

DE DOODSSTRIJD VAN EEN KOEKJESFABRIEK

**Een sociologische analyse van het sociaal conflict
bij de sluiting van de koekjesfabriek Delacre**

Anja Declercq

De laatste jaren komen steeds vaker bedrijfssluitingen en grote personeelsinkrimpingen in het nieuws. Vaak gaat het om afdelingen of dochterondernemingen van multinationals. Dit artikel brengt het relaas van de sluiting van de koekjesfabriek Delacre in Vilvoorde, een dochteronderneming van de multinational Campbell (bekend van de soepblikken van Andy Warhol). Toen de directie de sluiting van Delacre aankondigde, voerden de werknemers acht weken lang actie. De bezetting liep evenwel met een sisser af. Het bedrijf ging eerder dan voorzien dicht en van een sociaal plan voor de werknemers kwam niets terecht.

Hoe komt het dat de partijen in dit conflict zo ver van elkaar af stonden en geen stap dichterbij kwamen? Waarom heeft een acht weken durende bezetting de werknemers niets opgebracht? Hoe kan het dat het management de reactie van de werknemers zo slecht heeft ingeschat? Is het mogelijk op deze vragen een antwoord te vinden via de klassieke theorieën over het industrieel conflict? Dit zijn de vragen die gesteld werden in het onderzoek dat aan de basis ligt van dit artikel (1). Om tot een antwoord te komen, worden in een eerste paragraaf de feiten op een rijtje gezet. Daarna volgen enkele theoretische beschouwingen over het sociologisch bestuderen van industriële conflicten. Vervolgens wordt in de derde en de vierde paragraaf het conflict Delacre geanalyseerd.

1. DE FEITEN (2)

1.1 Wat vooraf ging

Eind maart 1992 kwam de koekjesfabriek Delacre uit Vilvoorde in het nieuws. De directie had de sluiting van het bedrijf aangekondigd en de werknemers protesteerden heftig. Delacre maakte sinds 1961 deel uit van Campbell Biscuits Europe, een

onderdeel van de Amerikaanse multinational Campbell Soup Company. De fabriek in Vilvoorde was verouderd; er gebeurden al jaren geen grote investeringen meer. Op zoek naar betere rendabiliteit en hogere winsten liet Campbell in de loop van de jaren een aantal studies uitvoeren. De directie weigerde steeds de resultaten van deze studies op de ondernemingsraad bekend te maken. Na lang aandringen legde zij wel een samenvatting van de conclusies voor: uit elk van de studies bleek dat investeringen in Vilvoorde onverantwoord waren en dat de fabriek de eerste kandidaat voor sluiting was (mededeling aan de ondernemingsraad van 25 april 1990). De directie ontkende elk gerucht over een nakende sluiting en praatte over de bouw van een nieuwe fabriek in de regio Vilvoorde. Dat zou ze blijven doen tot twee weken voor zij meedeelde dat het bedrijf dicht ging (interview met Van Sevenant & De Belder, 1992).

1.2 De aankondiging

Op maandag 30 maart 1992 kreeg elke werknemer van de ochtendploeg een brief van de directie. Daarin stond dat de Raad van Bestuur beslist had om 4,3 miljard te investeren in het zusterbedrijf in Lambermont bij Verviers. De activiteiten van Vilvoorde zouden naar daar overgebracht worden en de fabriek zou in de tweede helft van 1994 dicht gaan. De voorzitter van Campbell Biscuits Europe (een afdeling van Campbell Soup Company), verklaarde aan de kranten dat deze operatie noodzakelijk was om de leiderspositie in Europe veilig te stellen. De problemen van de Vilvoordse werknemers zouden opgevangen worden via outplacement, tewerkstelling in Lambermont en vervroegde opruststelling. Op termijn zou de herstructurering (in Lambermont) meer arbeidsplaatsen creëren.

De werknemers reageerden onmiddellijk en krachtig. De vakbonden (ABVV, ACV & ACLVB) vormden een gemeenschappelijk vakbondsfront. Tewerkstelling in Lambermont werd afgedaan als een lachertje. Wie zou er dagelijks naar Verviers pendelen? Het werk werd nog dezelfde dag neergelegd. Dat was het begin van een actie die acht weken zou duren. Het gemeenschappelijk vakbondsfront eiste onderhandelingen met de Europese directie en het behoud van de tewerkstelling via de bouw van een nieuwe fabriek in Vilvoorde. De actievoerders kregen de steun van het stadsbestuur. De sluiting zou de stad immers 1,26 miljoen fr. inkomsten per jaar kosten, terwijl ook de plaatselijke middenstand de omzet zou zien dalen. De burgemeester regelde een gesprek met premier Dehaene, toevallig ook Vilvoordenaar en gemeenteraadslid. De werknemers trokken naar het kantoorgebouw in Zaventem van waaruit Campbell de activiteiten in heel Europa stuurt. De woordvoerder van de directie verklaarde dat de beslissing louter op bedrijfseconomische motieven was gebaseerd.

1.3 Van staking naar bezetting

De staking ging als het ware onopgemerkt in een bezetting over. Intussen kondigde Campbell de sluiting aan op de beurs van Wall Street. Het werd zo wel heel onwaarschijnlijk dat de multinational op de beslissing tot sluiten zou terugkomen. Niettemin bleven het personeel, zijn militanten en de gewestelijke vakbondsfunctionarissen in hun winstkansen geloven. Op 6 april onderhandelden bezetters en

directie nog steeds niet. Alleen de premier had met beide partijen contact. De directie wou alleen over een sociaal plan praten, het gemeenschappelijk vakbondsfront wou het alleen over de bouw van een nieuwe fabriek in het Vilvoordse hebben.

De bedienden in Zaventem en de werknemers in de zusterbedrijven in Lambermont, Nederland en Frankrijk werden opgeroepen tot solidariteit, maar de respons was miniem (interview met Van Sevcnant & De Belder, 1992). De eerste ontmoeting tussen de bezetters en de directie vond plaats op 10 april. Delacre had de nationale vakbondssecretarissen gecontacteerd nog voor de aankondiging van de sluiting. Deze hadden begrip opgebracht voor het standpunt van Campbell. Blijkbaar hadden ze zelf geen sterke reactie van hun basis verwacht. Een vakbondssecretaris van het ABVV reageerde daar als volgt op: "Ook de nationale secretarissen zullen ons niet stoppen, ondanks uw pogingen hen te beïnvloeden." Op 14 april verklaarde de minister-president dat het Vlaamse Gewest in geen geval Delacre zou subsidiëren om in Vlaanderen te investeren. Diezelfde dag besliste de rechter in eerste aanleg niet in te gaan op de eis van de directie om de bezetters een dwangsom op te leggen.

Op 15 april, twee weken na het begin van het conflict, kwam het verzoeningsbureau voor het eerst samen. Tevergeefs echter, want de vertegenwoordigers van het personeel daagden niet op (interview met Robbeets, 1994). Die trokken de volgende dag naar de hoofdzetel in Zaventem en bekogelden het gebouw met honderden eieren. In deze grimmige sfeer werd een buitengewone vergadering van de ondernemingsraad georganiseerd. De directie probeerde te bewijzen dat een concentratie van de activiteiten zich absoluut opdrong, terwijl de werknemers aanvoerden dat de directie Lambermont enkel verkoos omdat de lonen er lager waren en het syndicale spel er minder hard werd gespeeld (verslag OR 16 april 1992; brief van de voorzitter aan de leden van de OR, 17 april 1992). Tot een constructief gesprek kwam het nog steeds niet.

1.4 De rechter beslist

De achtste Kamer van het Hof van Beroep van Brussel besliste op 23 april dat de fabriek ontruimd moest worden. Elke bezetter moest het bedrijf ontruimen op straffe van een dwangsom van 10 000 fr. per dag per persoon. De rechter motiveerde zijn beslissing door zowel te verwijzen naar het eigendomsrecht van Campbell als naar het recht op arbeid van de werkwilligen (Arrest Hof van Beroep van Brussel, 23 april 1992). De directie eiste bijgevolg de onmiddellijke stopzetting van alle acties en kwam twee uur na de uitspraak met enkele rijkswachters naar de fabriek. Ze raakten niet verder dan de stoep. Het personeel hief de bezetting van het bedrijf op, maar startte de bezetting van de straat voor het bedrijf. De gemeente gaf toestemming om de straat af te sluiten en leverde zelfs tenten voor de bezetters. Binnen de vakbonden ontstond echter onenigheid. Een vertegenwoordiger van de afdeling Verviers van de voedingscentrale van het ABVV vertelde in het ABVV-tijdschrift:

"We begrijpen onze kameraden van Vilvoorde die terecht opkomen voor het behoud van hun werkgelegenheid, maar men moet ook ons begrijpen. Ons standpunt is dat we een investering en werkgelegenheid zeker niet kunnen weigeren, vooral na de talloze herstructureringen die het gewest Verviers de jongste jaren gekend heeft." (De Nieuwe Werker, 2 mei 1992)

Hij voegde er aan toe dat het zelfmoord zou zijn in te gaan tegen de beslissingen van een zo belangrijke groep als Campbell, omdat de investeringen dan wel eens naar het Oosten of naar Nederland konden verhuizen. Later zou blijken dat hij het bij het rechte eind had. Bij het begin van de Europese reorganisatie was het de bedoeling van Campbell om tot twee of drie gespecialiseerde bedrijven te komen. Het geval Vilvoorde heeft het management echter angstig gemaakt voor te grote afhankelijkheid van te weinig bedrijven. Maximale flexibiliteit lijkt de nieuwe doelstelling. Voor Delacre houdt dit in dat de investeringen in Lambermont stil liggen. De uitbreiding is er nog steeds niet gebeurd. In Nederland staat de fabriek in Tholen al lang te koop, terwijl in Ede voor acht miljoen dollar werd geïnvesteerd. De situatie in Frankrijk (Nieppe en Pleyben) is onduidelijk. De Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen uit Nederland stelt in een rapport dat Delacre na het conflict waarschijnlijk niet meer de nodige politieke steun heeft. Er was gerekend op goedkope arbeid en subsidies in een streek met hoge werkloosheid en dit ligt nu veel minder voor de hand (Van de Kastele, 1993: 2-11).

