celle d'un respect mutuel, d'un traitement digne, proche de ce que l'on retrouve dans l'espace civique.

Or, cette attente se heurte à des logiques de gestion encore largement autoritaires ou hiérarchiques. Le travailleur, en tant que citoyen, vit donc une tension entre ce qu'il est en dehors de l'entreprise et ce qu'il est censé être à l'intérieur. Cette dissonance rend le besoin de démocratie au travail plus pressant.

---

<sup>24</sup> Isabelle Ferreras, « Gouverner le capitalisme ? : Pour le bicaméralisme économique », *Presses Universitaires de France*, 2012.

### 3.1.2 Critique de la rationalité instrumentale

Selon l'auteur, la vision du travail vue par l'économie, qu'elle soit de tradition libérale ou marxiste, reste tout autant instrumentale. De fait, les libéraux considèrent que l'intérêt propre, à la fois des actionnaires (extraction de la plus-value : le profit) et des travailleurs (les moyens de subsistance : le salaire), est la seule rationalité pour faire fonctionner l'entreprise. Les marxistes, quant à eux, qui pensent que seul le fait de travailler pour soi-même mène à l'épanouissement, font le constat que cela est impossible dans un système capitaliste où les travailleurs doivent effectuer les volontés d'autrui.

Si cette rationalité instrumentale reste cohérente et fondamentale, elle n'est que partielle. En plus du salaire, les travailleurs vivent dans l'entreprise une expérience sensible, qui leur fait ressentir des situations justes ou injustes. Elle affirme donc que le travail n'est pas qu'un résultat (la production), mais aussi le processus qui y mène (le temps passé à le produire). Par cela, elle entend que la rationalité instrumentale devrait être complétée par une autre rationalité, celle-ci politique, qui rendrait mieux compte du réel. Ces deux concepts ne s'opposent pas, mais devraient agir en parallèle et fonctionner de concert.

Pour comprendre ce qui est entendu par rationalité politique, il faut accepter que le travailleur ne soit pas dans l'entreprise dans le seul et unique but de gagner un salaire, mais qu'il y vit une expérience profondément politique. Ou, pour être plus précis, elle qualifie ce rapport au travail d'expressif, de public et de politique.

*Expressif*, le travail est également une expérience sociale fondamentale, « un support de sens majeur dans la vie de l'individu qui travaille »<sup>25</sup>. Travailler n'est pas que produire, c'est également se sentir utile, être inclus socialement dans une équipe ou autonome et, dans l'idéal, effectuer un travail intéressant.

*Public*, car le travailleur reste également avant tout un citoyen. Nous sommes, pour la grande majorité, passés de la sphère privée des usines de l'époque industrielle à une culture démocratique, plus centrée sur la recherche et la revendication d'une égalité en dignité. Pour exemple, le fait d'être au service d'un client ne veut pas dire que le travailleur doit lui être subordonné, il attend plus de respect et d'égalité au sein de l'entreprise.

Et enfin *Politique*, car l'entreprise est un lieu où les travailleurs confrontent et discutent (soit explicitement quand c'est possible, soit implicitement quand les conditions managériales ne le permettent pas) de leur conception du juste et de l'injuste et doivent appréhender une pluralité de points de vue.

Les travailleurs « partagent l'intuition que chaque collègue a une prétention légitime à participer à la conception du juste qui, finalement, règlera la vie au travail »<sup>26</sup>. C'est ce

---

<sup>25</sup> Isabelle Ferreras, « Critique politique du travail », *Paris, Sciences Po Les Presses*, 2007, p. 241

<sup>26</sup> Isabelle Ferreras, « Gouverner le capitalisme ? : Pour le bicaméralisme économique », *Presses Universitaires de France*, 2012., p. 85

que l'autrice appelle l'intuition de la justice démocratique. Cependant, cette notion est difficile à atteindre dans les entreprises capitalistes, car il existe une inégalité de pouvoir fondamentale entre les actionnaires et les travailleurs.

En effet, même si le code belge de gouvernance d'entreprise essaie de réduire celle-ci, il continue d'exister une tension entre travail et capital. Isabelle Ferreras nous propose deux dénominations pour définir ces derniers : Les *apporteurs en capital* qui seront les actionnaires et les *investisseurs en travail* qui sont les travailleurs.

Nous pouvons constater que les premiers, par leur apport en capital, ont le pouvoir de gouverner l'organisation de l'entreprise, mais également que ce sont eux qui en tirent les bénéfices créés par les seconds. Ils prennent les décisions importantes dans l'assemblée générale, mais également au conseil d'administration, et s'approprient la plus-value générée par l'entreprise.

Cela étant posé, Isabelle Ferreras fait le constat que, dans une entreprise qui voudrait créer les conditions d'une justice démocratique, une telle inégalité de pouvoir rendrait, aux yeux des travailleurs, celle-ci illégitime et mettrait donc mettre en péril son efficacité. Nous pouvons donc constater que, pour les apporteurs en capital, démocratie et capital sont incompatibles.

### **3.1.3 Défis de l'implémentation**

Elle définit donc l'entreprise comme étant une organisation monocamérale. Ce qui correspond à un système où les décisions ne sont prises que dans une seule chambre délibérative, celle composée des apporteurs en capital. Le problème qu'une telle organisation porte en elle a déjà été formulé par le philosophe et économiste libéral Stuart Mill au XIX<sup>e</sup> siècle : « une chambre unique devient facilement despotique et excessive si elle est libérée de la nécessité de se demander si une autre autorité constituée pourrait souscrire à ses décisions »<sup>27</sup>.

L'entreprise capitaliste est donc gouvernée par les seuls apporteurs en capital et ils seraient les garants de la rationalité instrumentale (le profit). Or, « non, l'entreprise n'est pas uniquement la chose des apporteurs en capital. Elle est au moins tout autant le lieu d'investissement en travail. Par leur travail, ces personnes font, jusqu'au sens même matériel du verbe, l'entreprise »<sup>28</sup>. Mais il se trouve qu'actuellement, on ne reconnaît à ces travailleurs qu'un rôle, au mieux, consultatif.

### **3.1.3 Proposition d'un modèle bicaméral**

Isabelle Ferreras propose de constituer au sein même du pouvoir décisionnaire une deuxième chambre représentant les travailleurs. On se retrouverait donc face à un système

---

<sup>27</sup> Cité par Isabelle Ferreras, *op. cit.*, p. 101

<sup>28</sup> Isabelle Ferreras, *op. cit.*, p. 88

bicaméral composé d'une chambre du capital (les apporteurs en capital) et d'une chambre des travailleurs (les investisseurs en travail).

La proposition de l'auteur n'est pas neuve, en effet ce système bicaméral remonte à l'antiquité romaine en -494 avant JC. Si on n'y parlait pas de capital, ni de travailleur, on peut tout de même faire un parallèle entre les deux idées. En effet, la division des deux chambres à Rome était répartie entre patriciens (apporteurs de capital terrien) et plébéiens (composés des travailleurs agricoles, artisans et commerçants).

Il aura fallu que ces derniers décident de ne pas suivre l'avis du Sénat lors d'une guerre et de faire une grève en se retirant de la vie de Rome pour que les patriciens leur proposent d'avoir des représentants au Sénat. Bien que ces deux chambres siègent dans un même lieu, le mode électif était bien distinct et celles-ci étaient bien séparées.

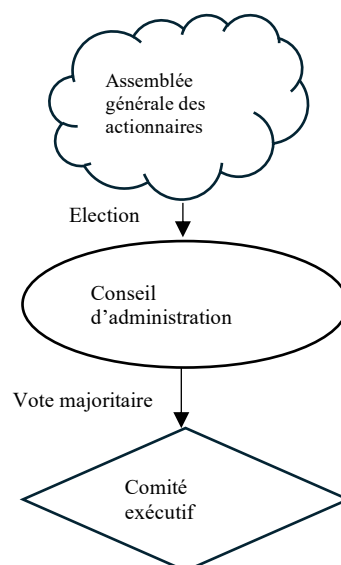
Vers 1340, c'est en Angleterre qu'est formalisé le modèle du parlement qui deviendra la référence pour toutes les institutions du même genre. D'un côté, les tenants du pouvoir aristocratique (la chambre des Lords) et de l'autre, les représentants de la population (la chambre des communes). Bien qu'à l'époque l'équilibre des forces n'était pas en faveur de la chambre des communes, sans parler du pouvoir exclusif du roi, le temps a permis une lente mais constante progression du pouvoir de la chambre dite basse.

On pourra ainsi constater que, du point de vue politique, le bicaméralisme a permis un rééquilibrage des rapports de force entre deux classes sociales dont les intérêts s'opposent et d'imposer un contrôle de chacune des parties leur permettant de collaborer. En d'autres termes, le bicaméralisme est la condition nécessaire pour un gouvernement « légitime, raisonnable et intelligent », selon les termes de l'auteur.

Que donnerait ce modèle bicaméral transposé dans l'entreprise ?

Voici le modèle actuellement en vigueur dans le capitalisme :

Figure 1 : Modèle actuel  
Source : Conception de l'auteur

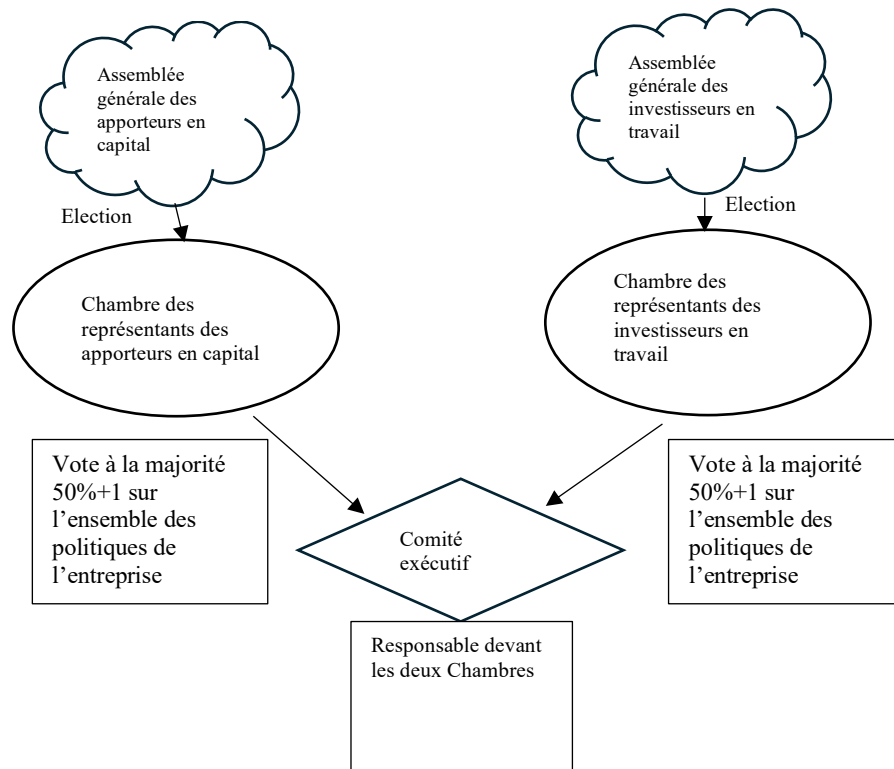


On peut y voir que le pouvoir est entièrement aux mains des actionnaires. Les travailleurs n'ont aucune place dans la prise de décisions de l'entreprise.

Le modèle basé sur le bicaméralisme :

Figure 2 : Modèle Bicaméral

Source : Conception de l'auteur



Le bicaméralisme économique serait donc de faire exister à côté du modèle actuel, une chambre des travailleurs. C'est celui qu'Isabelle Ferrera développe dans son livre « Gouverner le capitalisme ? » (2012)

Dans la chambre des apporteurs de capital, rien ne changerait par rapport à ce qui se fait actuellement, une voix par action. Cependant, du côté de la chambre des investisseurs en travail, le modèle électif pourrait prendre plusieurs formes qui seraient à discuter lors de la mise en place du modèle (tirage au sort, un travailleur – une voix, ...).

Les propositions émanant de l'une des parties (les chambres ou le comité exécutif) ne pourraient être validées que si elles obtiennent une majorité dans les deux chambres.

Ledit comité exécutif serait désigné par les deux chambres et aura à cœur de répondre aux demandes de celles-ci.

La description de l'entreprise capitaliste faite ci-dessus peut sembler caricaturale. Il existe, en effet, bon nombre d'entreprises où les travailleurs participent aux décisions concernant leur activité ou encore une force syndicale qui constitue une force de négociation. Cependant, c'est généralement dans le cadre de la gestion que la

participation des travailleurs opère et non dans les décisions stratégiques qui sont les lignes directrices de l'avenir de l'entreprise.

### 3.2 Limites et défis pratiques

Si dans la théorie, ce système semble plus que pertinent, voire idéal... dans la pratique, il ne manquera pas de rencontrer des obstacles dans sa mise en place.