1.5 En de rechter beslist opnieuw

Het Hof van Beroep van Brussel bevestigde op 4 mei het eerste arrest. Het verzet van het personeel en de vakbonden werd ontvankelijk maar niet gegrond verklaard. De firma Delacre werd gemachtigd om, zo nodig met behulp van de openbare macht, op haar terreinen alles wat de toegang verhinderde, te verwijderen (Arrest van het Hof van Beroep, 4 mei 1992). Aangezien het om dezelfde rechter als in eerste aanleg ging en omdat een burgerlijke rechtbank besliste in een arbeidsconflict, was dit arrest geen verrassing. Zowel het College van burgemeester en schepenen als de personeelsleden kregen een brief waarin stond dat het de hoogste tijd was om over een sociaal plan te onderhandelen, omdat het risico dat de fabriek niet terug werd opgestart reëel was. Aan de pers daarentegen, verklaarde de directie dat de vestiging in Lambermont op dat moment de productie niet kon verdrievoudigen en dat de sluiting dus gepland bleef voor de tweede helft van 1994. Op 6 mei riep de sociale bemiddelaar de stakers en de directie bijeen in een poging de patsituatie te doorbreken. Zonder resultaat evenwel (verslag verzoeningsbureau, 6 mei 1992).

De voorzitter van het paritair comité en het verzoeningsbureau slaagde er de volgende dag in de partijen opnieuw rond de tafel te krijgen. Op zich was dat al een hele prestatie. Het verzoeningsbureau eiste dat alle juridische acties en persmededelingen door alle partijen onmiddellijk en onvoorwaardelijk stopgezet zouden worden (verslag verzoeningsbureau, 7 mei 1992). De Contactcommissie voor Multinationale Ondernemingen stelde vast dat Delacre de Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen had gevolgd (interview met Robbeets, 1992).

1.6 Het sociaal plan

Op 12 mei kwam het verzoeningsbureau opnieuw samen. Voor het eerst sinds het begin van de staking op 31 maart werd over een sociaal plan gesproken. In feite werd er voor het eerst door beide partijen over hetzelfde onderwerp gepraat. Voordien hadden ze telkens alleen het eigen standpunt bevestigd. Het zou een marathonvergadering

worden die over twee dagen werd gespreid. De directie legde een voorstel voor en de vertegenwoordigers van de werknemers presenteerden hun eisenpakket. Ondanks herhaald aandringen van de voorzitter weigerden de laatsten over dit pakket te onderhandelen. Daarop bood de directie een tweede voorstel aan. Deze versie werd aan het stakende personeel voorgelegd, maar niet door de vertegenwoordigers verdedigd (3). Voor de directie was het tweede voorstel te nemen of te laten. Zij eiste een antwoord voor twee uur 's middags de volgende dag.

1.7 Dicht !

Op 15 mei deed de directie mee dat de Vilvoordse fabriek al op 1 juli 1992 in plaats van in de tweede helft van 1994 dicht ging. Deze beslissing volgde enkele uren nadat het personeel het tweede verzoeningsvoorstel met de grote meerderheid van 84% had weggestemd. Over het verloop van de vergadering en de stemming is geen verslag gemaakt. Zeker is alleen dat een vertegenwoordiger van het ABVV tegen het plan heeft gepleit omdat het niet ver genoeg ging en dat een vertegenwoordiger van het ACV, met veel minder verve, gematigd positief over het plan heeft gesproken (interview met Van Sevenant & De Belder, 1992; interviews met werknemers, 1993). De directie betwistte de geldigheid van de stemming omdat slechts 385 van de ongeveer 600 werknemers deelnamen en omdat het werkwillige personeel niet aanwezig mocht zijn. Bovendien verbond de directie aan de verwerping van haar plan ook het verdwijnen van alle bepalingen ervan. De deuren gingen onmiddellijk dicht, zonder enige compensatie voor de werknemers. Delacre wou enkel nog aan de wettelijke bepalingen voldoen en die zijn werkelijk minimaal. Een ultieme verzoeningsvergadering bracht daar geen verandering in.

Op 21 mei ging de fabriek effectief dicht. De enige toegeving die de directie nog deed was het toestaan van een premie van 3000 fr. per maand voor de werknemers ouder dan vijftig jaar, tot hun pensioenleeftijd. In het licht van eventueel bijkomend loonverlies en uit angst voor de dreiging met lock-out, maakten de werknemers een einde aan de bezetting. De vakbonden beslisten nog wel naar de rechtbank te stappen met de CAO waarin werkzekerheid werd gewaarborgd tot eind 1992. Ze gaven echter toe dat hun harde actie niets had opgeleverd en verklaarden dat zij tegenover een onverzettelijke directie stonden, met internationale opdrachtgevers die niet van onderhandelen hielden. Een vertegenwoordiger van het ACV, die het sociaal plan had verdedigd, verklaarde dat de werknemers minder geld kregen "door de te strakke houding van sommige werknemers en vakbondsafgevaardigden". De BBTk had het over 'sociaal terrorisme' en 'strafmaatregelen'. De eenheid in het gemeenschappelijk vakbondsfrent was plots ver zoek. Ook vanuit het personeel werden stenen gegooid naar de bonden. Zij voelden zich misleid en meenden dat de uitslag van de stemming anders was geweest als zij beter waren ingelicht over de onmacht van de vakbonden (interviews met werknemers, 1993). De werknemers verloren twee jaar werkzekerheid en een sociaal plan dat naar schatting 334 miljoen waard was (Declercq, 1994: 23-34).

2. HET INDUSTRIEEL CONFLICT SOCIOLOGISCH BESTUDEERD

Hoe kan verklaard worden dat het conflict Delacre op een dergelijke manier verlopen en afgelopen is? Op welke manier kunnen de bezetting en de afloop ervan sociologisch geanalyseerd worden? In de sociologische benaderingen van het industrieel conflict kunnen ruwweg twee stromingen onderscheiden worden die respectievelijk de structurele en de interpretatieve factoren benadrukken.

Bij de eerste groep spelen vooral de structurele factoren een rol. De marxistische benadering legt bijvoorbeeld de nadruk op de ongelijke machtsverdeling, waarbij de verkopers van arbeid ondergeschikt zijn aan de kopers. De conflictsituatie is het produkt van de arbeidsmarkt en het industrieel conflict is in essentie een klassenconflict. Deze dominantie van de ene mens boven de ander heeft een politiek karakter. De relaties ten opzichte van de produktiemiddelen spelen bovendien een cruciale rol voor de structuur van de instituties en de machtsverdeling in andere sferen van de maatschappij. Het industrieel conflict kan bijgevolg niet los worden gezien van het politiek conflict (Korpi & Shalev, 1979; Allen, 1971; Teulings & Leijnse, 1974). Dahrendorf (1976) vertrekt ook vanuit Marx, maar gaat een andere richting uit. Hij benadrukt dat het concept en de theorie van klassen nog steeds toepasbaar zijn, maar meent dat de pure conclusie dat we in een klassenmaatschappij leven onvoldoende en onbevredigend is. Dahrendorf gaat uit van de hypothese dat in de post-kapitalistische maatschappij (zo definieert hij de huidige samenleving) het industrieel conflict minder gewelddadig is geworden omdat het bestaan ervan aanvaard is en omdat de manifestaties ervan sociaal gereguleerd zijn. Het industrieel conflict wordt tegenwoordig gezien als een noodzakelijk kenmerk van het industriële leven. Vijf elementen van de industriële democratie in de ontwikkelde landen zijn hiervoor van groot belang: de organisatie van de conflicterende belangengroepen, de vestiging van parlementaire onderhandelingsorganen waarin die groepen elkaar ontmoeten, de vestiging van instituties van verzoening en arbitrage, de formele representatie van de werknemers binnen de bedrijven en de tendensen naar een institutionalisering van de participatie van de werknemers in het management. Dahrendorf meent bovendien dat de relatie tussen industrie en maatschappij veranderd is. Er is een trend (geen voltooide ontwikkeling) van institutionele isolatie van de industrie en het industrieel conflict. De positie in de autoriteitsstructuur van de industrie en de positie in de autoriteitsstructuur in de maatschappij zijn niet langer noodzakelijk identiek en de industriële positie van een persoon bepaalt niet op voorhand zijn politieke positie. Het industrieel conflict wordt zo steeds meer *industrieel* conflict, zonder verwijzing naar algemene sociale en politieke problemen en de werknemer is enkel nog met de issues van het industrieel conflict bezig in zijn rol van werknemer.

Een tweede reeks theorieën, eerder interactionistisch geïnspireerd, vindt vooral de interpretatie door de actoren van belang (Jackson, 1988: 171-173; Kerr, 1964; Eldridge, 1973). Zij zoeken de verklaringsgrond voor industriële conflicten bijvoorbeeld in de verschillende interpretatie die werknemers en werkgevers aan een bedrijfsprobleem geven. In de meest extreme vorm betekent dit dat de werkelijkheid enkel door de ogen van de participanten gezien kan worden. De etnomethodoloog meent dat de individuele attitudes, overtuigingen en motivaties het startpunt van de verklaring van een industrieel conflict moeten vormen. De klassepositie van een

persoon is enkel relevant in zoverre dat hij dat zelf zo definieert (Jackson, 1988: 264). Anderen beklemtonen de keuzes die de participanten moeten maken en het belang van deze keuzes voor het verloop van het conflict, bijvoorbeeld via de speltheorie (Kerr, 1964).