Le premier, et certainement le plus grand, viendrait des apporteurs de capital qui ne verraient sans doute pas la nécessité de changer un système qui leur convient.

En effet, actuellement, les seuls à avoir la capacité de changer le mode de gouvernance des entreprises sont ceux à qui le changement profiterait le moins. Ils perdraient le pouvoir qui constitue le cœur même du capitalisme, c'est-à-dire de maximiser leurs profits.

Cependant, comme nous l'avons évoqué plus haut, le système politique a lui évolué vers le bicaméralisme, alors que les tenants du pouvoir à ce moment-là n'avaient, sans aucun doute, pas non plus de raison de changer les institutions à leurs désavantages. Or cela s'est bien produit. Cela s'est souvent fait dans des périodes de grands changements (guerre pour Rome, révoltes en Angleterre, révolution en France, etc.)

Nous pouvons tout de même nous poser la question en ce qui concerne le pouvoir économique des grandes entreprises, à l'heure où certaines deviennent aussi puissantes que certains États et sont remises en question par les citoyens/consommateurs. Il existe également une remise en question, par une part non négligeable des salariés, de la valeur du travail. En effet, celle-ci n'est plus considérée par la population comme un gage d'amélioration des conditions de vie, comme ce fut le cas durant les trente glorieuses<sup>29</sup>.

Pour réconcilier les objectifs du capitalisme et la recherche de sens des travailleurs, le modèle que propose Isabelle Ferreras semble être celui qui est le plus abouti.

Il existe également des objections concernant la volonté des apporteurs de capital à continuer à investir. Ils pourraient avoir l'impression que l'on nie leur droit de propriété sur l'entreprise. En effet, le bicaméralisme pourrait être vu par certains comme un système les empêchant de pouvoir jouir de leur bien comme ils le souhaitent. Et il paraît raisonnable de penser qu'effectivement cela sera le cas. Cependant, ça ne constitue en rien une négation de ce droit, ils restent pleinement actionnaires, donc propriétaires de l'entreprise. Ce ne sont que les droits afférents qui pourraient être affectés et non la propriété elle-même. Pour prendre une analogie, même si je suis propriétaire d'une maison, je n'ai pas le droit d'en faire ce que je veux et je dois demander un permis de bâtir si je décide de faire des transformations. Donc oui, l'actionnaire reste le propriétaire, mais il ne pourra plus prendre de décisions qui affecteraient les autres usagers de ce bien sans les consulter.

Pour certains apporteurs en capital, cela reviendrait à ne pas tenir compte du risque qu'ils prennent à investir leur argent. Il est vrai que limiter le pouvoir décisionnaire des actionnaires revient à leur enlever une partie du contrôle du risque. Mais ils ne sont pas

---

<sup>29</sup> Dominique Méda, Le travail, « Une valeur en voie de disparition », *Champs essais*, 2010

les seuls dans ce cas, les travailleurs eux-mêmes prennent le risque de travailler dans une entreprise, dont le salaire reçu est souvent leur seul moyen de subsistance, dont ils ne contrôlent pas la stratégie et peuvent, *de facto*, subir des décisions injustes d'un conseil d'administration.

Du point de vue de la gouvernance, pourquoi faire confiance pour l'entreprise à un système qui semble montrer des limites dans le cadre politique actuel ? S'il est vrai qu'il existe une défiance de la population pour ses représentants politiques, il n'en demeure pas moins que ce serait plus dû aux dérives du système, qu'au système lui-même. Dans le domaine politique, les deux chambres ne représentent peut-être plus assez la différence de classe, qui était le fondement même de ces institutions. Dans notre cas, le Sénat a perdu de son pouvoir et le Parlement devient une chambre dominante. De plus, les deux chambres font partie des mêmes partis politiques et ne défendent donc pas des intérêts divergents, à tel point que le Sénat va disparaître. Ce qui ne serait pas le cas dans le cadre de l'entreprise. Les deux chambres sont constituées de personnes dont les intérêts sont très différenciés. L'appartenance à cette chambre dépend avant tout de la position dans l'entreprise et non à une idéologie politique. Ce qui amène les deux chambres de l'entreprise à travailler sur un compromis social entre deux rationalités bien distinctes.

Le capital ne risque-t-il pas de fuir ce type d'entreprise pour aller vers des entreprises qui ont conservé une structure plus traditionnelle ? C'est en effet une possibilité non négligeable, surtout dans un monde économique globalisé, où les normes sociales nationales sont très disparates, de voir un tel modèle disparaître avant même d'avoir existé. Mais s'il existe des capitalistes qui n'ont pour seul objectif que de maximiser leur profit, il existe également des actionnaires plaçant une éthique avant leurs dividendes (ce qui ne veut pas dire qu'ils accepteraient de perdre de l'argent non plus). Dans ce deuxième cas, l'entreprise aurait le temps de construire son modèle de gouvernance et peut-être montrer aux autres apporteurs de capital qu'il permettrait une augmentation de la satisfaction des travailleurs (ce qui pourrait amener une meilleure productivité, une diminution de l'absentéisme) grâce à une plus grande implication de ceux-ci dans les résultats de l'entreprise.

Enfin, l'une des craintes est de voir le bicaméralisme polariser les rapports de force et, finalement, bloquer le fonctionnement de l'entreprise plutôt que d'en favoriser la démocratisation.

Si cette crainte est compréhensible dans la structure décisionnelle actuelle, nous verrons dans le point suivant comment le bicaméralisme pourrait apaiser les conflits pour en faire quelque chose de plus constructif et dégager plus rapidement des solutions basées sur des compromis.

Isabelle Ferreras a bien conscience que sa proposition fait spontanément naître une série d'objections, et, à la fin de son livre<sup>30</sup>, elle propose un appendice intitulé « 24 objections au bicaméralisme économique. Éléments de réponse dans un style volontairement peu académique ».

### 3.3 Le changement des rapports de force.

Comme nous l'avons vu, le modèle bicaméral transforme le rapport de force qui était exercé jusqu'à aujourd'hui dans les entreprises.

Tout d'abord, intéressons-nous aux deux chambres représentant les actionnaires et les travailleurs. Isabelle Ferreras<sup>31</sup> nous répond que si, effectivement, ce système implique un rapport entre deux forces, le bicaméralisme, du fait de l'institutionnalisation de ce conflit, permet un cadre solide de coopération, qui prendrait en compte les intérêts des deux parties. L'objectif n'étant pas d'éviter le conflit, mais plutôt d'en faire un conflit de qualité évitant les blocages. Si les deux chambres participent effectivement au gouvernement de l'entreprise, et donc se sentent responsables vis-à-vis de son avenir, la recherche d'un compromis se fera plus naturellement. De plus, l'existence de deux chambres séparées ne signifie pas que les débats communs entre les deux parties sont inexistantes. On pourrait même imaginer un espace physique de débat, c'est-à-dire une sorte de parlement réunissant les deux chambres qui permettrait l'échange des différents points de vue. Mais pour respecter le concept du bicaméralisme, il faudra compter séparément les voix des apporteurs en capital et des investisseurs en travail lors de la prise de décision.

Le comité exécutif, lui aussi, devra changer sa méthode de management. Car si, dans le cadre d'une entreprise monocamérale, il pouvait compter sur le pouvoir du conseil d'administration ou de l'assemblée des actionnaires pour imposer les décisions prises, il serait dorénavant également contrôlé par la chambre des investisseurs en travail. Si le pouvoir hiérarchique du comité exécutif dans la gestion quotidienne de l'entreprise n'est pas voué à changer, les décisions stratégiques ne pourraient plus être imposées sans être approuvées par les deux chambres. Il pourrait donc se placer dans un rôle de médiation entre les attentes et les intérêts des deux parties en présence.

Le rôle des syndicats, quant à lui, serait fortement transformé. Dans le rapport de force, il passerait du rôle d'interlocuteur privilégié de l'exécutif ou du conseil d'administration, à celui de conseiller de la chambre des investisseurs en travail. Ils ne disparaîtraient sans doute pas, mais feraient plutôt office de « partis » permettant une pluralité des idées au sein de cette chambre.

---

<sup>30</sup> Isabelle Ferreras, « Gouverner le capitalisme ? : Pour le bicaméralisme économique », *Presses Universitaires de France*, 2012.

<sup>31</sup> Isabelle Ferreras, *op. cit.*

L'État n'aurait plus à intervenir dans le rapport de force au sein des entreprises et laisser le nouvel organe institué se charger de celui-ci. Il pourrait alors se limiter à l'organisation des rapports entre la société et les entreprises et retrouver un rapport neutre entre l'économie et les éléments plus sociaux.

## Conclusion

La proposition d'Isabelle Ferreras constitue une rupture avec les formes classiques de gouvernance d'entreprise. En affirmant que les travailleurs doivent être reconnus comme des « investisseurs en travail » au même titre que les apporteurs en capital, elle pose les bases d'un rééquilibrage du pouvoir fondé sur la justice démocratique.

Le modèle bicaméral qu'elle défend vise à instaurer une véritable parité décisionnelle, à travers la création d'une chambre du travail aux côtés de la chambre des actionnaires. Cette structure permettrait d'institutionnaliser le conflit capital/travail, non pour le supprimer, mais pour le rendre constructif, négocié, reconnu.

Certes, les défis sont nombreux : résistance des actionnaires, nécessité de modifier en profondeur le droit des sociétés, risques de blocages décisionnels. Mais l'histoire politique nous enseigne que les modèles démocratiques ont souvent émergé dans des contextes de déséquilibres profonds et qu'ils ont su, avec le temps, s'imposer comme des références de légitimité.

Ce chapitre a permis d'ancrer théoriquement et politiquement l'idée d'une réforme de la gouvernance. Reste à savoir si cette réforme est juridiquement envisageable dans un cadre existant comme celui de la Belgique. C'est l'objet du chapitre suivant, qui propose une lecture critique du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, en vue d'évaluer la compatibilité (ou non) du modèle bicaméral avec les règles en vigueur.

# Chapitre 4 : Le Bicaméralisme est-il compatible avec le Code Belge de Gouvernance d'entreprises 2020

## 4.1 Intégration du Bicaméralisme dans le Code de Gouvernance d'Entreprise

Après avoir exposé le modèle bicaméral proposé par Isabelle Ferreras, il convient de s'interroger sur sa faisabilité dans le cadre juridique existant. En Belgique, la gouvernance des entreprises est aujourd'hui encadrée par le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020. Ce texte établit un ensemble de principes que les sociétés cotées doivent suivre, dans une logique de transparence, d'équilibre et de responsabilité.

Ce chapitre, élaboré à partir de l'analyse développée dans les chapitres précédents, propose une lecture critique de ce code, afin de déterminer dans quelle mesure le modèle bicaméral pourrait y être intégré, adapté ou, au contraire, remis en cause. On évaluera les convergences possibles, les ajustements nécessaires, ainsi que les obstacles potentiels à une telle transformation.

### 4.1.1 Adaptation au Principe de Responsabilité

**Cadre Actuel du Code :** le Code belge de 2020 exige que les administrateurs agissent dans le meilleur intérêt de la société, en prenant en compte les besoins de tous les actionnaires. C'est un principe central pour assurer la confiance et la stabilité des décisions.

**Implications du Bicaméralisme :** ajouter une chambre des travailleurs obligerait à élargir cette logique ; les travailleurs ne sont pas seulement des bénéficiaires indirects des décisions, ils en sont aussi les piliers quotidiens. Leur point de vue mérite d'être entendu dans les espaces où se prennent les décisions majeures. Cela demande une mise à jour claire du rôle des conseils, mais aussi une formation spécifique pour les représentants des travailleurs, afin qu'ils puissent exercer pleinement leurs nouvelles responsabilités.

#### Mesures Spécifiques:

- Clarifier dans les statuts les missions propres à la chambre du travail, en cohérence avec celle du capital.
- Prévoir une formation annuelle pour les membres de la chambre du travail, axée sur les enjeux de gouvernance, les règles internes et les devoirs de responsabilité.

### Adaptation au Principe d'Équité et de Traitement Équitable des Actionnaires

**Cadre Actuel du Code :** tous les actionnaires doivent être traités équitablement, notamment sur l'accès à l'information et leur capacité à peser dans les décisions.

**Implications du Bicaméralisme :** il s'agirait ici de garantir un traitement équitable entre deux chambres. Chaque proposition devrait être traitée avec la même rigueur, qu'elle

viennent des actionnaires ou des travailleurs. Cela nécessite d'inventer de nouvelles procédures.

#### **Mesures Spécifiques:**

- Mettre en place un processus de décision commun pour les grandes orientations, avec double approbation des deux chambres.
- Créer un mécanisme de médiation en cas de désaccord prolongé entre les deux parties.

#### **4.1.2 Adaptation au Principe de Transparence**

**Cadre Actuel du Code :** la transparence permet aux actionnaires et aux autres parties de suivre la stratégie et la gestion de l'entreprise.

**Implications du Bicaméralisme :** la chambre du travail devrait répondre aux mêmes exigences. Ses décisions, ses débats, ses recommandations doivent être accessibles, dans la mesure du possible, pour renforcer la confiance dans le nouveau modèle.

#### **Mesures Spécifiques:**

- Développer et intégrer des systèmes de gestion de l'information pour documenter et divulguer les délibérations et les décisions de la chambre du travail.
- Intégrer les travaux de la chambre du travail dans le rapport annuel et les canaux de communication officiels de l'entreprise.

#### **4.1.3 Adaptation au Principe de Responsabilité Sociale**

**Cadre Actuel du Code :** le Code incite les entreprises à prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie.

**Implications du Bicaméralisme :** la chambre du travail peut jouer un rôle moteur dans cette mission, en portant la voix des salariés sur ces sujets. Elle devient alors un acteur actif de la responsabilité sociale de l'entreprise.

#### **Mesures Spécifiques:**

- Créer des comités mixtes avec membres des deux chambres pour piloter les actions sociales, environnementales ou liées au bien-être au travail.
- Veiller à ce que ces actions soient cohérentes avec les grandes orientations de l'entreprise.

Mettre en place un modèle bicaméral dans la gouvernance des entreprises belges, en lien avec le Code de 2020, demanderait des ajustements importants. Mais c'est aussi une occasion réelle de faire évoluer la gouvernance, en y intégrant des points de vue plus variés et en renforçant l'implication des travailleurs. Cela suppose une volonté claire, un cadre légal adapté, et surtout une mise en œuvre progressive, transparente et crédible.

## 4.2 Intégration du Bicaméralisme dans le Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 : Propositions de Modifications

Mettre en place un système bicaméral dans les entreprises belges ne pourra pas se faire sans adapter le cadre juridique actuel. Le Code de gouvernance de 2020, bien qu'il pose des principes d'ouverture et de transparence, reste encore structuré autour d'une logique unilatérale centrée sur les actionnaires. Cette section propose donc des pistes concrètes pour faire une place à une chambre du travail dans ce cadre existant, sans le renverser, mais en l'élargissant.

### Modifications Proposées

#### 4.2.1 Définition des Structures et Fonctions de la Chambre du Travail

La première étape vers l'intégration du bicaméralisme est de définir clairement ce qu'est cette chambre, son rôle, sa composition et son mode de fonctionnement. Sans cela, elle risque de rester symbolique ou inopérante.

- Élaborer un cadre statutaire clair : nombre de membres, mode d'élection ou de désignation, durée des mandats.
- Définir précisément ses compétences : sur quels sujets peut-elle délibérer, amender, approuver ou bloquer ?
- Garantir un ancrage légal équivalent à celui de la chambre du capital.

**Objectif de la modification** : assurer que la chambre du travail soit une instance autonome, crédible et réellement opérationnelle dans le processus de gouvernance.

#### 4.2.2 Révision des Principes de Responsabilité et d'Équité

Pour que le bicaméralisme ait un impact réel, il faut reconnaître que la gouvernance ne se limite pas à l'intérêt des actionnaires. Les administrateurs doivent aussi rendre des comptes aux salariés.

- Ajouter une clause dans le Code précisant que les intérêts des travailleurs doivent être considérés dans toute décision stratégique.
- Formaliser l'obligation d'un double accord sur les orientations majeures (plan stratégique, politique RH, grands investissements).

**Objectif de la modification** : faire évoluer les devoirs des administrateurs vers une responsabilité élargie, prenant en compte l'ensemble des contributeurs à l'entreprise.

#### 4.2.3 Mécanismes de Résolution de Conflits

L'existence de deux chambres implique des désaccords possibles. Pour éviter le blocage, il faut prévoir des procédures spécifiques.

- Mettre en place une médiation obligatoire entre les chambres en cas de désaccord prolongé.
- Préciser un mécanisme d'arbitrage neutre, validé à l'avance par les deux parties, pour les cas extrêmes.

**Objectif de la modification** : garantir la continuité du fonctionnement de l'entreprise même en cas de conflit, sans retour à une gouvernance déséquilibrée.

#### 4.2.4 Principes de Transparence et de Communication

La chambre du travail doit être soumise aux mêmes exigences de transparence que celle du capital. Il ne peut y avoir deux poids, deux mesures.

- Obligation de publication annuelle d'un rapport propre à la chambre du travail.
- Intégration des activités des deux chambres dans un rapport commun de gouvernance, diffusé via les canaux habituels de communication de l'entreprise.

**Objectif de la modification** : donner de la visibilité à la nouvelle structure et permettre un suivi externe (par les salariés, les actionnaires, les régulateurs) de ses décisions et de sa légitimité.

#### 4.2.5 Pratiques de Gouvernance Inclusive

Une gouvernance réellement bicamérale implique que les décisions stratégiques soient prises à deux. Cela doit être reconnu dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

- Inscrire dans le Code que les décisions clés (orientations, investissements, plans sociaux, etc.) doivent obtenir l'approbation des deux chambres.
- Confier au comité exécutif un rôle actif de coordination entre les deux instances, avec obligation de compte rendu aux deux chambres.

**Objectif de la modification** : créer une gouvernance fondée sur la codécision, où les intérêts du capital et du travail se rencontrent de manière structurée et égale.

L'intégration du bicaméralisme dans le cadre du "Code belge de gouvernance d'entreprise 2020" nécessiterait donc des ajustements ciblés mais profonds. Ces propositions montrent qu'une telle réforme est techniquement possible. Elle dépendra surtout d'une volonté politique, économique et sociale de faire évoluer la gouvernance dans un sens plus démocratique.

## 4.3 Limitations et Défis de l'Intégration du Bicaméralisme dans la Gouvernance d'Entreprise

Même si le modèle bicaméral ouvre des perspectives intéressantes pour une gouvernance plus équilibrée, il ne faut pas sous-estimer les limites et les défis concrets qui accompagnent sa mise en œuvre. Ces éléments ne doivent pas servir à disqualifier le projet, mais à en anticiper les obstacles pour construire des solutions réalistes.

### 1. Résistance des actionnaires et des dirigeants traditionnels

L'introduction d'un second pôle de pouvoir sera forcément perçue comme une remise en cause du pouvoir historique du capital. Même si cela se fait dans un cadre légal, les acteurs en place peuvent chercher à s'y opposer ou à en limiter la portée.

**Défi identifié :** obtenir l'adhésion ou, à tout le moins, la coopération des actionnaires dans un processus qui réduit leur monopole décisionnel.

### 2. Complexité de coordination entre les deux chambres

Faire fonctionner deux instances de décision suppose une capacité de dialogue, de compromis et une organisation structurée. Sans cela, le risque de blocage est réel.

**Défi identifié :** Assurer une gouvernance fluide malgré des intérêts parfois divergents et éviter que la codécision ne devienne une source permanente de tensions.

### 3. Charge de travail et besoin de formation des représentants du personnel

Être membre d'une chambre du travail demande du temps, des compétences et une disponibilité que tous les travailleurs ne peuvent pas mobiliser facilement.

**Défi identifié :** garantir une participation informée, stable et représentative des salariés, avec les moyens adéquats (formation, temps libéré, accompagnement).

### 4. Risque de dépolitisation ou de récupération symbolique

Un dispositif mal encadré pourrait être utilisé à des fins d'image, sans effet réel sur les décisions. Il deviendrait alors une vitrine vide plutôt qu'un outil de transformation.

**Défi identifié :** veiller à ce que la chambre du travail dispose d'un pouvoir réel, formalisé, opposable, et non d'un simple rôle consultatif ou décoratif.

### 5. Nécessité d'un portage politique clair

Aucune modification structurelle ne peut être mise en œuvre sans un soutien politique solide. Une réforme d'une telle envergure risque de demeurer purement théorique en l'absence de soutien des institutions et du monde politique.

**Défi identifié** : mettre en place une coalition d'intervenants aptes à promouvoir cette réforme dans les sphères publique, juridique et économique, en suivant un processus graduel et concret.

## Conclusion

Ce chapitre a permis de confronter le modèle bicaméral d'Isabelle Ferreras avec le cadre juridique en vigueur en Belgique, à travers l'analyse du Code belge de gouvernance d'entreprise de 2020. Bien que ce code soit fondé sur des principes tels que la transparence, l'équité et la responsabilité sociétale, il demeure structuré autour d'un pouvoir centralisé détenu par les actionnaires.

L'analyse a montré que l'intégration d'une chambre de travail est techniquement réalisable, sous réserve de modifications ciblées mais ambitieuses. Ces mesures ont pour objectif de renforcer l'influence des travailleurs dans les prises de décision stratégiques, de réajuster la répartition des responsabilités entre le capital et le travail, et d'harmoniser la gouvernance d'entreprise avec les exigences démocratiques actuelles.

Cependant, cette transformation ne va pas de soi. Elle rencontrerait des oppositions d'ordre culturel, politique et économique. Cela implique une transformation fondamentale dans la vision de l'entreprise : celle-ci n'est plus considérée comme une simple entité à rentabiliser, mais comme un espace de collaboration à long terme entre divers types d'investissement, qu'ils soient financiers ou humains.

## Conclusion de la première partie

Cette première partie a permis d'exposer de façon détaillée les diverses étapes de l'évolution du salariat, depuis ses origines féodales jusqu'à son intégration dans les structures juridiques et économiques contemporaines. Elle a mis en avant le rôle crucial des travailleurs dans le bon fonctionnement des entreprises, tout en soulignant leur exclusion persistante des organes de décision.

La gouvernance actuelle est fortement influencée par une approche capitaliste, dans laquelle les décisions sont principalement prises par les mandataires des actionnaires. Les modalités actuelles de participation des employés, bien qu'effectives, demeurent fréquemment symboliques ou marginales.

C'est dans ce cadre que la proposition de démocratie bicamérale d'Isabelle Ferreras a été introduite : un modèle qui, tout en maintenant les droits des actionnaires, vise à établir une égalité structurelle entre les investisseurs en capital et les investisseurs en travail. L'analyse du code belge de gouvernance a montré que cette idée n'est pas incompatible avec le droit existant, mais qu'elle nécessiterait une volonté politique claire et des ajustements profonds.

Ces éléments théoriques posent le cadre pour la seconde partie du mémoire, qui cherchera à confronter ces propositions aux perceptions concrètes des acteurs de terrain : chefs d'entreprise, syndicalistes, juristes, universitaires.

# Deuxième Partie : L'entreprise en pratique : regards croisés sur la gouvernance

## Introduction

À la lumière des déséquilibres conceptuels et historiques analysés dans la première partie, il apparaît nécessaire de confronter ces éléments à la réalité vécue par les acteurs de l'entreprise. Il ne s'agit plus ici d'interroger ce que l'entreprise devrait être selon une norme juridique ou une perspective économique, mais de comprendre comment elle se construit au quotidien, dans les pratiques, les décisions et les rapports sociaux.

Cette deuxième partie repose sur une série d'entretiens qualitatifs réalisés avec des profils variés : dirigeants de grandes entreprises, Dirigeant de PME, syndicalistes (CSC et libéral), un économiste et un réviseur d'entreprise. Ces différentes perspectives mettent en lumière la diversité des logiques rationnelles impliquées, offrant ainsi une compréhension de la gouvernance qui va au-delà d'un simple cadre formel pour la concevoir comme un domaine où s'entremêlent des conflits, des compromis et des dynamiques de pouvoir.

L'objectif principal de ces entretiens est d'explorer la perception du modèle bicaméral, tel que théorisé dans la première partie, dans la pratique. Ce modèle, qui propose une co-délibération entre une chambre du capital et une chambre du travail, n'est pas connu de tous les interlocuteurs. Il n'émerge pas spontanément dans les discours et ne correspond pas à une revendication largement portée. Ce constat d'absence de demande sociale explicite constitue en soi un premier enseignement : une idée, même légitime ou innovante, ne suffit pas à s'imposer sans un portage politique, culturel ou collectif.

Cette section s'appuie sur un matériau original, recueilli à travers des entretiens semi-directifs menés auprès de dirigeants d'entreprise, de représentants syndicaux, d'un économiste et d'un réviseur d'entreprise. Elle est organisée en quatre chapitres analytiques. Le premier chapitre présente la méthodologie retenue pour l'enquête. Le second aborde les pratiques effectives de gouvernance ainsi que la manière dont le pouvoir est perçu au sein des entreprises. Le troisième chapitre examine la manière dont le modèle bicaméral est perçu, en mettant en lumière ses avantages, ses inconvénients et les conditions nécessaires à sa mise en œuvre. Enfin, un dernier chapitre examine la question de sa compatibilité avec le droit belge et les ajustements juridiques qui seraient nécessaires à son éventuelle mise en œuvre.

## Chapitre 1 – Méthodologie de l'enquête

### 1.1 Objectifs et posture

Cette étude vise à explorer la manière dont les différents acteurs du monde de l'entreprise perçoivent la répartition du pouvoir en son sein, les limites du modèle actuel de gouvernance, et la réception possible d'un modèle alternatif. L'approche est compréhensive : il s'agit de restituer les logiques internes aux discours, sans les réduire à une simple opposition entre capital et travail.