Beide stromingen hebben gelijk, maar beide zijn ook onvolledig. Om een industrieel conflict adequaat te bestuderen moet zowel met structurele elementen als met de interpretatie ervan door de actoren rekening gehouden worden. Enerzijds vergeet een louter structurele benadering dat verschillende mensen dezelfde structuur op verschillende manieren interpreteren, anderzijds heeft een interactionistische benadering te weinig oog voor dat wat geïnterpreteerd wordt. Uit elk van de benaderingen kunnen evenwel nuttige elementen gehaald worden voor de analyse van een conflict zoals dat bij Delacre plaatsvond. Dit biedt echter geen coherent kader om de staking/bezetting als geheel te analyseren. J. Godard (1992) meent dat er in de gangbare theorieën over industriële conflicten niet op een adequate manier rekening is gehouden met de bredere institutionele context van arbeidsrelaties of met de onderliggende conflictbronnen die uit deze context voortvloeien. Hij wil deze beperkingen overschrijden via de 'collective voice' benadering. Deze benadering stelt dat, hoewel de acties van het management belangrijk zijn, de beslissing om te staken uiteindelijk wordt genomen door de werknemers en hun vertegenwoordigers. Een stakingsanalyse moet zich dus concentreren op de determinanten van deze beslissing. Vervolgens vereisen zowat alle stakingen de mobilizatie van werknemers door een beroep te doen op hun ideeën over eerlijkheid en legitimiteit, en dus niet alleen op hun economisch eigenbelang. In die zin zijn stakingen vaak uitdrukkingen van collectieve ontevredenheid. Ten derde is de tewerkstellingsrelatie een asymmetrische relatie, waarbij de werknemers zich in een ondergeschikte relatie bevinden ten opzichte van het management. Deze positie wordt niet substantieel veranderd door het recht om te participeren in collectieve onderhandelingen. In feite kan men dit vergelijken met de positie van de burger in een autoritaire staat, waar de mogelijkheid om de leider(s) te verkiezen of af te zetten niet bestaat en waar er weinig of geen kans is voor een burger om te participeren in het beleid. Hoewel er ook andere wegen zijn om ontevredenheid te uiten, is de staking voor werknemers nog steeds het meest adequate middel. Uit deze drie beschouwingen leidt Godard af dat stakingen het best bekeken worden als manifestaties van de 'collective voice' door werknemers en hun vertegenwoordigers. De benadering erkent echter ook het belang van conflicten tussen werknemers en investeerders. Deze conflicten manifesteren zich in de relatie tussen werknemers en management, waarbij deze laatste optreden als wettelijke vertegenwoordigers van de kapitaalverstrekkers. Gekoppeld aan de asymmetrische aard van de tewerkstellingsrelatie, doen deze conflicten uiteindelijk stakingsactiviteit ontstaan. J. Godard meent dat elke analyse om stakingen te verklaren zonder rekening te houden met deze conflicten, halfslachtig is, aangezien zonder deze conflicten stakingen veel minder zouden voorkomen en geobserveerde empirische relaties veel zwakker zouden zijn. Volgens de 'collective voice' benadering is conflict dus altijd virtueel aanwezig in de relatie tussen management en werknemers (Godard, 1992) (4).

De 'Rational Choice' theorie (Crouch, 1982; Poole, 1986; Soskice, 1978) bevindt zich in feite in hetzelfde kamp als Godard. Crouch benadrukt dat sociale actie voortdurend keuzes maken inhoudt: over de te gebruiken middelen, over de prioriteit die aan de verschillende doelen gehecht zal worden en over de beste middelen om met

conflicten en hindernissen om te gaan. Deze keuzes gaan gepaard met een berekening van winst en verlies. Wanneer men nagaat waarom werknemers al dan niet tot staken overgaan, moet men dus niet alleen de overtuigingen van de werknemers analyseren (bijvoorbeeld betreffende de legitimiteit van de macht van de werkgever), maar men moet tevens de kosten voor de werknemer afzetten tegen de baten die een staking mee zou kunnen brengen (Crouch, 1982: 38-44). Deze benadering kan vooral nuttig zijn bij het beantwoorden van waarom-vragen, bijvoorbeeld: waarom heeft een groep werknemers beslist om een bedrijf te bezetten? Actor en structuur zijn beide van belang om te begrijpen waarom werknemers tot een staking of een bezetting zijn overgegaan en waarom een werkgever daar zus of zo op heeft gereageerd.

Michael Poole formuleert het zo:

"The thrust of the theoretical position advocated here is that variations in industrial relations institutions and practices have their roots in the strategic choices of the parties to the employment relationship. That is to say, employers and managers, workers and their representatives, and officials of the state and various of its agencies are essentially social 'actors' who shape the institutional arrangements in which they operate. Of course, this in no way is to posit a one-sidedly 'voluntarist' thesis. On the contrary, choices are influenced by broad meanings and patterned and constrained in their formulation, implementation and formation by economic, political and social structures, by organisational and institutional forces and by the distribution of power." (Poole, 1986: 11).

Hoewel de verschillende partijen gemeenschappelijke belangen hebben (bijvoorbeeld de welvaart en het welzijn van het land), ontstaan toch conflicten in het bedrijfsleven. In hoeverre deze diepe, latente spanningen manifest worden in stakingsgedrag en andere vormen van ontevredenheid, wordt bepaald door de diverse strategische keuzes van alle actoren in bredere contexten van mogelijkheden en beperkingen. Poole (1986: 126-127) interpreteert conflictstrategieën via de verschillende oriëntaties verbonden met respectievelijk instrumentele en waardenrationaliteit. Een zeer sterke nadruk op winstgevendheid, productiviteit en economisch succes, zonder rekening te houden met implicaties voor het personeel (instrumentele rationaliteit) en het gevoel dat de private eigendom van het bedrijf bedreigd wordt door militante vakbonden (waardenrationaliteit) zullen bijvoorbeeld tot een hoge conflictstrategie leiden bij de werkgevers en managers. Bij de werknemers gaan de perceptie dat de vervulling van instrumentele doelen mogelijk is via de bestaande institutionele kanalen (instrumentele rationaliteit) en het engagement tot het behoud van een 'welwillende overheid' via 'verantwoordelijk vakbondswerk' (waardenrationaliteit) samen met een lage conflictstrategie. Deze keuzes en de strategieën die er uit voortvloeien worden echter in een bredere maatschappelijke context geplaatst. Poole onderscheidt vijf categorieën van beperkingen: de politieke omstandigheden, de economische omstandigheden, de organisationele strategieën van het management, de instituties van de industriële relaties en de macht van de verschillende actoren. Zo zal de stakingsactiviteit dalen in landen waar er een strategie van politieke uitwisselingen is. De werknemers ruilen daar stakingsactie in tegen participatie in het nationale beleid. Het loonpeil, werkloosheid en inflatie hebben ook invloed op de stakingsactiviteit. Soskice stelde in West-Europa een verhoogde stakingsactiviteit vast nadat in een periode van drie tot vier jaar drie frustratiefactoren ontstaan waren: de vermindering van de groei van de reële lonen, met daarbij een vermindering van het kapitaal dat aan arbeid wordt besteed en een verhoging van de winsten; het kleiner worden van het verschil tussen geschoolde en

semi-geschoolde werknemers en/of tussen de publieke en de private sector en/of tussen verschillende sectoren; de rationalisatie van de produktie, via mergers (5) en/of via het verhogen van de werklast en/of via nadelige veranderingen in de betalingsstructuren van het bedrijf (Soskice, 1978: 245).

In feite hebben de economische omstandigheden ook impact op de stakingsactiviteit via de organisationele strategieën van het management. In zeer competitieve omgevingen met druk op de produktmarkten, streeft het management meer unitaire strategieën in de industriële relaties na, waarbij de strijd om de controle veel intenser wordt. Het gevolg daarvan is natuurlijk een hogere graad van stakingsactiviteit. Ook de institutionele structuur van de industriële relaties is van belang. Elementen die daar een rol spelen zijn: de politieke activiteiten van de vakbonden, de organisationele stabiliteit, leiderschapsconflicten binnen de vakbonden, de aard van de relaties van de vakbonden met het management en de rol van de staat m.b.t. het vastleggen met de tewerkstellingsvoorwaarden en het regelen van conflicten. Poole wijst tenslotte op de impact van de relatieve macht van de verschillende partijen. Wanneer bijvoorbeeld een vakbond eerder zwak is, zullen veel meer korte acties plaatsvinden, die eerder demonstratief zullen zijn dan dat zij voor volgehouden druk op de andere partij(en) zullen zorgen (Poole, 1986: 123-148).

Nog steeds in dezelfde richting ziet M.P. Jackson (1988) een 'step-by-step' of incrementele benadering als de meest waardevolle voor de verklaring van industrieel gedrag en van de ontwikkeling van de industriële instituties. Deze benadering aanvaardt dat individuele interpretaties en motivaties belangrijk zijn, maar suggereert dat, om deze te begrijpen, eerst enige kennis over de ervaring van individuen belangrijk is. Naar de regelmatigheid in deze ervaringen die ook door een outsider ontdekt kunnen worden, kan verwezen worden als sociale structuur. Ten tweede kan een individu wel de structuur veranderen en de toekomst ervan beïnvloeden, maar het individu blijft beperkt door de huidige vorm van deze structuur. De sociale structuur determineert dus het gedrag niet, maar beïnvloedt het wel (6). Er bestaat met andere woorden een complexe relatie tussen het individu en de sociale structuur. De verslechterde economische toestand maakte het bijvoorbeeld moeilijker voor vakbonden om hogere lonen te eisen. Dit is een structurele ontwikkeling. Deze vaststelling kan evenwel niet volstaan. Hoewel individuele vakbondsleiders, werkgevers en politici door deze evolutie beïnvloed worden, worden hun daden er niet door gedetermineerd. Zij behouden allen een zekere vrijheidsgraad in hun handelen. Verschillende actoren reageren verschillend op dezelfde structurele ontwikkeling. Hun reacties zijn niet louter gebaseerd op individuele bevestigingen, zij worden beïnvloed door vroegere ervaringen. Niettemin behouden zij een zekere onafhankelijkheid. We kunnen dus patroon en divergentie verwachten (Jackson, 1988: 265-266).

Om het conflict bij Delacre te analyseren, werd bijgevolg zowel met structurele als met interpretatieve factoren rekening gehouden. Rekening houdend met de vijf categorieën van Poole (zie supra) en de feiten lijken zeven factoren in de ruime structurele context een grotere of kleinere rol gespeeld te hebben. Met betrekking tot de politieke situatie weerhouden we voor het verloop van dit conflict de regionale verhoudingen in België. Vervolgens zijn er de economische conjunctuur, de structuur en de strategie van de multinational Campbell en de structuur van de vakbonden (nationaal en internationaal). Poole vermeldt enkel de organisationele strategieën van het management, maar uit de feiten blijkt dat de gebeurtenissen minstens even sterk

werden beïnvloed door de organisationele structuur en strategieën van de vakverbonden. Niet zozeer de (in België sterk uitgebouwde) instituties van de industriële relaties hebben het conflict beïnvloed, als wel het veld dat daarin het minst gereguleerd is, namelijk de wetgeving en de rechtspraak in verband met stakingen en bezettingen. Het element macht werd opgesplitst in twee factoren: de kenmerken van de voedingsindustrie en de verzuiling in België. De zeven voornaamste actoren in het conflict waren de werknemers, het Amerikaanse en het Europese management, de vakbondsvertegenwoordigers in het bedrijf, de lokale vakbondsvertegenwoordigers, de nationale vakbondsvertegenwoordigers en de inwoners en het stadsbestuur van Vilvoorde.

3. DE STRUCTURELE FACTOREN

3.1 De structuur en de strategie van Campbell

In januari 1990 werd de Australiër David Johnson de nieuwe chairman van Campbell. Er werd van hem verwacht dat hij van het concern een 'star performer' zou maken. Eén van de eerste maatregelen die hij nam, was het reserveren van honderden miljoenen dollars voor omvangrijke herstructureringen. Op het Amerikaanse continent werden vele fabrieken gesloten en ook Europa ontkwam niet aan diepgaande ingrepen. De kern van het nieuwe beleid is een sterke focus op de kernactiviteiten en de sterke merken. Achter activiteiten en merken die niet voldoen aan de eisen, werd of wordt een punt gezet (Weber, 1989, 1990, 1993).