Le choix d'une méthode qualitative par entretiens semi-directifs repose sur l'hypothèse que les tensions de la gouvernance ne se laissent pas saisir uniquement par les textes de loi ou les rapports annuels, mais prennent forme dans les interactions, les pratiques, et les perceptions différenciées du pouvoir.

## 1.2 Constitution de l'échantillon

Huit entretiens ont été réalisés entre mars et mai 2025. Ils rassemblent des profils complémentaires, sélectionnés pour leur rôle dans les structures de pouvoir et leur connaissance concrète du fonctionnement des entreprises :

- Trois dirigeants de grandes entreprises (Profils anonymisés : Dirigeant de grande entreprise 1, Dirigeant de grande entreprise 2, Dirigeant de grande entreprise 3)
- Un dirigeant de PME
- Deux responsables syndicaux (CSC et syndicat libéral)
- Un économiste universitaire spécialiste du travail
- Un réviseur d'entreprise ayant siégé dans plusieurs conseils d'administration

Tous les entretiens ont été menés de manière individuelle, dans un cadre confidentiel. Les participants ont accepté que leur parole soit citée de façon anonyme, avec mention de leur fonction ou profil.

## 1.3 Grille d'entretien et axes d'analyse

Les entretiens ont été menés à partir d'une grille semi-directive structurée autour de quatre blocs thématiques principaux :

- **Bloc 1 – La gouvernance actuelle de l'entreprise** : les personnes interrogées ont été invitées à décrire les formes concrètes de pouvoir en entreprise, à identifier les instances décisives, à préciser qui détient réellement le pouvoir et comment celui-ci s'exerce au quotidien. Des questions portaient notamment sur le fonctionnement du conseil d'administration, sur le rôle du comité exécutif, sur les relations entre direction et travailleurs.
- **Bloc 2 – Dialogue social et participation** : cette section interrogeait la place des travailleurs dans les dispositifs de gouvernance existants. Les questions exploraient la fréquence, la qualité et les effets du dialogue social. Il s'agissait d'évaluer l'utilité des conseils d'entreprise, la portée des consultations syndicales, et le degré de transparence des directions à l'égard de leurs salariés.
- **Bloc 3 – Perception du modèle bicaméral** : les enquêtés ont été confrontés à l'idée d'une gouvernance partagée, fondée sur deux chambres (capital et travail). Ils ont été invités à réagir à cette proposition : réalisme, faisabilité, intérêts potentiels, résistances anticipées. Le rôle de l'État, les conditions culturelles et les modalités de mise en œuvre ont également été discutés.
- **Bloc 4 – Intégration du modèle bicaméral dans le cadre légal belge** : en lien avec les perspectives de réforme, les participants ont été interrogés sur la compatibilité entre le modèle bicaméral et le cadre juridique existant. En particulier, il leur a été demandé s'ils considéraient ce modèle applicable dans les limites du Code belge de gouvernance d'entreprise (anciennement Code Lippens,

révisé en 2020), ou si des adaptations structurelles ou législatives leur semblaient nécessaires.

Chaque entretien a suivi librement cette trame, avec des ajustements selon le profil de l'interlocuteur. L'analyse thématique qui structure les chapitres suivants repose sur ce découpage initial, enrichi par des catégories émergentes identifiées au fil de la lecture des verbatim. Chaque citation est restituée avec rigueur, et accompagnée de l'identification précise du profil de l'intervenant.

## Chapitre 2 – Pratiques actuelles et perceptions du pouvoir en entreprise

Ce chapitre explore la manière dont le pouvoir est exercé, perçu et contesté dans les entreprises, à travers les témoignages d'acteurs de terrain. À partir d'une lecture croisée des entretiens, il propose une analyse thématique du fonctionnement réel des structures de gouvernance, du rôle joué par les dispositifs de dialogue social, de la place accordée aux travailleurs dans la prise de décision, et des représentations associées à ces mécanismes. L'objectif est de mettre en lumière les tensions, asymétries et mécanismes d'exclusion ou de reconnaissance qui structurent les rapports de pouvoir au sein des organisations.

### 2.1. Le pouvoir dans l'entreprise : centralisation, dilution, informel

La question du pouvoir est au cœur de toute réflexion sur la gouvernance. Pourtant, lorsqu'on interroge celles et ceux qui dirigent ou observent les entreprises de l'intérieur, ce pouvoir apparaît rarement comme une donnée évidente ou stabilisée. Ce chapitre propose de restituer la manière dont les acteurs perçoivent l'exercice du pouvoir dans leur organisation : qui décide réellement, à quel niveau, et avec quelles marges de manœuvre?

Les entretiens mettent en évidence que le pouvoir ne se limite pas à une structure hiérarchique représentée dans un organigramme. Sa répartition varie en fonction de la taille de l'entreprise, des individus impliqués et de la culture organisationnelle. On peut observer diverses configurations de pouvoir, allant du centralisé au fragmenté, ainsi que de nombreux accords informels.

#### **Un pouvoir concentré dans les petites structures**

Dans les petites entreprises, la gouvernance est souvent marquée par une très forte centralisation. Le dirigeant interrogé l'assume sans détour :

« Le pouvoir est chez moi. Je discute avec mes deux associés, mais c'est moi qui tranche. »  
(Entretien PME 1)

Cette affirmation donne le ton : dans un environnement où la direction est incarnée par une seule personne ou un petit groupe, le processus de décision reste court, direct, et peu formalisé. Il n'y a pas de conseil d'administration structuré ni de règles complexes de validation. Le dirigeant explique également que les relations avec les salariés sont fréquentes, mais restent informelles :

« Je parle avec les gens, on est proches. Mais ce n'est pas institutionnalisé. » (idem)

Ce modèle de pouvoir immédiat, souvent présenté comme plus agile, repose sur la proximité mais expose aussi à l'absence de contre-pouvoirs internes.

### **Un pouvoir préparé en amont dans les grandes entreprises**

Dans les grandes structures, le pouvoir s'appuie sur des organes formels, mais leur rôle réel semble plus limité que ce que prévoit la théorie. L'un des dirigeants interrogés l'explique ainsi :

« Le CA va entériner les grandes décisions, mais le vrai travail se fait en comité exécutif. » (Entretien Dirigeant de grande entreprise 1)

Ici, le conseil d'administration n'est pas le lieu où se prennent les décisions, mais celui où elles sont validées. Le véritable centre de gravité de la gouvernance se trouve dans les comités exécutifs, composés des membres de la direction. Ce glissement du pouvoir de l'organe de contrôle vers l'exécutif est perçu comme normal, voire nécessaire, pour garder une certaine efficacité opérationnelle.

Un autre dirigeant souligne la différence entre le rôle légal des administrateurs et leur implication réelle : [Paraphrase, Dirigeant de grande entreprise 2] Bien que les conseils d'administration aient un rôle de validation, la direction garde l'initiative des choix stratégiques et des priorités.

### **La validation plutôt que la délibération**

Ce constat est largement partagé par le réviseur d'entreprise, observateur externe des pratiques de gouvernance. Il témoigne :

« Il y a des conseils d'administration où tout est déjà décidé avant. La réunion sert à valider ce qui a été préparé ailleurs. » (Entretien Réviseur entreprise)

Dans ces cas, les conseils ne remplissent pas leur mission de contrôle et de délibération. Ils deviennent un simple passage obligé dans le processus décisionnel. Cette disparité entre l'apparence et la vérité accentue le sentiment que le pouvoir échappe aux cadres de gouvernance établis par la loi.

### **Une parole filtrée ou marginalisée pour les représentants du personnel**

Du côté des représentants syndicaux, les constats sont tout aussi critiques. Le représentant de la CSC, par exemple, souligne que dans certaines entreprises, les instances de concertation n'ont qu'un rôle symbolique :

« La direction décide. On nous présente les choses comme si on participait, mais c'est souvent pour la forme. » (Entretien Syndicaliste CSC)

Ce sentiment d'exclusion est d'autant plus fort lorsque les syndicats reçoivent les documents au dernier moment ou sont simplement mis devant le fait accompli. Le syndicaliste libéral l'exprime avec d'autres mots, mais le message est similaire :

« Certains patrons sont ouverts, ils partagent. D'autres nous laissent les documents une heure avant la réunion. » (Entretien Syndicaliste libéral)

Dans ces conditions, la capacité à influencer les décisions est très réduite. Même lorsque les structures formelles existent, leur activation dépend de la volonté des dirigeants.

### **Le pouvoir comme accès à l'information**

Enfin, l'économiste interrogé propose une lecture plus structurelle du pouvoir. Pour lui, il ne s'agit pas seulement de voter ou de décider, mais surtout de savoir :

« Le pouvoir, ce n'est pas juste voter. C'est aussi savoir ce qui se prépare, avoir les données, comprendre les enjeux. » (Entretien Économiste)

Cette remarque replace la question du pouvoir dans un rapport de savoir. Être informé en amont, pouvoir poser les bonnes questions, comprendre les mécanismes : autant d'éléments qui permettent d'exercer une influence réelle. À défaut, le pouvoir reste capté par ceux qui maîtrisent les flux d'information.

Au fil des entretiens, un tableau nuancé se dessine. Le pouvoir dans l'entreprise n'est pas un bloc figé. Il se répartit selon des logiques pratiques, des hiérarchies parfois implicites, et des rapports de force très concrets. Les structures de gouvernance formelles ne suffisent pas à garantir un partage réel du pouvoir. C'est ce décalage entre ce qui est prévu et ce qui est vécu que les chapitres suivants continueront d'explorer.

## **2.2. Participation et dialogue social : du formalisme à la confrontation**

Les structures de dialogue social sont censées garantir aux travailleurs un droit d'information et de participation dans la vie de l'entreprise. Pourtant, ce que montrent les entretiens, c'est que ces dispositifs sont souvent réduits à une formalité. Leur efficacité dépend largement de la volonté des dirigeants, de la culture d'entreprise et du climat social. Ce chapitre examine les usages différenciés du dialogue social, entre coopération réelle, simulation et confrontation.

### **Une application à deux vitesses**

Le **réviseur d'entreprise**, qui siège dans de nombreux conseils d'entreprise, distingue deux types de pratiques :

« J'ai deux types de conseils d'entreprise. J'ai les conseils d'entreprise où vraiment la direction joue le jeu à fond [...]. Et puis il y a les conseils d'entreprise où la direction n'a aucune autre volonté que de s'en tenir au prescrit de l'arrêté royal. » (Entretien Réviseur entreprise)

Il observe que, dans les seconds cas, la frustration des travailleurs est manifeste :

« Et là, il y a une frustration profonde qui se crée au niveau de ces entreprises. Je le vis. Moi, je vois les deux modèles. » (idem)

Ces frustrations s'expriment parfois de manière frontale, à travers des remarques comme:

« Parfois, ils sont de mauvaise humeur [...] Et j'entends des réflexions du style : “les autres couillons, là, dans leur tour d'ivoire”. » (idem)

Ce décalage entre cadre formel et réalité vécue est également dénoncé par les représentants syndicaux. Le syndicaliste CSC note :

« La direction décide. On nous présente les choses comme si on participait, mais c'est souvent pour la forme. » (Entretien Syndicaliste CSC)

### **Dialogue réel ou façade ? Le rôle décisif des dirigeants**

Le syndicaliste libéral nuance ces critiques en reconnaissant que certains dirigeants sont plus ouverts :

« Certains patrons sont ouverts, ils partagent. D'autres nous laissent les documents une heure avant la réunion. » (Entretien Syndicaliste libéral)

Ce témoignage rejoint les propos du dirigeant de grande entreprise 2, qui évoque une forme d'injustice dans la reconnaissance du rôle des travailleurs :

« Le capital, on en a besoin [...] Mais le problème, c'est que l'autre talent, qui est quand même le talent immense de la boîte, c'est de pouvoir fédérer des travailleurs [...] Et je trouve que la partie travailleur a souvent été considérée, moins bien considérée [...] par le pouvoir décisionnel. » (Dirigeant de grande entreprise 2)

Malgré cette reconnaissance, le dialogue social reste souvent perçu par les patrons comme un exercice contraint. Le dirigeant de grande entreprise 3 l'illustre ainsi :

« Oui, mais tu es obligé de leur demander leur avis, mais tu n'es pas obligé d'en tenir compte. » (Dirigeant de grande entreprise 3)

Cette phrase résume une tension centrale : le droit à l'information ne se traduit pas nécessairement par un droit d'influence. Pour d'autres dirigeants, comme le dirigeant de grande entreprise 1, le problème tient à l'absence d'instances intermédiaires permettant une expression authentique des travailleurs :

« Si rien ne remonte à un moment donné, parce qu'il n'y a pas de pouvoir de faire remonter autrement que de passer par le N+1, puis le N+2 [...], le travailleur se sent bloqué. » (Dirigeant de grande entreprise 1)

### **Une question de culture, de confiance et de rapport de force**

Plusieurs intervenants évoquent le fait que la culture d'entreprise joue un rôle déterminant. Quand la transparence est favorisée, le dialogue peut produire des effets positifs. À l'inverse, dans un climat de défiance, les réunions formelles deviennent des moments vides de contenu.

L'**économiste** propose une analyse plus globale, en inscrivant la faiblesse du dialogue dans un déséquilibre historique entre capital et travail :

« Le capitaliste [...] n'accepte pas la moindre limitation de son pouvoir de manière volontaire. [...] C'est toujours le résultat d'une contrainte par la mobilisation des travailleurs. » (Entretien Économiste)

Il rappelle que les conquêtes sociales n'ont jamais été offertes : elles sont issues d'un rapport de force. C'est pourquoi les dispositifs de dialogue social, même s'ils sont institutionnalisés, ne peuvent fonctionner que s'ils s'appuient sur une volonté partagée de coopération – ou sur une capacité organisée à contraindre cette coopération.

En résumé, la participation des travailleurs aux prises de décision demeure, dans de nombreuses entreprises, cantonnée à un rôle consultatif. Les mécanismes de concertation ne sont pas en mesure d'assurer, par eux-mêmes, une véritable influence sur la gouvernance. Leur activation est conditionnée par le contexte, les acteurs en présence et les dynamiques internes. Ce flou alimente les frustrations et limite l'efficacité des structures de dialogue. La suite du travail explorera plus précisément la place que les travailleurs occupent, ou n'occupent pas, dans la gouvernance de l'entreprise.

## **2.3. Représentation des travailleurs : place, reconnaissance et limites**

Au-delà du dialogue social institutionnalisé, la question de la représentation des travailleurs soulève une interrogation plus profonde : celle de leur place dans la structure de gouvernance. Non pas seulement comme partenaires consultés, mais comme sujets à part entière du processus décisionnel. À travers les entretiens, se dessinent les contours d'un pouvoir souvent périphérique, d'une reconnaissance incomplète, et d'une représentation perçue comme lointaine, voire désincarnée.

### **Un rôle légal mais limité**

Les représentants syndicaux le rappellent : en droit, les travailleurs disposent d'un droit d'information et de consultation via des organes tels que le conseil d'entreprise. Mais dans les faits, cette reconnaissance reste partielle. Le syndicaliste CSC résume la situation ainsi :

« La direction décide. On nous présente les choses comme si on participait, mais c'est souvent pour la forme. » (Entretien Syndicaliste CSC)

Le réviseur d'entreprise, observateur régulier de ces conseils, confirme que le rôle des représentants du personnel est souvent marginalisé :

« Il y a des conseils d'administration où tout est déjà décidé avant. La réunion sert à valider ce qui a été préparé ailleurs. » (Entretien Réviseur entreprise)

Même dans les entreprises les mieux organisées, la participation réelle des travailleurs reste circonscrite à quelques domaines non stratégiques.

### **La reconnaissance, un enjeu central**

Plusieurs dirigeants reconnaissent que le travailleur est un acteur clé de l'entreprise, mais que sa parole est insuffisamment valorisée dans les instances de décision. Le dirigeant de grande entreprise 2 déclare ainsi :

« Le capital, on en a besoin [...] Mais le problème, c'est que l'autre talent, qui est quand même le talent immense de la boîte, c'est de pouvoir fédérer des travailleurs [...] Et je trouve que la partie travailleur a souvent été considérée, moins bien considérée [...] par le pouvoir décisionnel. » (Dirigeant de grande entreprise 2)

Cette forme d'asymétrie structurelle est également évoquée par le dirigeant de grande entreprise 1, qui insiste sur l'absence de relais internes pour faire remonter les préoccupations du terrain :

« Si rien ne remonte à un moment donné, parce qu'il n'y a pas de pouvoir de faire remonter autrement que de passer par le N+1, puis le N+2 [...], le travailleur se sent bloqué. » (Dirigeant de grande entreprise 1)

### **Représenter sans être écouté ?**

Même lorsque les instances existent, leur poids reste faible. Le dirigeant de grande entreprise 3 résume cette ambivalence par une formule explicite :

« Oui, mais tu es obligé de leur demander leur avis, mais tu n'es pas obligé d'en tenir compte. » (Dirigeant de grande entreprise 3)

La reconnaissance symbolique ne suffit pas lorsqu'elle ne se traduit pas par une capacité d'influence. Ce constat alimente un sentiment d'impuissance chez les représentants du personnel, mais aussi parfois une perte de légitimité.

Le syndicaliste libéral, quant à lui, signale que les représentants sont parfois vus comme extérieurs à l'entreprise, ce qui affaiblit leur portée : Il peut arriver que les travailleurs perçoivent leurs propres délégués comme éloignés de leurs préoccupations quotidiennes, surtout lorsqu'ils cumulent plusieurs casquettes syndicales externes.

Ce thème est également abordé par le dirigeant de grande entreprise 2 :

« On se retrouve comme en politique à se faire représenter par des gens qui n'ont plus rien à voir avec nous. » (Dirigeant de grande entreprise 2)

### **Une culture du dialogue encore à construire**

Enfin, le manque de reconnaissance est aussi une affaire de culture collective. L'économiste rappelle que :

« Le capitaliste [...] n'accepte pas la moindre limitation de son pouvoir de manière volontaire. » (Entretien Économiste)

Dans ce contexte, toute avancée vers une représentation plus équilibrée suppose un changement dans les mentalités : ne plus considérer la voix des travailleurs comme une gêne ou une obligation, mais comme une composante légitime du pouvoir en entreprise.

Ce chapitre souligne un paradoxe selon lequel les travailleurs occupent une place centrale dans l'activité productive, mais demeurent en périphérie des prises de décision stratégiques. Lorsqu'elle est présente, leur représentation souffre d'un manque de reconnaissance, d'impact et de clarté. Une gouvernance authentiquement partagée nécessiterait une réévaluation non seulement des règles, mais également de la façon dont chaque intervenant est perçu. C'est à cette réflexion que le chapitre suivant s'attachera, en interrogeant la réception du modèle bicaméral par les personnes rencontrées.

## **Chapitre 3 – Réception et faisabilité du modèle bicaméral**

### **Introduction**

Ce chapitre s'attache à analyser la manière dont les acteurs interrogés reçoivent la proposition d'un modèle bicaméral de gouvernance d'entreprise. L'objectif est d'analyser la perception de cette idée, d'identifier les obstacles qui lui sont associés, et de déterminer les conditions nécessaires à sa mise en œuvre. Le chapitre examine de manière successive la manière dont le concept est reçu, les obstacles d'ordre juridique, culturel ou politique, les moyens pour favoriser son acceptabilité, ainsi que les conséquences pour une éventuelle révision du cadre légal en place.

### **3.1. Réception du modèle bicaméral : perceptions d'opportunité ou d'utopie**

Lorsque les enquêtés sont invités à se prononcer sur la proposition d'un modèle bicaméral – dans lequel les décisions stratégiques seraient co-construites entre une chambre du capital et une chambre du travail – leurs réactions oscillent entre curiosité, scepticisme, intérêt et prudence. Ce chapitre explore la manière dont cette idée est reçue, comprise, et évaluée par des acteurs aux rôles très différents.

### **Une proposition encore peu connue mais qui interpelle**

La plupart des personnes interrogées n'avaient jamais entendu parler explicitement du modèle bicaméral appliqué à l'entreprise avant l'entretien. Pourtant, une fois présenté, le modèle suscite réflexion. Le dirigeant de grande entreprise 1 exprime une certaine surprise mêlée de prudence :

« J'ai jamais entendu ça comme ça, honnêtement. Mais c'est intéressant, ça pousse à réfléchir. » (Dirigeant de grande entreprise 1)

Le réviseur d'entreprise perçoit également un potentiel dans la proposition :

« C'est une idée intéressante. Mais ça ne peut pas être imposé brutalement. Il faudra beaucoup de pédagogie. » (Entretien Réviseur entreprise)

Le syndicaliste libéral se montre plus enthousiaste, voyant dans cette réforme un levier pour dépasser l'impasse actuelle :

« Ça, c'est le genre de truc qu'on aurait dû faire depuis longtemps. Parce que les rapports de force, c'est pas suffisant. » (Entretien Syndicaliste libéral)

### **Une opportunité pour rééquilibrer les pouvoirs**

Ce que plusieurs enquêtés apprécient dans le modèle, c'est qu'il propose une nouvelle manière de penser la gouvernance, moins centrée sur l'intérêt exclusif des actionnaires. L'économiste y voit une piste pour repolitiser le fonctionnement de l'entreprise :

« Le bicaméralisme, c'est une façon de dire : 'il y a deux légitimités dans l'entreprise'. Et elles doivent s'exprimer toutes les deux. » (Entretien Économiste)

Le syndicaliste CSC, sans reprendre le terme, rejoint cette analyse :

« Aujourd'hui, les travailleurs, ils sont juste informés. Là, on parle enfin de pouvoir partagé. Et ça, c'est nouveau. » (Entretien Syndicaliste CSC)

Même parmi les dirigeants, certains reconnaissent que ce type d'initiative peut aider à construire des ponts là où il y a des clivages. Le dirigeant de grande entreprise 2 affirme :

« Si on veut que les gens se sentent partie prenante, il faut leur donner des espaces pour vraiment discuter, pas juste écouter. » (Dirigeant de grande entreprise 2)

### **Mais une utopie pour d'autres**

D'autres voix, en revanche, expriment un scepticisme prononcé. Pour le Dirigeant de grande entreprise 3, la logique même de la double légitimité est difficile à concevoir dans l'entreprise :

« C'est pas comme au Parlement. Dans une entreprise, il faut décider vite, avancer, pas négocier tout le temps. » (Dirigeant de grande entreprise 3)

Il redoute un alourdissement des processus décisionnels et un risque d'immobilisme. Le réviseur d'entreprise partage cette inquiétude :

« Il ne faudrait pas que ce bicaméralisme crée une incertitude et un immobilisme dans la prise de décision. » (Entretien Réviseur entreprise)

Le Dirigeant de grande entreprise 1 évoque également la complexité d'un tel modèle :

« Deux chambres, c'est bien sur le papier. Mais dans la pratique, qui décide quand ils ne sont pas d'accord ? » (Dirigeant de grande entreprise 1)

### **Une compatibilité à interroger avec le cadre actuel**

Certains acteurs relient directement la faisabilité du bicaméralisme à son intégration dans le droit existant. Le réviseur d'entreprise, bien conscient des règles en vigueur, souligne:

« Le code des sociétés ne régit pas les instances de cette manière-là. [...] Donc il faudra que les lois permettent la mise en place de ces instances. » (Entretien Réviseur entreprise)

Il ajoute que le Code belge de gouvernance d'entreprise, même dans sa version 2020, n'envisage pas une structure aussi paritaire : [Paraphrase] Il faudrait soit réinterpréter profondément les principes du Code 2020, soit envisager une réforme législative qui autorise la création d'une seconde chambre pleinement décisionnaire.

Les perceptions du modèle bicaméral témoignent de la variété des expériences et des conceptions du pouvoir au sein des organisations. Pour certains individus, cette approche représente une possibilité de réformer le pacte social au sein de l'entreprise. Pour certains, cette construction est considérée comme étant trop éloignée des réalités opérationnelles. Cependant, il est généralement admis que le débat est légitime et que l'équilibre actuel doit être remis en question.

## **3.2. Obstacles juridiques, culturels et politiques**

Bien que le modèle bicaméral suscite à la fois de la curiosité et du scepticisme lors de sa réception, sa mise en œuvre est confrontée à des obstacles concrets. Ces freins ne relèvent pas uniquement du droit, mais aussi de la culture d'entreprise, du rapport à l'autorité, et de la configuration politique du pays. Ce chapitre revient sur les principaux blocages évoqués par les personnes interrogées.

### **Des limites juridiques bien identifiées**

Le réviseur d'entreprise, familier des contraintes réglementaires, insiste sur l'absence de cadre légal pour une structure bicamérale :

« Le code des sociétés ne régit pas les instances de cette manière-là. [...] Mettre des instances qui ne sont pas légales, c'est problématique. Donc il faudra que les lois permettent la mise en place de ces instances. » (Entretien Réviseur entreprise)

Il suggère qu'un tel changement devrait d'abord s'ancrer dans la pratique avant d'être formalisé par le droit :

« Moi je préférerais que ça se fasse d'abord sur une base volontaire et puis qu'après éventuellement le législateur fasse évoluer les choses. » (idem)

Un dirigeant évoque quant à lui les difficultés qu'entraînerait une modification du Code de gouvernance actuel :

« On a déjà un cadre complexe. Si on ajoute des structures supplémentaires, il faut tout revoir. » (Paraphrase, Dirigeant de grande entreprise 1)

Ces propos reflètent une perception largement partagée : sans soutien juridique clair, toute initiative reste fragile, voire symbolique.