In een eerste periode lag de nadruk vooral op de reorganisatie in Noord-Amerika, omdat Campbell zich wilde voorbereiden op de North-American Free Trade Association (NAFTA). Vanaf 1991 was Europa aan de beurt voor een grondige reorganisatie. Delacre-Vilvoorde was een winstgevend, maar verouderd bedrijf. Er was geen enkele uitbreidingsmogelijkheid en de organisatie van de lopende band was niet van deze tijd. In Lambermont lagen de personeelskosten lager en er stond een enorme band waar nog nauwelijks personeel aan moest staan, met plaats voor nog minstens drie andere dergelijke lijnen (interview met Robbeets, 1994). Sluiting van Vilvoorde kon met andere woorden de winsten opdrijven.

Deze strategie kadert in een algemene ontwikkeling in het internationale economische leven. A. Teulings signaleert een drietal structurele veranderingen die zich sinds de jaren zestig in Nederland, en mijns inziens ook in België, hebben voorgedaan: de concentratie en centralisatie van de economische macht; de internationalisering van het proces van kapitaalvorming; de rationalisering van organisatie en beleidsvorming van de grote concerns ten gevolge van de eisen van de kapitaalontwikkeling.

De eerste verandering betreft de ontwikkeling van steeds grotere en kapitaalintensievere (i.t.t. arbeidsintensieve) productie-eenheden (concentratie) en het feit dat het bezit van de productie-middelen in steeds minder handen terecht komt, zodat de grote concerns in essentie financieel-economische machten zijn en niet louter productie-eenheden (centralisatie). Deze processen vinden ook plaats met betrekking tot de territoriale ruimte via een proces van internationalisatie: de vorming van internationaal kapitaal dat beheerd wordt vanuit één 'profit-center' en een proces van arbeidsverdeling waardoor bijvoorbeeld inkoop, productie en verkoop in verschillende landen zijn gesitueerd.

“De multinationale onderneming produceert daar waar de arbeid het goedkoopst is, verkoopt waar de effectieve vraag het grootst is, en laat zijn winsten daar in de boeken verschijnen waar de belastingdruk het laagst is.” (Teulings, 1973: 7).

De derde structurele verandering betreft naast de processen van produktdifferentiatie en divisionalisering, het doorvoeren van een beleid in termen van doelstellingen bepaald door overwegingen van kapitaalconcurrentie (Teulings, 1973, 5-8). De concentratie en centralisatie van economische macht in het kader van de multinationals geeft deze concerns een grote speelruimte om kapitaal te verplaatsen. Zij voeren een beleid op wereldschaal, in directe concurrentie met andere monopolies, erop gericht om nieuwe markten te veroveren en te beheersen. Dit vereist enorme hoeveelheden kapitaal. Bijgevolg leggen de multinationale ondernemingen strenge rendementsnormen op aan alle dochterbedrijven. Indien deze laatste daar niet aan voldoen, weigert het concern nog langer kapitaal in het bedrijf te steken. Dit kan zich dan ook niet langer aanpassen aan de marktvereisten (bijvoorbeeld vernieuwing van het produktie-apparaat), verliest terrein ten opzichte van concurrenten en komt op termijn in een slechte financiële situatie terecht. Uiteindelijk loopt dit uit op een rationalisering. Ofwel wordt de dochteronderneming door investeringen van de ondergang gered, ofwel wordt het bedrijf afgestoten, eventueel wordt beroep gedaan op overheidssteun. Een sluiting is in een dergelijk geval niet noodzakelijk, het is louter een gevolg van de strategie van de multinational. Werknemers volgen niet dezelfde redenering en protesteren. Een individuele multinationale onderneming kan zich niet veroorloven niet mee te gaan in deze kapitaalstrategie. Zij kan zich niet meer aan de verscherpte concurrentie onttrekken. A. Teulings stelt het zo:

“De veranderingen in de structuur en de strategie van de grote concerns zijn dus zowel een antwoord op als een versterking van de toegenomen kapitaalbewegingen in de internationale kapitaalcyclus.” (Teulings, 1973: 9) (7).

3.2 De structuur en de strategie van de vakbonden

De structuur van de vakbonden reflecteert de grote breuklijnen in de Belgische maatschappij. Niet alleen weerspiegelt zij de tegenstelling tussen arbeid en kapitaal, bovendien maken de vakbonden deel uit van de zuilen en ondergaan zij de invloed van de Vlaams-Waalse tegenstellingen. De vakbondsactiviteit in België is sterk geïnstitutionaliseerd. M. Molitor (1978: 45-47) ziet dit als een gevolg van bepaalde kenmerken van de Belgische maatschappij zelf (een maatschappij die verknocht is aan de continue vreedzame regeling van onenigheden), de dynamiek van de arbeidersbeweging met zijn reformistische ideologie en de kenmerken van de vakbondsactie zelf, die neigt naar professionalisme. Eén van de belangrijkste gevolgen hiervan is het steeds technischer worden van de vakbondsactiviteit: er is een voorkeur voor het technisch benaderen van het onderhandelen, waarbij het initiatief en de verantwoordelijkheid uit handen van de werknemers wordt genomen en wordt overgebracht naar het vakbondsapparaat en er is de ontwikkeling van praktijken zoals het toekennen van voordelen uitsluitend aan vakbondsleden, het positief en krachtig aanmoedigen van lidmaatschap als een essentieel onderdeel, historisch en logisch, van het gevestigde systeem van onderhandelen op nationaal niveau. Daardoor ontstaat een relatief grote afstand tussen de professionelen aan de top van de vakbond en de leden aan de basis, een kloof die nog wordt benadrukt en verbreed door de structuur van de vakbonden.

Zowel het christelijke ACV als het socialistische ABVV kennen een ingewikkelde structuur van respectievelijk centrales, inter-regionales, regionale federaties, sub-regionale federaties, regionale comités en centrales, regionale afdelingen en bedrijfsafdelingen. De liberale vakbond ACLVB is meer gecentraliseerd. De meeste akkoorden sluit men af op nationaal niveau, waarna op ondernemings- en gewestelijk niveau enkel nog de toepassingsmodaliteiten vastgelegd worden. Ook de verzoenings- en bemiddelingsopdrachten van de Paritaire Comités dragen bij tot niveaoverschuiving. Voor de besluitvorming binnen de vakbonden betekent dit ten eerste dat het kader van de bezoldigde secretarissen en vakbondsleiders een dominerende positie verwierf met betrekking tot feitelijke beslissingsmacht, strategische en tactische kennis en deskundigheid. Ten tweede wordt de werking in de ondernemingen en de gewesten meer en meer gestroomlijnd vanuit de nationale beleidsinstanties (Martens, Bundervoet en Bosmans, 1984: 168-174).

Een ander aspect dat een rol heeft gespeeld, is de povere uitbouw van de internationale vakorganisatie van de voedingssector (en dat geldt ook voor andere sectoren). De internationale solidariteit is miniem. Noch in Frankrijk, noch in Nederland werd gereageerd op de oproep tot solidariteit van de internationale vakbond uit de voedingsnijverheid (UITA). Eén verklaring daarvoor is de lage syndicalisatiegraad (10%) in de Franse Delacre-vestiging (De Mey, 1992). In Nederland waren de vakbondsvetegenwoordigers wel bereid om het conflict te steunen, maar zij slaagden er niet in de werknemers te sensibiliseren. Ter verontschuldiging werd ingeroepen dat tijdens een conflict over een sectorieel akkoord enkele weken voordien minder dan 25% van de werknemers aan de actie hadden deelgenomen.

3.3 De regionale verhoudingen in België

De tegenstellingen tussen het Waalse en het Vlaamse landsgedeelte zijn niet weg te denken uit de Belgische samenleving. Dit speelde ook bij de sluiting van Delacre een rol. Bij de aankondiging van de sluiting liet het management weten dat de vestiging in Lambermont uitgebreid zou worden. Lambermont, bij Verviers, ligt in een gebied waar de werkloosheid heel hoog is en waar elke bijkomende arbeidsplaats zeer welkom is. Op de betoging van 1 april werd al de slogan "Walen buiten!" gehoord. De ABVV-secretaris voor de voedingssector in de regio Brussel-Halle-Vilvoorde stelde:

"Als het omgekeerd was gegaan, met investeringen in Vilvoorde en de sluiting van Lambermont, zou Wallonië voor het protest te klein zijn geweest. De nationale vakbonden moesten zwijgen omwille van de Walen." (Knack, 3 juni 1992: 19).

Dit plaatste premier Dehaene, ook een Vilvoordenaar, meteen in een moeilijke positie. Hij kon het zich politiek niet veroorloven bezwaren te uiten tegen nieuwe arbeidsplaatsen in Wallonië. De franstalige coalitiepartners in de regering zouden dit niet geaccepteerd hebben. Dehaene is premier van de Belgen, niet alleen van de Vlamingen en a fortiori niet alleen van de inwoners van Vilvoorde. Aangezien de werkgelegenheid in België bleef, was er weinig dat hij kon doen.

Bovendien zorgde dit voor een breuk in de vakbonden. Deze zijn, op de christelijke bediendenvakbond na, nationaal georganiseerd. Maar, zoals de Vlaamse voedingscentrales vochten voor het behoud van hun werkgelegenheid, zo vochten de Waalse centrales voor nieuwe arbeidsplaatsen in een economisch rampgebied. De werknemers

in de vestiging in Lambermont hebben bijgevolg niet het werk neergelegd uit solidariteit met hun Vilvoordse collega's. Hun belangen stonden lijnrecht tegenover elkaar. Binnen de belangengroepen worstelt men vaak met problemen omdat de belangen van de achterban niet eenvormig zijn: er zijn in de vakbonden 'blijvers' en 'ontslagenen'. De ontslagenen worden door de sluiting geraakt, de blijvers worden er misschien zelfs door bevoordeeld. Dit zorgt voor problemen van 'interest aggregation'. Volgens een ABVV-vertegenwoordiger heeft de directie van Campbell Soup bewust gebruik gemaakt van communautaire argumenten om de syndicale organisaties en de politieke partijen te verdelen (Vermeersch, 1992). Doordat steeds werd gesteld dat Delacre niet van plan was uit België weg te trekken, maar dat de tewerkstelling op termijn verhoogd zou worden in Lambermont, zou de steun van de nationale vakbondsleiders en de regering aan de stakers minimaal geweest zijn. De nieuwe Human Resources Manager zegt anderzijds de indruk te hebben dat de vakbond (in het algemeen) veel minder problemen had gemaakt als de productie naar een Vlaamse stad of gemeente was overgeplaatst (Fousert, 1992).