### **Une culture du pouvoir très ancrée**

Plusieurs intervenants insistent sur la résistance culturelle à une répartition réelle du pouvoir. Le Dirigeant de grande entreprise 2 met en avant la peur du changement :

« Le changement fait très peur. [...] Je crains sincèrement que toute idée de changement fasse l'objet d'une décision négative [...] de par cette peur du changement continu. » (Dirigeant de grande entreprise 2)

Cette appréhension concerne autant les dirigeants que certains représentants syndicaux, qui peuvent eux aussi être réticents à sortir des cadres établis. Le réviseur remarque ainsi :

« Ce sera le premier obstacle à la mise en place d'un bicaméralisme en Belgique. Ça va être ce clivage qu'il faut absolument faire disparaître. » (Entretien Réviseur entreprise)

Il note également une faiblesse structurelle dans la culture du compromis en Belgique, comparée à d'autres pays européens :

« Cette notion d'intérêt général est beaucoup plus présente dans les pays nordiques que chez nous. » (idem)

Enfin, le Dirigeant de grande entreprise 3 souligne une divergence de représentativité :

« Moi je suis pour, tant que c'est des membres de l'entreprise. Mais je veux être capable de discuter avec toi, sachant que tu as une casquette de travailleur de mon entreprise, et que tu ne parles pas pour le chef du syndicat à Malines. » (Dirigeant de grande entreprise 3)

Cette remarque révèle un malaise face à une représentation perçue comme déconnectée de la réalité de l'entreprise.

## Une idée sans ancrage social fort

Un autre obstacle soulevé, plus implicite mais fondamental, est l'absence d'une réelle **demande sociale** pour une réforme du type bicaméral. Le modèle, bien que jugé pertinent ou stimulant intellectuellement par certains, ne semble pas correspondre à une revendication exprimée par les travailleurs eux-mêmes ou par la société civile. L'**économiste** interrogé formule cette observation avec franchise :

« Est-ce qu'il y a une demande sociale pour faire ce genre de trucs ? [...] Je n'ai pas l'impression que c'est quelque chose qui est déjà installé et dont on parle un peu dans la société. [...] Il n'y a pas une grosse demande sur ce sujet-là. » (Entretien Économiste)

Il compare cette absence de mobilisation à d'autres grandes idées, comme le revenu universel, qui suscitent un intérêt conceptuel sans s'imposer comme des priorités dans le débat public :

« Tu sens bien que la mayonnaise ne se prend pas. » (idem)

Cela renforce le sentiment, partagé par plusieurs intervenants, que sans portage politique structuré ou dynamique collective forte, une réforme de cette ampleur risque de rester marginale.

## L'absence de demande comme frein implicite

Au-delà des résistances structurelles, un facteur plus discret mais fondamental ressort des entretiens : très peu d'intervenants se disent demandeurs actifs d'un modèle bicaméral. Cette absence d'attente ne traduit pas un rejet, mais plutôt une forme d'invisibilité du problème.

« Est-ce qu'il y a une demande sociale pour faire ce genre de trucs ? [...] Il n'y a pas une grosse demande sur ce sujet-là. » (Entretien Économiste)

Ce silence contribue à renforcer le statu quo, en l'absence de pression organisée pour penser un autre modèle.

## Un enjeu éminemment politique

La mise en œuvre d'un bicaméralisme ne peut pas reposer uniquement sur les entreprises. Elle suppose une volonté politique forte et une capacité à faire évoluer la loi. Le **réviseur** insiste :

« Je pense qu'il faut impliquer les travailleurs, le patronat et le politique, ça c'est essentiel. [...] C'est une réflexion qui doit se mener au niveau de l'État, mais avec une concertation énorme. » (Entretien Réviseur entreprise)

L'**économiste** souligne de son côté que les avancées sociales n'ont jamais été spontanées, mais toujours le fruit de luttes ou de mobilisations :

« Le capitaliste [...] n'accepte pas la moindre limitation de son pouvoir de manière volontaire. » (Entretien Économiste)

Dans ce contexte, un changement structurel comme le bicaméralisme suppose une coalition sociale et politique capable de soutenir une réforme profonde, au-delà du simple cadre réglementaire.

Ce chapitre montre que les obstacles à la mise en place d'une gouvernance bicamérale ne tiennent pas seulement à un manque de cadre légal. Ils s'enracinent dans des habitudes de pouvoir, des méfiances réciproques, et une faible culture du compromis. Pour dépasser ces freins, il faudra à la fois des ajustements juridiques, un changement des mentalités, et un portage politique assumé.

### 3.3. Conditions d'acceptabilité

Face aux obstacles identifiés, plusieurs enquêtés évoquent des pistes pour rendre le modèle bicaméral acceptable, voire souhaitable. Ce chapitre présente les conditions qui, selon eux, pourraient favoriser l'adhésion à un tel projet. Ces conditions relèvent à la fois du droit, de l'organisation interne, de la culture managériale et du rôle de l'État.

#### **Des ajustements juridiques progressifs**

La plupart des intervenants reconnaissent qu'un changement légal trop brutal pourrait être contre-productif. Le réviseur d'entreprise propose une évolution par étapes :

« Moi je préférerais que ça se fasse d'abord sur une base volontaire et puis qu'après éventuellement le législateur fasse évoluer les choses. » (Entretien Réviseur entreprise)

L'idée d'un droit à la codécision pour les entreprises volontaires est évoquée par un syndicaliste, qui y voit un moyen de tester le modèle sans contrainte générale. Ce type de dispositif permettrait aussi d'éviter les blocages immédiats liés à la révision du Code des sociétés ou de gouvernance.

#### **Un ancrage dans la réalité de terrain**

Plusieurs dirigeants insistent sur la nécessité de construire le modèle avec les personnes directement concernées. Le dirigeant de grande entreprise 3 pose une condition claire :

« Moi je suis pour, tant que c'est des membres de l'entreprise. » (Dirigeant de grande entreprise 3)

Cela suppose une représentation interne forte, formée, et reconnue. Le dirigeant de grande entreprise 2 estime que cette légitimité ne peut être acquise qu'à travers des dispositifs enracinés dans le quotidien des salariés :

« Si on veut que les gens se sentent partie prenante, il faut leur donner des espaces pour vraiment discuter, pas juste écouter. » (Dirigeant de grande entreprise 2)

Le réviseur, de son côté, insiste sur l'importance de la formation des représentants :

« Si les représentants des travailleurs dans une chambre sont mal préparés, ça ne fonctionnera pas. » (Paraphrase d'après Entretien Réviseur entreprise)

### **Un changement culturel et symbolique**

Le syndicaliste libéral souligne que le changement de structure ne suffit pas sans une évolution des mentalités :

« C'est bien de mettre deux chambres, mais si c'est pour refaire le même rapport de force, ça changera rien. » (Entretien Syndicaliste libéral)

Ce point est partagé par l'économiste, pour qui la transformation ne pourra réussir que si elle s'inscrit dans une redéfinition des finalités de l'entreprise :

« Il faut sortir de l'idée que l'entreprise est là uniquement pour générer du profit. » (Entretien Économiste)

Dans cette logique, le bicaméralisme ne serait pas un simple outil technique, mais un symbole d'un contrat social renouvelé.

### **Un portage politique structurant**

Enfin, pour plusieurs intervenants, le succès du modèle dépendra de la capacité des pouvoirs publics à en faire un projet politique. Le réviseur insiste :

« Il faut impliquer les travailleurs, le patronat et le politique. [...] C'est une réflexion qui doit se mener au niveau de l'État. » (Entretien Réviseur entreprise)

Le syndicaliste CSC abonde dans ce sens :

« Tant qu'on attend que les entreprises décident d'elles-mêmes, rien ne changera. Il faut une impulsion politique. » (Entretien Syndicaliste CSC)

Ces témoignages convergent vers une idée commune : le bicaméralisme ne pourra être accepté qu'à condition d'être préparé, adapté aux réalités du terrain, soutenu par les acteurs, et porté politiquement. C'est à ces conditions qu'un changement de cette ampleur pourrait devenir un levier crédible de transformation de la gouvernance d'entreprise.

## **Chapitre 4 – Vers une réforme du cadre légal ?**

Le dernier axe exploré dans cette enquête porte sur la faisabilité juridique d'une gouvernance bicamérale en Belgique, et sur sa compatibilité avec le cadre normatif existant, en particulier le Code belge de gouvernance d'entreprise, aussi appelé Code Lippens. Elle remet en question la capacité du droit à intégrer un modèle basé sur la codécision entre le capital et le travail.

## Un cadre juridique inadapté à ce stade

Pour plusieurs intervenants, le droit des sociétés en Belgique ne comporte pas de dispositif de gouvernance d'entreprise de type bicaméral. Le réviseur d'entreprise en fait un constat clair :

« Le code des sociétés ne régit pas les instances de cette manière-là. [...] Mettre des instances qui ne sont pas légales, c'est problématique. Donc il faudra que les lois permettent la mise en place de ces instances. » (Entretien Réviseur entreprise)

Même le Code belge de gouvernance 2020, plus moderne que sa version initiale de 2004, reste structuré autour d'un conseil d'administration unique, avec des administrateurs indépendants, mais sans représentation spécifique des travailleurs.

Un dirigeant confirme que l'introduction d'une chambre du travail indépendante du conseil actuel supposerait une réforme en profondeur :

« On a déjà un cadre complexe. Si on ajoute des structures supplémentaires, il faut tout revoir. » (Paraphrase, Dirigeant de grande entreprise 1)

Ces limites juridiques sont donc largement reconnues. Elles constituent un verrou important, même si elles ne sont pas insurmontables.

## Un levier expérimental sur base volontaire ?

Plutôt qu'une réforme d'emblée obligatoire, certains intervenants défendent une approche expérimentale. Le réviseur propose ainsi un modèle souple, évolutif :

« Moi je préférerais que ça se fasse d'abord sur une base volontaire et puis qu'après éventuellement le législateur fasse évoluer les choses. » (Entretien Réviseur entreprise)

Dans cette optique, les entreprises volontaires pourraient instituer une chambre sociale parallèle au conseil d'administration existant, avec un droit de consultation renforcé ou un pouvoir de veto sur certains sujets. Cette phase expérimentale permettrait d'identifier les freins pratiques, d'évaluer les effets, et de bâtir un socle de bonnes pratiques avant d'envisager une transposition légale plus large.

## Un besoin de cadre pour sécuriser les innovations

Toutefois, plusieurs interlocuteurs soulignent que l'innovation organisationnelle ne peut pas reposer uniquement sur la bonne volonté. L'absence de cadre juridique clair peut dissuader les entreprises d'innover. Le Dirigeant de grande entreprise 2 note que :

« Le changement fait très peur. [...] Si rien n'oblige à bouger, beaucoup ne le feront pas. » (Paraphrase, Dirigeant de grande entreprise 2)

Ce besoin de sécurité juridique est également exprimé par les syndicats, qui craignent que des structures alternatives non encadrées puissent être vidées de leur substance, voire instrumentalisées.

Le **syndicaliste CSC** insiste :

« Si on veut que ça marche, il faut des règles claires, et que tout le monde soit obligé de les respecter. Sinon, c'est encore les plus forts qui décident. » (Entretien Syndicaliste CSC)

## Le rôle structurant de l'État

Plusieurs intervenants en appellent à un rôle actif des pouvoirs publics pour créer un environnement propice à cette réforme. Le **réviseur** estime que seule une impulsion politique forte permettra de faire évoluer le droit dans cette direction :

« Il faut impliquer les travailleurs, le patronat et le politique. [...] C'est une réflexion qui doit se mener au niveau de l'État. » (Entretien Réviseur entreprise)

Le **syndicaliste libéral** renchérit en soulignant que :

« Tant qu'on attend que les entreprises décident d'elles-mêmes, rien ne changera. Il faut une impulsion politique. » (Entretien Syndicaliste libéral)

En résumé, la mise en œuvre d'un modèle bicaméral ne pourra se faire sans une transformation progressive du cadre juridique. Si une expérimentation sur base volontaire est envisageable, elle devra être encadrée, accompagnée et sécurisée. C'est à cette condition qu'un changement du Code belge de gouvernance pourra être discuté, puis porté collectivement. Le droit ne peut pas précéder la pratique, mais il ne peut rester indifférent à ses évolutions. La voie d'une réforme structurelle passe donc par une articulation fine entre innovation organisationnelle et reconnaissance normative.

## Conclusion de la deuxième partie

Cette enquête qualitative menée auprès de divers acteurs du monde de l'entreprise confirme que les structures formelles de gouvernance peinent à traduire, dans les faits, une représentation équilibrée des intérêts en présence. Le pouvoir reste largement concentré dans les mains de la direction exécutive ou des apporteurs de capitaux, tandis que les représentants des travailleurs, lorsqu'ils sont intégrés, voient leur influence réduite à un rôle consultatif. Même dans les entreprises dotées de conseils d'entreprise actifs, le processus décisionnel est souvent déjà tranché en amont.