In de jaren vijftig verloor Wallonië zijn dominante economische positie aan Vlaanderen. De zware industrie was niet meer concurrentieel en ook de steenkoolindustrie kwam in grote moeilijkheden. De multinationale ondernemingen verkozen Vlaanderen (of het buitenland) omwille van de jongere arbeidsreserve en de lagere inkomensverwachtingen. Bovendien had Wallonië een harde syndicale reputatie. Bij het geval Delacre heeft zich in feite het omgekeerde voorgedaan: de Vilvoordse vestiging was verouderd, in Lambermont was door de hoge werkloosheid een grote arbeidsreserve aanwezig en bij het Europese management stond Delacre Vilvoorde bekend als een vakbondsbastion (dit viel overigens ook af te lezen uit de hoge premies voor ploeg- en nachtwerk).

3.4 De economische conjunctuur

Op zich is de slechte economische toestand, gekenmerkt door hoge werkloosheid, uiteraard geen voldoende verklaring voor het voorkomen van bedrijfsbezettingen. H. Ottevaere (1981: 140-142) toonde aan dat de regio's die te kampen hebben met hoge werkloosheidspercentages en die dus zwaar getroffen worden door bedrijfs-sluitingen, niet noodzakelijk dezelfde regio's zijn waar bedrijfsbezettingen zich concentreren. Men kan evenwel niet ontkennen dat de economische omstandigheden invloed hebben. De structurele werkloosheid is door iedereen gekend en gevreesd. Des te harder vecht men bijgevolg voor de eigen werkgelegenheid. Als de werknemers van Delacre er van overtuigd waren geweest dat zij snel elders aan de slag konden, dan hadden zij wellicht veel minder moeite gedaan om Delacre in Vilvoorde te houden. Bovendien heeft ook Campbell de strategie aan het heersende economische klimaat aangepast (cf. §3.1). De directie verantwoordde de sluiting door te stellen dat rationalisatie noodzakelijk was om de leiderspositie in Europa veilig te stellen.

3.5 De kenmerken van de voedingsindustrie

De Centrale Weerstandskas van het ACV publiceerde tot 1983 jaarlijks een overzicht van het aantal stakingen, de uitbetaalde stakingsvergoedingen per beroepscentrale en de

uitbetaalde stakingsvergoedingen per gewestelijk verbond. Martens (1991) leidde uit deze en uit elders gepubliceerde cijfers af dat de Centrale voor de Voeding en andere Diensten (CVD) in de periode 1948-1988 tot de achterblijvers behoorde m.b.t. het gebruik van het stakingswapen. Wanneer de verdeling van de leden en die van stakingsgelden vergeleken worden, blijkt dat de leden van de voedingssector tot de 'verliezers' behoren. In andere sectoren, zoals de metaalcentrale, wordt veel meer gebruik gemaakt van de stakingsgelden, terwijl alle vakbondsleden dezelfde bijdragen in de stakingskas storten. Anders gezegd: in de voedingssector is veel minder sprake van een stakingstraditie (8). De vakbondsvertegenwoordigers uit deze sector (op alle niveaus) zijn bijgevolg op dat vlak vermoedelijk veel minder ervaren. In het geval Delacre, een niet meteen eenvoudig op te lossen conflict, kan dit hen parten gespeeld hebben.

3.6 De wetgeving en de rechtspraak met betrekking tot stakingen en bezettingen

In 1967 vond een gerechtelijke hervorming plaats. Geschillen met betrekking tot de arbeidsverhoudingen werden toevertrouwd aan de arbeidsrechtbanken, met uitzondering van de strafrechtelijke procedures. De bevoegdheid voor collectieve arbeidsgeschillen werd echter niet toegewezen. J. Petit (1988, 137-138, 148) meent dat de wetgever de collectieve geschillen aan de volstreekte bevoegdheid van de arbeidsrechtbanken heeft onttrokken, ongeacht hun ontstaansreden, omdat het niet om rechtsgeschillen gaat en omdat de rechterlijke macht geen standpunt moet innemen in een conflict tussen belangengroepen. De laatste jaren komt het echter steeds vaker voor dat de burgerlijke rechtbank van eerste aanleg ingrijpt bij stakingen of bezettingen (9).

De meerderheid van de voorzitters van de rechtbanken van eerste aanleg menen dat de wetgever de collectieve geschillen niet heeft willen overlaten aan de gewone rechtbanken. In bepaalde gevallen bestaat echter de neiging om zich in het stakingsverloop te mengen. Het gaat dan niet om een tussenkomst in het belangenconflict dat aan de basis van de staking ligt, maar om de secundaire acties zoals betogingen en stakingsposten die met de staking samengaan. In het geval van een bedrijfsbezetting stellen zich voor de rechter nog een aantal bijkomende rechtsproblemen. Hij kan zich bijvoorbeeld afvragen of de bezetting een ongeoorloofde vorm van werkstaking is en of het om een inbreuk op het eigendomsrecht gaat. Men bevindt zich hier duidelijk in de schemerzone van de rechtspraak, waar verschillende interpretaties mogelijk zijn. Sommige juristen menen dat de wetgever duidelijkheid moet scheppen (Petit, 1988: 165), anderen vinden dat wetgevend of jurisdictioneel ingrijpen het huidige overleg-contestatiemodel niet in het gedrang mag brengen en dat de volwassenheid van de sociale actoren moet volstaan (Stroobant, 1993).

In elk geval wordt de beslissing van de rechter op dit moment sterk bepaald door zijn visie op de onderneming. Wanneer hij uitgaat van het standpunt dat de aandeelhouders alleen door het feit dat ze een inbreng in het kapitaal hebben gedaan, het recht hebben om de onderneming te sluiten, ongeacht of deze verlieslatend of winstgevend is, dan zal de rechter wellicht beroep doen op het eigendomsrecht om de bezetting te veroordelen. Dit argument verscheen ook in het arrest van de achtste kamer van het Hof van Beroep van Brussel met betrekking tot de bezetting van Delacre (AR nr. REQ

26/92: 4). Een tweede argument dat tegen bezetting wordt gebruikt, is het recht op arbeid van de werkwilligen. Ook dit argument werd aangehaald in het geval Delacre, namelijk in het arrest met betrekking tot het derdenverzet van een aantal werknemers (AR nr. 1537/92: 16). Andere juristen gaan daarentegen uit van de idee dat het recht op arbeid niet alleen het recht op loon, maar ook een recht op bestendiging van de betrekking is. In tegenstelling tot het eigendomsrecht heeft het arbeidsrecht in België echter geen stevige juridische grondvest. Het recht op arbeid staat enkel omschreven in een aantal belangrijke verklaringen en verdragen van sociaal-economische rechten, zoals de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en het Europees Sociaal Handvest.

3.7 De verzuiling

De verzuiling heeft een rol gespeeld in die zin dat er niet één, maar drie vakbonden vertegenwoordigd waren in Delacre. Elke vakbond maakt deel uit van een zuil, zij het dat de liberale zuil wat minder breed en hoog is. Het Gemeenschappelijk Vakbondsfrent, dat bij het prille begin van de staking gevormd werd, vormde echter een hecht blok. Uit de interviews bleek dat de verstandhouding tussen de drie vakbonden (en dan vooral tussen de twee grote vakbonden) op het einde, na het verwerpen van het sociaal plan, slechter werd. Verschillende werknemers vermeldden een discussie tussen de vertegenwoordigers over het feit of het ACV wel voldoende geld in de stakingskas had om de stakers uit te betalen. Een tekort aan stakingsgeld was volkomen uit de lucht gegrepen, maar het spreekt vanzelf dat dit het vertrouwen van de ACV-leden niet ten goede kwam.

De verzuiling heeft nog op een tweede manier meegespeeld. Aangezien de vakbonden tot een zuil behoren en niet op zichzelf staan, kan er ook sprake zijn van breuklijnen of belangentegenstellingen binnen de zuil. Het ACV maakt deel uit van het Algemeen Christelijk Werkersverbond (ACW); als arbeidersbeweging voelt het ACW zich verbonden met andere arbeidersbewegingen, maar als christelijke beweging staat het ACW eerder tegenover de socialistische en liberale arbeidersbewegingen. Bovendien moet het ACW als arbeidersbeweging rekening houden met de middenstands- en de landbouwersorganisaties die tot dezelfde zuil behoren. Zonder twijfel ontstaan hierdoor oncnigheden en tweespalt in het ACW en het ACV. Het ABVV moet geen rekening houden met middenstand en landbouwers, maar wordt toch ook geconfronteerd met een zuil die niet altijd voorrang kan geven aan de sociaal-economische problemen van de werknemers, al was het maar omdat de Socialistische Partij in de regering zit en niet in verlegenheid gebracht kan worden. De ACLVB had hiervan het minst last. De nationale verantwoordelijken van de vakbonden ondervonden duidelijk meer invloed van deze gespletenheden dan hun collega's op de lagere niveaus. De verzuiling maakt bijgevolg deel uit van de verklaring voor het feit dat er bij het conflict-Delacre problemen waren tussen top en basis van de vakbonden.

4. DE INTERPRETATIE DOOR DE ACTOREN

4.1 De werknemers

Eind 1993 vonden interviews plaats met 97 ex-arbeiders van Delacre. Het ging om 28 Belgische mannen, 29 Belgische vrouwen, 20 Marokkaanse mannen en 20 Marokkaanse vrouwen. De vragenlijst ging hoofdzakelijk over de loopbanen voor en na Delacre en kaderde in een onderzoek naar de tewerkstellingskansen van de arbeiders na de herstructurering (10). Er konden echter een aantal vragen over de bezetting en de rol van de vakbonden opgenomen worden. 72 of 74,2% van de bevroegde werknemers had aan de bezetting antwoorde. Op de vraag naar het stemgedrag met betrekking tot het sociaal plan antwoordde echter slechts 44% van de 75 mensen die effectief aan de stemming deelnamen, dat zij tegen het plan gestemd hadden. Dit contrasteert sterk met de 84% tegenstemmers. Het is mogelijk dat de voor-stemmers oververtegenwoordigd waren in de steekproef, maar dat verklaart nog niet het hoge percentage dat 'geen mening' (10,4%) of 'ik weet het niet meer' (5,2%) antwoordde. Aan de arbeiders en arbeidsters werden ook gevraagd of zij tevreden waren over de houding van hun vakbond tijdens de bezetting. 74,7% was niet tevreden; tien mensen waren zelfs zo ontevreden dat zij uit hun vakbond stapten. De leden van het liberale ACLVB (43%) waren minder ontevreden dan hun collega's van het ACV (77%) en het ABVV (80%).