Si la proposition d'un modèle bicaméral suscite de la curiosité, elle ne soulève pas d'enthousiasme massif. La majorité des interlocuteurs reconnaissent son potentiel pour rééquilibrer la gouvernance, mais pointent également ses faiblesses pratiques, sa complexité, ou encore les blocages juridiques qu'elle impliquerait. Plusieurs estiment qu'une telle réforme ne pourrait aboutir que si elle est portée politiquement et accompagnée d'un cadre juridique adapté.

Mais l'un des constats les plus structurants est l'absence de demande explicite pour une réforme de cette nature. Le modèle bicaméral, bien qu'intellectuellement stimulant pour

certain, n'est pas perçu comme une urgence ou une revendication partagée. Cela renforce l'idée que toute réforme institutionnelle de cette ampleur nécessiterait une véritable construction culturelle et politique, bien au-delà du seul cadre législatif.

En somme, cette deuxième partie montre que la gouvernance actuelle repose sur un déséquilibre maintenu autant par les pratiques que par l'inertie des représentations. Transformer ce rapport suppose non seulement de créer des outils juridiques nouveaux, mais aussi de faire émerger une volonté collective de changement. C'est ce chemin, entre contraintes systémiques et ouverture possible, que le modèle bicaméral tente d'esquisser.

# Troisième Partie : Intégrer la démocratie dans la gouvernance : vers un bicaméralisme inscrit dans le Code Lippens

## Introduction générale

Les deux premières parties de ce mémoire ont mis en évidence un déséquilibre persistant entre les détenteurs du capital et les travailleurs dans les instances de gouvernance des entreprises. Si les structures formelles existent – conseils d’administration, conseils d’entreprise, comités de direction –, leur fonctionnement réel reste largement asymétrique. Le modèle bicaméral, fondé sur la reconnaissance d’une double légitimité (capital et travail), offre une piste de réflexion structurante pour dépasser cette tension. Mais il reste à en penser la faisabilité concrète.

L’objectif de cette troisième partie est d’examiner une hypothèse centrale : le modèle bicaméral pourrait-il être intégré, progressivement et juridiquement, dans le cadre du Code belge de gouvernance d’entreprise, dit Code Lippens ? Il ne s’agit pas de plaider pour une rupture avec le droit en vigueur, mais de réfléchir à la manière dont une réforme démocratique de la gouvernance pourrait s’enraciner dans les principes déjà affirmés par ce code : transparence, responsabilité, participation et création de valeur à long terme.

Cependant, cette réflexion se heurte à une réalité mise en évidence au fil des entretiens : **aucun des intervenants interrogés, s’exprimant à titre personnel, n’a formulé de demande explicite en faveur d’une telle réforme.** Ni les représentants syndicaux, ni les dirigeants d’entreprise, ni les experts du secteur n’ont identifié le bicaméralisme comme une priorité actuelle ou une revendication structurée. Ce silence ne signifie pas un rejet, mais il traduit un manque de reconnaissance sociale et politique du problème qu’il prétend résoudre. Cette absence de pression collective constitue sans doute le frein le plus profond à toute évolution législative.

Dans ce contexte, cette troisième partie s’attache à explorer les marges d’évolution possibles du droit et des pratiques, sans ignorer les obstacles ni forcer le consensus. Elle s’organise en trois chapitres : d’abord une analyse des principes du Code Lippens susceptibles d’être mobilisés dans une perspective de codécision ; ensuite une exploration des scénarios d’intégration progressive du modèle bicaméral ; enfin une réflexion sur les conditions politiques, culturelles et institutionnelles minimales à réunir pour rendre cette évolution possible.

## Chapitre 1 – Les principes du Code Lippens et leurs potentialités démocratiques

Avant de proposer une transformation institutionnelle du modèle de gouvernance, il est nécessaire de comprendre les fondements sur lesquels repose le droit belge actuel en la matière. Le Code belge de gouvernance d’entreprise, communément appelé Code Lippens, constitue depuis 2004 le socle normatif de référence pour les sociétés cotées. Il a été révisé en 2020 afin d’intégrer les évolutions contemporaines de la gestion

d'entreprise, notamment autour des notions de durabilité, de transparence et de responsabilité à long terme.

Ce chapitre se propose d'examiner dans quelle mesure ces principes, bien qu'issus d'une vision libérale de la gouvernance, peuvent servir de leviers pour une démocratisation plus poussée. Il s'agit de montrer que le droit en vigueur n'est pas un obstacle absolu à la réforme, mais qu'il contient déjà, en germe, des ouvertures vers une reconnaissance élargie des parties prenantes.

## 1.1 Une gouvernance orientée par la transparence et la création de valeur durable

Le Code Lippens repose sur le principe du « comply or explain » : les entreprises doivent soit se conformer aux recommandations du code, soit expliquer publiquement pourquoi elles s'en écartent. Ce mécanisme, censé garantir la souplesse du cadre, témoigne aussi d'une logique de responsabilisation. Depuis sa révision de 2020, le Code insiste sur la création de valeur à long terme et la prise en compte de l'intérêt général de la société, au-delà de l'intérêt des seuls actionnaires.

Ces concepts, bien que exprimés dans un langage de gestion, permettent de réexaminer la notion de pouvoir au sein de l'entreprise. La création de valeur à long terme implique l'intégration des préoccupations des travailleurs, la stabilisation des relations sociales et l'ancrage de l'entreprise dans un environnement durable. Le bicaméralisme peut ainsi être vu comme une manière de traduire institutionnellement cette ambition, en donnant aux travailleurs une voix structurée dans les décisions stratégiques.

## 1.2 La reconnaissance implicite des parties prenantes

Le Code Lippens ne consacre pas explicitement une place au travail dans la gouvernance, mais il invite les entreprises à dialoguer avec l'ensemble de leurs parties prenantes. Cette formulation englobante peut concerner les employés, les syndicats, voire même la société civile. Elle avance l'idée que la prise de décision ne doit plus être considérée uniquement comme un privilège des individus possédant du capital, mais comme une obligation envers un écosystème plus vaste.

Ce changement de sens suggère une progression graduelle dans le rôle des délégués du personnel. En élargissant la portée de la définition des parties prenantes, il est possible de consolider la légitimité d'une chambre sociale dans le cadre de la gouvernance d'entreprise. Le bicaméralisme ne serait donc pas en opposition directe avec le Code, mais prolongerait sa logique.

## 1.3 Une base pour l'expérimentation volontaire

Enfin, le Code 2020 autorise déjà une certaine flexibilité dans les modalités de gouvernance. Le recours au « comply or explain » et l'absence de rigidité dans la composition des organes permettent à certaines entreprises pionnières d'innover. Plusieurs enquêtés ont d'ailleurs évoqué cette possibilité. Par exemple :

« Moi je préférerais que ça se fasse d’abord sur une base volontaire et puis qu’après éventuellement le législateur fasse évoluer les choses. » (Entretien Réviseur entreprise)

Dans ce contexte, le modèle bicaméral pourrait être expérimenté à l’initiative de conseils d’administration sensibles à ces enjeux, avant d’être progressivement reconnu dans les bonnes pratiques. Une réforme du Code ne serait alors pas imposée d’en haut, mais construite à partir d’expériences locales, légitimées par leurs résultats.

Ainsi, le Code Lippens, souvent perçu comme un rempart libéral à toute réforme démocratique, contient en réalité des éléments qui peuvent être mobilisés pour faire évoluer la gouvernance. Le défi est d’interpréter ces principes non pas comme des limites, mais comme des points d’appui pour un projet de codécision plus équilibré. Le chapitre suivant examinera comment cette ambition pourrait prendre forme juridiquement et institutionnellement.

## Chapitre 2 – Scénarios d’intégration progressive du modèle bicaméral

Si l’hypothèse d’un modèle bicaméral semble encore lointaine ou abstraite pour de nombreux acteurs, plusieurs pistes émergent pour envisager son intégration progressive dans le cadre actuel. Ce chapitre propose une exploration de ces scénarios, en prenant appui sur les propos des intervenants, mais aussi sur les marges d’interprétation et de transformation ouvertes par le Code Lippens. Il ne s’agit pas de dessiner une feuille de route unique, mais d’identifier des voies possibles pour que la gouvernance d’entreprise évolue vers plus de partage, de légitimité et de dialogue structuré – tout en tenant compte des résistances exprimées.

### 2.1 Gouvernance duale à titre expérimental

La première possibilité serait celle d’une expérimentation volontaire, initiée par certaines entreprises prêtes à innover. Dans ce scénario, le conseil d’administration resterait formellement unique, mais serait doublé de manière informelle ou consultative par un organe représentant les travailleurs. Cet organe – chambre sociale, conseil des salariés ou toute autre désignation – pourrait formuler des avis, voire disposer d’un droit de veto sur certaines décisions à impact social majeur.

Plusieurs enquêtés se montrent ouverts à une telle démarche, à condition qu’elle reste encadrée et co-construite :

« Moi je suis pour, tant que c’est des membres de l’entreprise. » (Dirigeant de grande entreprise <sup>3)</sup>

« Il faut impliquer les travailleurs, le patronat et le politique. [...] C’est une réflexion qui doit se mener au niveau de l’État. » (Entretien Réviseur entreprise)

Cependant, d’autres soulignent que cette initiative reste peu probable sans impulsion politique ou contrainte réglementaire. Le scepticisme domine :

« Je n'ai jamais entendu quelqu'un réclamer ça. Ce n'est pas une revendication. »  
(Paraphrase, Économiste)

Dans ces conditions, même une expérimentation limitée suppose un engagement fort et une volonté de rompre avec les habitudes ancrées.

## 2.2 Intégration statutaire dans les grandes entreprises

Une deuxième piste consisterait à intégrer le bicaméralisme dans les statuts d'entreprises volontaires, notamment les plus grandes. Celles-ci disposent souvent de comités sociaux, de conventions collectives avancées, ou d'une culture de concertation déjà développée. Dans ce cas, une seconde chambre composée de représentants du personnel pourrait être dotée de compétences définies par les statuts : approbation des plans sociaux, suivi des politiques RSE, contrôle de certaines rémunérations.

Cette approche suppose un dialogue social avancé et une volonté de codétermination :

« Si on veut que les gens se sentent partie prenante, il faut leur donner des espaces pour vraiment discuter, pas juste écouter. » (Dirigeant de grande entreprise 2)

Mais la majorité des dirigeants interrogés expriment des réserves importantes. Ils craignent une complexification de la gouvernance et une perte d'efficacité :

« Deux chambres, c'est bien sur le papier. Mais dans la pratique, qui décide quand ils ne sont pas d'accord ? » (Dirigeant de grande entreprise 1)

Un autre Dirigeant souligne :

« Le rôle des travailleurs est important, mais le pouvoir doit rester concentré. Sinon on ne sait plus qui est responsable. » (Dirigeant de grande entreprise 3)

Ces propos témoignent d'un attachement fort à la centralisation du pouvoir, perçue comme garante de réactivité et de cohérence stratégique.

## 2.3 Codécision sectorielle via accords interprofessionnels

Une autre modalité serait d'encourager l'intégration du bicaméralisme au niveau sectoriel, par le biais d'accords interprofessionnels. Certains secteurs, déjà structurés autour de commissions paritaires actives, pourraient expérimenter des formes de gouvernance partagée sur des enjeux collectifs : politiques de formation, conditions de travail, orientation stratégique de la branche.

Le syndicaliste CSC évoque cette voie comme une piste intermédiaire :

« On peut commencer par des projets pilotes, par secteur, avec des règles claires. Après on voit. » (Entretien Syndicaliste CSC)

Mais là encore, peu d'intervenants perçoivent cette solution comme réaliste à court terme. Elle supposerait un alignement politique et syndical difficile à construire dans un contexte où la confiance est fragile et les moyens d'action limités.

## 2.4 Réforme législative à long terme

Le scénario d'une réforme législative constitue sans doute la perspective la plus structurante, mais aussi la plus difficile à concrétiser. Intégrer officiellement le bicaméralisme dans le Code des sociétés ou dans une nouvelle version du Code Lippens supposerait une transformation profonde de l'architecture juridique de la gouvernance d'entreprise. Il s'agirait de reconnaître une double légitimité institutionnelle – celle du capital et celle du travail – en prévoyant une chambre sociale dotée de compétences réelles, articulée à la chambre existante des administrateurs.