Voor de werknemers betekent economische crisis het verloren gaan van werkplaatsen. Wanneer een rendabel bedrijf de deuren sluit en meer dan 500 werknemers de straat worden opgestuurd, komt dit dan ook over als pure willekeur en als een aanslag op de eigen welvaart en het eigen welzijn. Dat het vertrouwen in Delacre zoek is, blijkt ook uit het feit dat slechts een vijftigtal werknemers gebruik maakten van de tewerkstellingscel die de nieuwe Human Resources manager oprichtte (Muelenaer, 1992). Uit de interviews bleek dat voor de werknemers Delacre altijd een familiebedrijf gebleven is, zij hebben het nooit als een onderdeel van een multinational gezien. Zij hebben niet beseft dat op het moment dat Campbell in de Verenigde Staten de beslissing nam, het onderwerp afgesloten was. Wie bij Delacre ging werken, ging er gewoonlijk slechts weg om op pensioen te gaan. Voor de migranten was Delacre één van de schaars gezaaide bedrijven die zonder problemen migranten aanwerften.

4.2 Het Amerikaanse management

Eigenaars en managers van grote bedrijven associëren economische crisis niet onmiddellijk met hoge werkloosheidscijfers. Voor hen betekent het dat de concurrentiekracht van hun bedrijf of bedrijven zwakker is geworden omdat bijvoorbeeld de loonkost te hoog is. Geld moet geld opbrengen. Het kapitaal wordt op de meest winstgevende manier geïnvesteerd. Of een bedrijf winstgevend is, maakt in feite niets uit. Indien elders of op een andere manier meer winst mogelijk is, dan wordt het kapitaal daar geïnvesteerd. Deze redenering is totaal verschillend van de redenering die de werknemer maakt. De bezetting van Delacre was in die zin een uiting van de klassenstrijd tussen eigenaars die zich de geproduceerde meerwaarde willen toeëigenen, in dit geval elders meer meerwaarde zoeken, en werknemers die (een zekere mate van) controle over het arbeidsproces willen. Bij de werknemers was het gevoel geen controle te hebben heel sterk. Dit werd veroorzaakt door de zeer ondoorzichtige

beslissingsstructuur bij Campbell. Er was sinds lang een steeds terugkerende geruchtenstroom over een nakende sluiting. Informatie werd nooit gegeven, integendeel: tot vlak voor de aankondiging werd ten stelligste ontkend dat Vilvoorde dicht ging. De werknemers wisten ook niet op welk niveau de sluitingsbeslissing werd genomen: in 'Amerika' of op Europees niveau, bij Campbell Soup Europe of bij Campbell Biscuits Europe (interviews met werknemers, 1993; interview met Van Sevenant & De Belder, 1992). Dit heeft een sfeer van wantrouwen ten opzichte van het management gecreëerd. In tegenstelling tot de gewestelijke LBC-secretaris en de militanten in het bedrijf, is de voorzitter van het verzoeningsbureau, ervan overtuigd dat de beslissing tot sluiting op het hoofdkwartier van de multinational in de VS werd genomen. Hij baseert zich hiervoor op een gesprek dat hij had met een Amerikaans vertegenwoordiger die in verband met het conflict naar Europa gestuurd was (interview met Robbeets, 1994). Deze laatste drukte ook de verwondering van de top uit. Naar Amerikaanse normen ligt Lambermont zowat aan de achterdeur van Vilvoorde. Bovendien heeft het Amerikaanse management geen kaas gegeten van de Belgische regionale problemen en gevoeligheden. Tenslotte is men er evenmin vertrouwd met een sterk syndicalisme. De eigenaars van een bedrijf beslissen uiteindelijk toch over wat er met hun bedrijf moet gebeuren.

4.3 Het Europese management

In december 1991 maakte Campbell Biscuits Europe (CBE) zijn strategische visie bekend. Het doel dat in de herfst van 1996 bereikt moest zijn, luidde als volgt:

"By F'96, Delacre will be a \$ 500 M business and a leader in quality, innovation, and profitability. It will be Europe's N° 1 Pan-European Premium Biscuit Brand and have strong positions in Germany, France and Belgium - with significant presence in other European Countries." (intern document, 19 dec. 1991)

Daar werd aan toegevoegd dat de produkten in twee of drie 'state-of-the-art manufacturing plants' zouden worden geproduceerd. Ook in de bespreking van de voornaamste concurrenten, zoals het Duitse Bahlsen en BSN, werd nadruk gelegd op het feit dat zij met grote fabrieken en de meest moderne technologieën werken. In de industriële strategie werd op vier punten de nadruk gelegd: een competitieve kostprijs, een superieure kwaliteit, een verhoogde flexibiliteit om op de markt in te spelen en het vergroten van de capaciteit. Dit werd, toen reeds, geconcretiseerd in het vervangen van "oude - niet competitieve fabrieken", waarbij Vilvoorde als kandidaat nummer één naar voor werd geschoven. Tevens wou CBE investeren in nieuwe technologieën, het vernieuwen van produktiesystemen, de opleiding van personeel en de samenwerking met de sociale partners. In totaal zou dat een investering van 7,5 miljard betekenen.

In hetzelfde bedrijfsdocument werden de verschillende divisies vergeleken. De loonkost was in België het hoogst. Bovendien waren de premies in Vilvoorde beduidend hoger dan in Lambermont. Tevens werd vermeld dat de subsidies in België zwak waren, dat het absentieïsme steeg, dat het moeilijk was kwaliteitspersoneel te vinden en dat de relatie met de 'syndicaten' voor verbetering vatbaar was. De Human Resources Manager voor Campbell Biscuits Europe vertelde dat met betrekking tot de kosten het meest voordelige alternatief zou zijn één productiebedrijf te creëren voor heel Europa, en dus a fortiori voor België alleen. Aangezien er twee bedrijven waren, in Vilvoorde en in Lambermont, kwam het er op aan een vestigingsplaats te kiezen. Het bouwen

van een totaal nieuwe fabriek zou teveel kosten; het werd dus de uitbreiding van een bestaande fabriek. De beslissingsfactoren waren de volgende: voldoende ruimte, investerings- en sluitingskosten en uitbreidingsmogelijkheden. Op die manier was de beslissing snel genomen: in Vilvoorde was er geen open ruimte, veel werknemers moesten in slechte omstandigheden werken in donkere lokalen met lage plafonds; in Lambermont beschikte men over een groot stuk grond en men kon er bouwen terwijl de productie in Vilvoorde verder ging (interview met Fousert, 1992).

De reactie op de sluitingsmededeling was veel heftiger dan de directie had verwacht, zeker gezien er een akkoord was bereikt met de nationale vakbondsvertegenwoordigers (interview met Fousert, 1992). Het management is echter nooit teruggekrabbeld. Het heeft er alles aan gedaan om de bezetting zo snel mogelijk stop te zetten. Toen dit niet lukte via onderhandelingen, werd de rechter ingeschakeld. De Europese directie kon waarschijnlijk ook niet terugkomen op een beslissing die op het hoofdkwartier was genomen en het genereus sociaal plan dat zij voorstelde loste blijkbaar niet sociale problemen op die met een sluiting gepaard gaan.

4.4 De vakbondsvertegenwoordigers in het bedrijf

De vakbondsvertegenwoordigers in het bedrijf hebben sinds 1989, toen de eerste studie met betrekking tot de fabriek in Vilvoorde werd uitgevoerd, gereageerd op de studies en de steeds terugkerende geruchten rond de bouw van een nieuwe fabriek in het Vilvoordse of de sluiting van de fabriek. Aangezien op de ondernemingsraad twee weken voor de sluitingsmededeling nog gezegd was dat er naar geschikte grond in de buurt van Vilvoorde werd gezocht, waren zij op 31 maart 1992 even geschokt als hun collega's. Ook voor hen stond de broodwinning op het spel. Zij hebben zeer heftig gereageerd. In niets bleek uit de financieel-economische gegevens die zij op de ondernemingsraad verkregen dat het bedrijf niet rendabel was. Een sluiting leek dan ook pure willekeur. Vanaf het begin eisten zij bijgevolg meer informatie over de redenen voor de transfer naar Lambermont en vooral: het behoud van de werkgelegenheid in Vilvoorde of omgeving. Van dat standpunt zijn zij nooit afgestapt, over een sociaal plan wilden ze niet praten. Voor hen telden geen nationale belangen of overwegingen op hoger niveau, het ging louter om 'hun' fabriek, hun job (interview met Van Sevenant en De Belder, 1992). In een interview verklaarde de nieuwe personeelsdirecteur:

“Volgens mij zat er al langer iets verkeerd. De vakbond en het bedrijf zijn er eigenlijk om samen te werken en de belangen van de werknemers/leden te behartigen. Deze samenwerking zou er moeten komen door een goede dialoog tussen vakbond en werkgevers zodat ze elkaar kennen en vertrouwd zijn met een samenwerking om zo gemakkelijker problemen op te kunnen lossen. Dit zou men kunnen realiseren door minstens twee à drie keer per jaar samen te komen. De werkgevers zouden dan twee à drie jaar vooraf de ontwikkeling kunnen meedelen en hier zou men als partners over kunnen praten. Bij Delacre Vilvoorde was het zo dat de werkgevers en de vakbond per definitie tegenover elkaar stonden en per definitie tegen elkaars voorstellen reageerden.” (interview met Fousert, 1992)

4.5 De lokale vakbondsvertegenwoordigers

Waar de nationale verantwoordelijken meer met werkgevers dan met werknemers omgaan, gaan de lokale vertegenwoordigers meer met werknemers dan met werkgevers om. Zij hebben dus ook meer voeling met de eersten. De gewestelijke secretarissen hebben in dit geval steeds de werknemers en hun militanten gevolgd, vaak tegen het advies en de druk van de vakbondstop in. Slechts op het einde hebben zij gedeeltelijk gecapituleerd door over een sociaal plan te praten. Zij hebben dit plan echter niet verdedigd ten opzichte van het personeel. En juist dit is hen achteraf door het personeel zwaar aangewreven. Zij hebben uit het ultimatum van de werkgever niet afgeleid dat het alternatief wel eens onmiddellijke sluiting kon zijn. De drie vakbonden, die tot dan toe steeds aan hetzelfde zeel hadden getrokken, hebben dan bovendien nog geprobeerd de dode kat in elkaars kast te leggen. Ook dat is hun door hun leden niet in dank afgenomen.

4.6 De nationale vakbondsvertegenwoordigers

Een nationaal vertegenwoordiger van ACV-voeding zei in de Standaard van 13 juni 1993 (dus na het conflict):

"De concentratie in de voedingsindustrie kunnen en willen wij als vakbond niet afremmen. Wij moeten leren denken in termen van Europese tewerkstelling. Voor de betrokken werknemers is dat natuurlijk moeilijker zeker als vader, moeder en zoon bij Delacre werken."

De nationale vakbondsleiders behoren tot wat C.W. Mills de 'power elite' noemt. Illustraties hiervan zijn legio: de Poupehan-affaire, het ACW als vleugel binnen de CVP, de af-aan relatie van het ABVV met de SP, de betrokkenheid van de sociale partners bij belangrijke regeringsbeslissingen zoals het Sociaal Pact... Hun statusclaim berust niet op bezit, inkomen of geboorterecht, maar op hun al toegenomen macht. In hun situatie is het trouwens zowel een basis voor hun werkzaamheden als een bron van ongemak. Zij voelen immers een spanning met de vakbondsleden, voor wie zij geen 'big shot' kunnen zijn als zij niet te veel geassocieerd willen worden met hun tegenstanders, de werkgevers (C.W. Mills, 1954). Batstone, Boraston en Frenkel stellen dat vakbondsleiders stakingen zien als één van de beschikbare methodes, en dat zij het gebruik ervan als goed of slecht beoordelen afhankelijk van de 'rechtvaardigheid' van het geval, de machtsbalans en de beschikbaarheid van andere tactieken, de kans op succes en de implicaties voor andere groepen van werknemers. Bovendien zijn de leiders zich bewust van het belang van lange termijn implicaties van stakingsactie voor zowel de leden als de vakbond (Batstone, Boraston & Frenkel, 1977). De nieuwe Human Relations Manager zegt dat de werkgever vlak na het besluit met de nationale vakbondsvertegenwoordigers heeft gesproken en hen aan de hand van financiële en economische gegevens heeft overtuigd na twee of drie weken onderhandelen (Fousert, 1992). De nationale verantwoordelijken slaagden er blijkbaar in begrip op te brengen voor economische motieven waar op het plaatselijke vlak geen oor voor werd gevonden.

4.7 De inwoners en het stadsbestuur van Vilvoorde

Delacre was meer dan een eeuw in Vilvoorde gevestigd. Door zijn strategische ligging vlak bij het station was het bedrijf deel gaan uitmaken van het stadsbeeld (de geur van verse koekjes was trouwens een welkome afwisseling tussen alle uitwasemingen van andere bedrijven). Heel wat inwoners werden rechtstreeks en/of onrechtstreeks getroffen door de sluiting (Van Durme, 1992: 3-4). Veel werknemers woonden in Vilvoorde of in de deelgemeenten van Vilvoorde. Onrechtstreeks werden getroffen: de directe omgeving van de werkloze inwoners; de middenstand: de koopkracht van een deel van de inwoners ging immers achteruit; de organisatoren van culturele en sociale initiatieven ondervinden een achteruitgang van de opkomst, gezien de situatie en de eventuele financiële problemen van de werklozen; het stadsbestuur: zij ondervinden een vermindering van 1,2 miljoen aan belastinginkomsten en waarschijnlijk zal het beroep op het OCMW toenemen.

De bewoners reageerden over het algemeen positief op de acties. Het stadsbestuur protesteerde bij het management tegen de sluiting en zorgde voor een ontmoeting met premier Dehaene. Op 4 mei werd unaniem een motie goedgekeurd waarin werd gepleit tegen de aangekondigde sluiting en tegen de houding van de bedrijfsleiding. Toen de bezetters op 25 april door de rechter werden gedwongen om het bedrijf te verlaten, gaf het stadsbestuur de toelating om de actie op de openbare weg verder te zetten en het zorgde zelfs voor tenten om op straat op te zetten. Op het uitdrukkelijk verzoek van de directie om te ontruimen, stelde de burgemeester dat de straat tot het openbare domein behoort en dat de toegang tot het bedrijf mogelijk was. Hij ging dan ook niet in op het verzoek. De premier, ook een inwoner van Vilvoorde, ontving op 1 april de syndicale delegatie. Had hij ergens anders gewoond, dan was dit wellicht niet het geval geweest. Hij beloofde contacten te leggen met de Vlaamse Executieve en te bemiddelen bij de directie. Ook reactivatie van het dossier bij de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij werd beloofd. De sluiting van Delacre heeft blijkbaar niet alleen de werknemers getroffen. Voor Vilvoorde had Delacre een soort voorbeeld-functie. Als dit bedrijf, dat zo sterk verankerd was in Vilvoorde, al zijn deuren sloot, welke garanties waren er dan nog voor Vilvoorde als industriestad?

5. BESLUIT

Met de afloop van het conflict-Delacre was niemand tevreden. Hoe is het dan zo ver gekomen? De traditionele theorieën die ofwel de structurele, ofwel de interpretatieve factoren benadrukken, bieden elk op zich geen afdoende antwoord. Men moet met beide rekening houden. Campbell koos voor de sluiting van Delacre, de werknemers kozen voor verzet en de bezetting van het bedrijf, de plaatselijke vakbondsvertegenwoordigers besloten de werknemers te steunen, de nationale vakbondstop besloot zich niet tegen Campbell te verzetten, ... Allen maakten zij wat Crouch 'strategic choices' noemt. En deze strategische keuzes werden voor een deel bepaald door de omstandigheden en voor een deel door de interpretatie die de betrokkenen aan deze omstandigheden verbonden. In dit artikel werd beschreven hoe de strategische keuzes tot stand kwamen bij het conflict-Delacre. Daartoe werden zeven structurele elementen en de interpretatie van zeven actoren beschreven. Men mag evenwel niet uit het oog verliezen dat dit een analytische indeling is en dat alle elementen met elkaar verbonden zijn. De beslissing

tot het sluiten van Delacre was van puur economische aard, op basis van winstmotieven en passend in de bredere strategie van Campbell. Voor het personeel was Delacre echter altijd een familiebedrijf gebleven, stevig ingebed in de Vilvoordse gemeenschap. De economische omstandigheden waren niet van die aard dat de werknemers snel ander werk dachten te vinden, en maakten het Campbell zeer moeilijk om op de beslissing terug te komen. De relatie tussen de directie en de Vilvoordse vakbondsvertegenwoordigers was al jaren vertroebeld, en dit werd nog versterkt door de uitspraken van de rechtbank en het communautaire tintje dat aan het conflict werd gegeven. De top van de vakbonden bekeek dit alles met meer nationale belangen in het achterhoofd en kon de interpretatie van haar basis niet steeds volgen. Het is dit samenspel dat tot de uiteindelijke afloop van het conflict heeft geleid. Immers, wanneer de vakbonden bijvoorbeeld niet intern verdeeld waren geweest en de basis de top had gevolgd, dan hadden de werknemers misschien minder heftig gereageerd en dan had de directie waarschijnlijk haar sociaal plan ten uitvoer gebracht. Wanneer daarentegen de top van de vakbonden de basis had gevolgd, en de directie had meer bewegingsruimte gekregen van het Amerikaanse management (en van de concurrentie), dan was er misschien een nieuwe fabriek in Vilvoorde gekomen.

Uit dit alles blijkt dat het zinvol is een industrieel conflict op deze wijze te bestuderen: rekening houdend met zowel de structurele elementen als met de interpretatie door de actoren. Voor men kan overgaan tot de veralgemening van het gehanteerde theoretisch en conceptueel kader naar andere gelijkaardige conflicten, vragen nog een aantal problemen om een oplossing. Wat bijvoorbeeld met de factor macht? Uit de analyse van dit conflict blijkt dat er een kluwen van machtsrelaties speelde: niet alleen de klassieke tegenstelling tussen werkgever en werknemer, maar ook binnen de vertegenwoordiging van de werknemers, binnen de verschillende geledingen van de werkgever en tussen de overheid en werknemers en werkgevers. Dit vraagt om een grondige analyse van macht in de hele economische omgeving. Wie is trouwens de werkgever? Is dat Campbell in Amerika, CBE in Europa of de plaatselijke directie in Vilvoorde? En wie is de vertegenwoordiger van de werknemer? Is dat de nationale, regionale of lokale vakbondsrepresentant? Stof voor organisatiesociologische studies.

De sluiting van Delacre was niet de eerste bedrijfssluiting in België en zal, spijtig genoeg, zeker niet de laatste zijn. De economische veranderingen op lange termijn zorgen voor een buitengewone volatiliteit in de economie. De herstructureringen, consolidaties, eliminaties van oude produktiemethoden en produktie-eenheden, de automatisering en het terugschreeven van de outputniveaus veroorzaken belangrijke reducties in de werkgelegenheid. Vervangen en ontslagen werknemers hadden in de meeste gevallen een stabiele job die goed betaalde en zij veronderstelden dat zij die job tot hun pensioen zouden uitvoeren. Na hun ontslag blijft hun vaak weinig kans om opnieuw aangeworven te worden. Zij die er wel in slagen werk te vinden, moeten vaak tegen slechtere voorwaarden aan de slag. Waarom dan niet, zoals voor natuurrampen en grote ongelukken, een soort rampenplan voor bedrijfssluitingen opstellen? Deze programma's kunnen nationaal of, in steden of streken met veel industrie en bedrijven, regionaal ontworpen worden. Het is onverantwoord dat een stad als Vilvoorde, die bij niet-Vilvoordenaars vooral bekend is door het zicht en de stank van de vele fabrieken die men vanop de viaduct ziet (en door de Vlaamse Televisie Maatschappij), op geen enkele manier voorbereid is op de sluiting of het faillissement van één van deze bedrijven. De werknemers van Delacre-Vilvoorde hebben er alles aan gedaan om het

bedrijf in Vilvoorde te houden en op die manier hun job te redden. Dat was hun goed recht. Het is niet omdat zij het niet eens waren met de directie dat zij met niets dan de minimale wettelijk vastgelegde sluitingspremies en sluitingstermijnen achter moesten blijven. Op dit vlak faalt de wetgeving duidelijk. Waarom niet opnemen dat een bedrijf dat de deuren sluit hoe dan ook verplicht is voor een degelijke outplacement-mogelijkheden voor zijn personeel te zorgen, het liefst nog in nauwe samenwerking met de plaatselijke overheid en de vakbonden? Zoals het er nu voorstaat, kan elke sluitgrage werkgever elk protest in de kiem smoren door te dreigen met Delacre-toestanden. En als de wetgever het niet doet, waarom zouden de sociale partners dan het initiatief niet nemen? Het moet mogelijk zijn om, zonder een specifiek geval van bedrijfssluiting voor ogen te hebben, rond de tafel te gaan zitten en een CAO te maken die beschrijft wat de rechten en plichten zijn van de partijen die bij een bedrijfssluiting, en een conflict omtrent een bedrijfssluiting betrokken zijn. Ook de vakbonden zullen zich moeten bezinnen over hun strategie met betrekking tot bedrijfssluitingen. Ze zullen er nog vaker mee geconfronteerd worden. De leiding zal zich, los van nationale belangen of beslomeringen, moeten inleven in de positie van de ontslagen werknemers. De vakbonden zijn een belangrijke partner voor het uitwerken van rampenplannen, maar hun medewerking mag noch een belemmering, noch een excuus zijn om, indien hun leden dat nodig en nuttig achten, harder op te treden.