Ce type de réforme ne pourrait être envisagé que dans le cadre d'un débat politique large, impliquant à la fois les pouvoirs publics, les partenaires sociaux et les acteurs économiques. Plusieurs intervenants insistent sur la nécessité d'un portage collectif fort :

« Tant qu'on attend que les entreprises décident d'elles-mêmes, rien ne changera. Il faut une impulsion politique. » (Entretien Syndicaliste libéral)

« Il faut impliquer les travailleurs, le patronat et le politique. [...] C'est une réflexion qui doit se mener au niveau de l'État. » (Entretien Réviseur entreprise)

Pourtant, un frein majeur reste l'absence de demande explicite de la part des parties concernées. Aucun des interlocuteurs ne mentionne une pression sociale organisée en faveur d'un modèle bicaméral. Le sujet apparaît comme extérieur aux priorités du débat public et n'est pas porté par les syndicats de manière structurée. Comme le résume l'économiste interrogé :

« Je n'ai pas l'impression que c'est quelque chose qui est déjà installé et dont on parle un peu dans la société. [...] Il n'y a pas une grosse demande sur ce sujet-là. » (Entretien Économiste)

À cette absence de pression s'ajoute une forme de scepticisme institutionnel. Le Dirigeant de grande entreprise 3 exprime ainsi sa défiance face à l'efficacité d'un nouveau modèle:

« Avant de changer le système, faisons déjà fonctionner ce qu'on a. On a des conseils d'entreprise, des réunions, des possibilités. Mais souvent, on n'en fait rien. »

Dans ce contexte, toute réforme légale ambitieuse risquerait d'être perçue comme déconnectée, voire technocratique, si elle n'est pas précédée d'un mouvement social, d'expérimentations locales réussies ou d'une prise de conscience partagée de la nécessité d'un rééquilibrage du pouvoir en entreprise.

Ainsi, si la voie législative reste ouverte en théorie, elle ne pourra aboutir sans une construction patiente de légitimité sociale, politique et symbolique.

## Chapitre 3 – Conditions de faisabilité politique et institutionnelle

Malgré l'intérêt théorique du modèle bicaméral et les principes d'ouverture présents dans le Code Lippens, sa mise en œuvre concrète se heurte à de nombreux obstacles. L'un des plus fondamentaux, mis en évidence par les entretiens, est l'absence d'une demande sociale explicite. Ni les travailleurs, ni les directions, ni les syndicats ne semblent aujourd'hui porter activement une revendication en ce sens. Cette invisibilité politique fragilise toute tentative de réforme, en la privant d'un socle de légitimité collective.

### 3.1 Une réforme sans base sociale ?

La majorité des personnes interrogées admettent qu'elles n'ont jamais été confrontées à une revendication de type bicaméral dans leur environnement professionnel. Comme le formule un dirigeant :

« Si ce modèle avait une quelconque efficacité, il se serait imposé naturellement. C'est la logique darwinienne du marché. [...] Il n'y a pas de demande pour ça. » (Entretien Dirigeant de grande entreprise 1)

Le syndicaliste CSC confirme cette impression :

« Ce système a été pensé en dehors des acteurs, ou n'a pas émergé d'un corps social. En fait, ça va être impossible de le mettre en œuvre [...] Personne ne revendique ça. »

Même le syndicaliste libéral, favorable à un meilleur partage du pouvoir, reconnaît que le sujet ne suscite aucun débat structuré dans ses expériences de négociation :

« Ce n'est pas un thème qui est sur la table. » (Entretien Syndicaliste libéral)

Ce déficit de portage rend difficile toute dynamique de transformation. Sans attente sociale, il n'y a ni urgence, ni pression, ni relais politique clair pour enclencher un changement normatif.

### 3.2 Des freins culturels et symboliques

Au-delà de l'absence de revendication, les réticences exprimées relèvent souvent de freins culturels profonds : peur d'une gouvernance paralysée, attachement à la hiérarchie, défiance envers les autres parties prenantes. Le pouvoir est perçu comme indivisible, et toute tentative de le partager semble menaçante pour l'efficacité ou la stabilité de l'entreprise.

Ces représentations sont d'autant plus enracinées qu'elles s'adosent à un imaginaire économique valorisant l'autonomie managériale, la performance rapide, et la responsabilité exclusive de l'actionnaire.

### 3.3 Vers un changement progressif ?

Face à ces blocages, plusieurs interlocuteurs évoquent néanmoins la possibilité d'un changement graduel. Certains insistent sur la nécessité d'un portage politique structuré :

« Il faut une impulsion politique. [...] Tant qu'on attend que les entreprises décident d'elles-mêmes, rien ne changera. » (Entretien Syndicaliste libéral)

D'autres misent sur des expérimentations locales ou sectorielles, capables de légitimer progressivement le modèle :

« On peut commencer par des projets pilotes, par secteur, avec des règles claires. Après on voit. » (Entretien Syndicaliste CSC)

La faisabilité d'une réforme passe donc par la construction d'un terrain favorable : alliances, récits mobilisateurs, preuves de concept. Sans cela, le bicaméralisme risque de rester une idée légitime sans traduction politique ni institutionnelle.

—

En somme, cette troisième partie ne prétend pas dessiner un modèle prêt à l'emploi. Elle souligne les tensions, les leviers et les conditions de faisabilité d'une gouvernance plus démocratique. Le modèle bicaméral, tel qu'esquissé ici, n'est pas une solution immédiate, mais une proposition normative à inscrire dans une dynamique de transformation lente, concertée, et ancrée dans le réel.

## Conclusion de la troisième partie

Cette troisième partie a permis de réconcilier l'ambition normative du modèle bicaméral avec la réalité juridique, politique et sociale du contexte belge. En s'appuyant sur les principes existants du Code Lippens – transparence, responsabilité, création de valeur durable – elle a montré qu'une évolution vers une gouvernance plus partagée n'est pas hors de portée. Mais cette perspective demeure tributaire d'un changement de culture politique, d'une prise de conscience collective et d'une volonté d'engager les outils de droit existants dans une dynamique de réforme.

Le modèle bicaméral ne peut émerger sans ancrage. Or, les entretiens révèlent une faible appétence pour une réforme institutionnelle de cette ampleur : le silence ou le scepticisme des acteurs, leur attachement à l'ordre établi, et la faiblesse des revendications explicites empêchent toute mutation brutale. Pourtant, certains acteurs appellent à expérimenter, à ouvrir le débat, à traduire les principes de justice sociale dans les structures mêmes de l'entreprise. C'est à cette articulation entre vision normative et faisabilité stratégique que cette partie a tenté de contribuer.

## Conclusion générale du mémoire

Ce mémoire a proposé une lecture critique et progressive des rapports de pouvoir en entreprise, à partir d'un déséquilibre fondamental : la domination institutionnelle du capital sur le travail dans les structures de gouvernance. En posant la question d'une réforme bicamérale, il s'est inscrit dans une démarche à la fois normative et réaliste, attentive aux dynamiques historiques, aux perceptions des acteurs et aux marges d'évolution du droit existant.

La première partie a mis en lumière la genèse asymétrique de la gouvernance d'entreprise, depuis les formes féodales de dépendance jusqu'aux architectures capitalistiques actuelles. Elle a montré que le salariat, loin d'être une donnée neutre, repose sur une série de compromis sociaux et juridiques qui ont laissé peu de place à une véritable représentation du travail dans les instances décisionnelles. La proposition d'un bicaméralisme entreprise, défendue par Isabelle Ferreras, y a été introduite comme réponse à cette carence démocratique.

La deuxième partie, fondée sur des entretiens qualitatifs, a permis d'ancrer cette réflexion dans les réalités concrètes. Elle a révélé un décalage significatif entre les principes démocratiques portés par la théorie et les pratiques vécues par les dirigeants, les représentants syndicaux ou les experts. Le constat est net : le modèle bicaméral ne fait l'objet d'aucune demande explicite. Il est perçu tantôt comme irréaliste, tantôt comme superflu, parfois même comme une source de complexité non souhaitée. Ce silence interroge sur la visibilité de la question démocratique dans les débats économiques contemporains.

Enfin, la troisième partie a tenté de rouvrir le champ des possibles. Elle a montré que, même en l'absence de pression sociale directe, des leviers existent pour penser une transformation progressive de la gouvernance d'entreprise. Le Code Lippens, dans sa version de 2020, offre des principes susceptibles d'être réinterprétés dans une perspective de codécision. Quatre scénarios d'intégration du bicaméralisme ont été esquissés, allant de l'expérimentation locale à la réforme législative, en passant par l'initiative statutaire et les accords sectoriels. Ce travail a insisté sur le fait qu'une réforme durable ne peut émerger que d'une légitimation sociale, politique et symbolique construite dans le temps.

Ce mémoire ne prétend pas clore le débat. Il invite plutôt à le réouvrir sur des bases plus larges. Il suggère que la gouvernance d'entreprise n'est pas un domaine réservé aux juristes ou aux seuls détenteurs d'actions, mais un enjeu profondément politique, qui mérite d'être débattu publiquement. Il ouvre ainsi la voie à d'autres travaux : études comparatives avec d'autres pays, analyses du rôle des organes de concertation existants, recherche-action sur des formes hybrides de participation.

Ce travail défend l'idée qu'un rééquilibrage du pouvoir mériterait d'être envisagé, discuté et expérimenté, sans prétendre en dessiner dès aujourd'hui les contours définitifs.

# Bibliographie

## Livres

Bertrams, K., Coupain, N., & Homburg, E., *Solvay : History of a Multinational Family Firm*, Cambridge University Press, 2013

Castel, R., *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, 1995.

Crifo, P., & Rebérioux, A., *La participation des salariés : Du partage d'information à la codétermination*, Presses de Sciences Po, 2019.

Duby, G. *L'économie rurale et la vie des campagnes dans l'Occident médiéval*, Flammarion, 2014.

Dumoulin, M., Gérard, E., Dujardin, V. & Van den Wijngaert, M., *Nouvelle Histoire de Belgique Volume 2 (1905-1950)*, Éditions Complexe, 2006.

Ferreras I., *“Critique politique du travail”*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007.

Ferreras I., *Gouverner le capitalisme ? : Pour le bicamérisme économique*, Presses Universitaires de France, 2012.

Friedman, T. L., *La terre est plate : Une brève histoire du XXIe siècle*, Saint-Simon, 2006.

Gadrey, J., *La révolution industrielle, du XVIII<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Armand Colin, 2020.

Hobsbawm, E., *L'ère des révolutions : 1789-1848*, Hachette Pluriel Éditions, 2011.

Marx, K., *Travail salarié et capital* (C. Longuet & E. Bernstein, trad.), Paris : Éditions sociales internationales, 1931 (Conférences publiées pour la première fois en avril 1849 dans *Neue Rheinische Zeitung*)

Méda, D., *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Champs essais, 2010

Polanyi, K. *La grande transformation*, Gallimard, 2017.

Landes, D., *L'Europe technicienne ou le Prométhée libéré*, Gallimard, 2018.

Stiglitz, J., *La grande désillusion*, Fayard, 2002.

## Articles et textes légaux

Arrêté royal du 6 juin 2010 portant désignation du *Code belge de gouvernance d'entreprise 2009* comme code de référence pour les sociétés cotées. (*Moniteur belge*, 28 juin 2010).

- Arrigo, G., Casale, G. “*A comparative overview of terms and notions on employee participation.*” International Labour Organization, 2010.
- Bridoux, F., Stoelhorst, J. (2022). “Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future.” *Strategic Organization*, 20(4), 797–809.
- Commission du Travail. (1886–1887). *Rapport et lois sociales issues de la Commission du Travail*. Annales: Actes des normes sociales en Belgique. Presses universitaires de Liège.
- Commission Corporate Governance pour les entreprises non cotées. (2009). *Code Buisse II – Corporate Governance for Non-Listed Enterprises* (révisé en 2017, Code Buisse III; et en 2024, Code Buisse IV). Belgique.
- Commission Corporate Governance, *Code belge de gouvernance d’entreprise 2020*, désigné par l’Arrêté royal du 12 mai 2019 (Moniteur belge, 17 mai 2019).
- Maddison, Angus. “*L’économie mondiale : statistiques historiques.*”, OCDE, 2003.

## Tableau des annexes

Annexe	Intitulé	Fonction de l'intervenant	Type d'organisation	Date de l'entretien
Annexe 1	Entretien avec un dirigeant de grande entreprise (1)	Administrateur-délégué	Grande entreprise internationale	01/05/2025 06/05/2025
Annexe 2	Entretien avec un dirigeant de grande entreprise (2)	Directeur d'usine et responsable supply chain global	Groupe industriel international	22/03/2025
Annexe 3	Entretien avec un dirigeant de grande entreprise (3)	Membre du comité exécutif	Grande entreprise nationale	04/06/2025
Annexe 4	Entretien avec un dirigeant de PME	Gérant-fondateur	PME – secteur immobilier	16/05/2025
Annexe 5	Entretien avec un représentant syndical CSC	Délégué syndical	Organisation syndicale chrétienne (CSC)	18/06/2025
Annexe 6	Entretien avec un représentant syndical libéral	Permanent syndical	Organisation syndicale libérale	25/04/2025
Annexe 7	Entretien avec un réviseur d'entreprise	Commissaire aux comptes	Cabinet de révision agréé	01/02/2025
Annexe 8	Entretien avec un économiste	Professeur en économie politique	Université	21/05/2025
Annexe 9	Guide d'entretien			