NOTEN

- (1) Dit artikel vloeit voort uit een eindverhandeling (Declercq, 1994). Bij de faculteit ETEW verschenen in hetzelfde jaar twee andere eindverhandelingen over Delacre die respectievelijk de tewerstellingskansen van de ontslagen werknemers (Vandenbroecke, 1994) en de strategieën van multinationale ondernemingen (Schoonbroodt, 1994) behandelden. De drie auteurs wisselden naarstig materiaal uit. T. Vandenbroecke bevroeg 97 (ex-)arbeiders van Delacre met een gestructureerde vragenlijst. Een deel van deze interviews werden afgenomen door M. Schoonbroodt, A. Declercq en, omwille van taalproblemen, door twee migranten. A. Declercq had ook gesprekken met een vakbondsafgevaardigde (L. De Belder), met een gewestelijk secretaris van de L.B.C. (S. Van Sevenant) en met G. Robbeets, op het ogenblik van het conflict voorzitter van het paritair comité voor de voedingsnijverheid. M. Schoonbroodt interviewde huidig Human Resources Manager D. Fousert (twee maal) en directeur J.P. Despontin. Daarnaast werd gebruik gemaakt van een krantendossier dat door een werknemer werd aangelegd, de brieven die tijdens het conflict door de directie naar de werknemers en de vakbonden werden verstuurd en van een groot aantal interne documenten van Delacre en Campbell.
- (2) Het relaas is voornamelijk gebaseerd op de artikels die over het conflict Delacre tussen 31 maart en 31 mei 1992 verschenen in de kranten *De Morgen*, *Het Volk*, *Le Soir*, *Het Laatste Nieuws*, *De Financieel Economische Tijd*, *Het Nieuwsblad* en *De Gazet van Antwerpen*. Het is omwille van de leesbaarheid van de tekst onmogelijk om naar elk van deze artikels te verwijzen. De auteur beschikt over een copie van alle briefwisseling waar naar verwezen wordt. Wanneer gebruik

werd gemaakt van interne documenten of wanneer de informatie afkomstig was van geïnterviewde personen, wordt wel een expliciete verwijzing gemaakt.

- (3) Voor een volledige beschrijving van het eisenpakket van de werknemers en de voorstellen van de directie: zie Declercq, 1994: 24-33.
- (4) Godard gaat in zijn betoog verder met een interessante analyse van factoren die op de gedragscontext van negotiaties inwerken en die ervoor zorgen dat de stakingsincidentie sterk kan variëren.
- (5) Een merger houdt in dat twee of meer bedrijven samengesmolten worden tot één nieuw bedrijf, waarbij de oorspronkelijke ondernemingen ophouden te bestaan (zie: Koutsoyiannis, 1982: 229-277).
- (6) Deze ideeën doen sterk denken aan de opvattingen van Anthony Giddens over agency en structuur, zoals die o.a. in 'Central Problems in Social Theory' geuit worden (Giddens, 1979).
- (7) De tekst van A. Teulings dateert van ruim twintig jaar geleden. Wat hij beschrijft, is echter niet verouderd maar wordt integendeel steeds actueler.
- (8) Martens vergelijkt ook de stakingsgeneigdheid en de loonpositie in de sector. Hij komt tot de conclusie dat werknemers in sectoren waar minder of weinig wordt gestaakt, niet worden beloond voor hun weinig agressief optreden. Van belang hier is de vergelijking tussen de stakingsgeneigdheid en het behoud van werkgelegenheid. In de secundaire sector blijkt dat in sectoren waar minder werd gestaakt, het procentuele arbeidsplaatsenverlies zelfs groter is.
- (9) Zie bijvoorbeeld de pilotenstaking bij Sabena in augustus 1987: de voorzitter van de rechtbank van eerste aanleg in Brussel legde 452 piloten van Sabena op eenvoudig verzoekschrift een stakingsverbod op, met daaraan gekoppeld een dwangsom van 200 000 fr. voor ieder die aan de op 6 augustus geplande staking zou deelnemen.
- (10) Voor de uitwerking hiervan zie de eindverhandeling van T. Vandenbroucke (1994).

BIBLIOGRAFIE

- ALLEN, V.L. (1971), *The Sociology of Industrial Relations. Studies in Method*. London: Longman.
- A.B.V.V. & L.B.C. (1993), *Delacre: een voorbeeldige strijd voor tewerkstelling*. Vilvoorde: s.n.
- BATSTONE, E., I. BORASTON. & S. FRENKEL (1977), *Shop Stewards in Action*. Oxford: Basil Blackwell.

- BATSTONE, E., I. BORASTON & S. FRENKEL (1978), *The Social Organization of Strikes*. Oxford: Basil Blackwell.
- BLANPAIN, R. (1990), *Schets van het Belgisch arbeidsrecht*. Brugge: Die Keure.
- BUNDERVOET, J. (1981), 'Kapitaalstrategieën en regionalisering in België: enkele vragen en bedenkingen', *Tijdschrift voor Sociologie*, 2 (3/4): 261-300.
- CROUCH, C. (1982), *Trade Unions, the Logic of Collective Action*. Fontana: Cambridge.
- CROUCH, C. (1983), 'Pluralism and the New Corporatism: a Rejoinder', *Political Studies*, 31: 452-462.
- CROUCH, C. & A. PIZZORNO (eds.), *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968*. London: MacMillan, 2 vol.
- DAHRENDORF, R. (1976), *Class and Class Conflict in Industrial Society*. London: Routledge & Kegan Paul.
- DE BELDER, L. & C. VAN SEVENANT (1992), *Interview met T. Vandenbroucke en A. Declercq*, 10 december.
- DECLERCQ, A. (1994), *Bedrijfssluitingen, de sluiting van Delacre N.V. te Vilvoorde. eindverhandeling*. Leuven.
- DE MEY, F. (1993), *De internationale en de nationale dimensie binnen de vakbeweging*. paper op studiedag V.U.B. 26/03/1993.
- DESOLRE, G. (1974), 'Waarheen met het stakingsrecht?', *Kultuurleven*, 10 december: 1049-1057.
- DESPIEGELAERE, G. (1992), 'Tot het laatste koekje', *Knack*, 22 (22): 18-19.
- DESPONTIN, J.P. (1994), *Interview door M. Schoonbroodt*, 22 februari.
- ELDRIDGE, J.E.T. (1968), *Industrial Disputes. Essays in the Sociology of Industrial Relations*. London: Routledge & Kegan Paul.
- ELDRIDGE, J.E.T. (1971), *Sociology and Industrial Life*. London: Michael Joseph.
- ELDRIDGE, J.E.T. (1973), 'Industrial Conflict: Some Problems of Theory and Method', pp.158-184, in: CHILD, J. (ed.), *Man and Organization*. London: George Allen & Unwin Ltd..
- ENGELS, C. (ed.) (1988), *Werkstaking - lock-out en arbeidsrecht en sociale zekerheidsrecht*. Antwerpen: Kluwer.
- F.N.V. VOEDINGSBOND (1992), 'Na ons zijn de 'Ollanders' aan de beurt', *Bondig*, 16 (272): 15-18.
- FOUSERT, D. (1992), *Interview door M. Schoonbroodt*, 24 november.
- FOUSERT, D. (1994), *Interview door M. Schoonbroodt*, 10 maart.
- FOX, A. (1973), *A Sociology of Work in Industry*. London: Collier-MacMillan.
- GEVERS, P. (1979), 'Arbeidsverhoudingen in België', pp. 68-79, in: HUYSE, L. & J. BERTING (eds.), *Als in een spiegel? Een sociologische kaart van België en Nederland*. Leuven: Kritak.
- GIDDENS, A. (1979), *Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley: University of California Press.
- GODARD, J. (1992), 'Strikes as Collective Voice: A Behavioral Analysis of Strike Activity', *Industrial and Labor Relations Review*, 46 (1): 161-175.
- GOULDNER, A. (1954), *Wildcat Strike*. Yellow Springs: The Antioch Press.
- HUYSE, L. (1988), *De gewapende vrede*. Leuven: Kritak.
- HYMAN, R. (1978), 'Pluralism, Procedural Consensus and Collective Bargaining', *British Journal of industrial Relations*, 16 (1): 16-40.
- HYMAN, R. (1972), *Strikes*. London: Fontana/Collins.

- INTERNATIONAL UNION OF FOODS AND ALLIED WORKER ASSOCIATION (1990), 'Campbell Soup Workers Decide to Pursue Common Action', *News Bulletin*, (5-6): 3.
- JACKSON, M.P. (1988), *Trade Unions*. New York: Longman.
- JACKSON, M.P. (1988), *Industrial Relations* (3rd edn.). London: Routledge.
- KERR, C. & A. SIEGEL (1954), The interindustry Propensity to Strike - an International Comparison, pp. 189-212, in: KORNHAUSER, DUBIN & ROSS (eds), *Industrial Conflict*. McGraw-Hill.
- KERR, C. (1964), *Labour and Management in Industrial Society*. New York: Doubleday.
- KNOWLES, K.G.J.C. (1954), *Strikes - A Study in Industrial Conflict*. Oxford: Basil Blackwell.
- KORNHAUSER, A. R., DUBIN & A.M. ROSS (eds.) (1954), *Industrial conflict*. New York: McGraw-Hill.
- KORPI, W. & M. SHALEV (1979), 'Strikes, Industrial Relations and Class Conflict in Capitalist Societies', *Britisch Journal of Sociology*, 30 (2): 164-187.
- KOUTSOYIANNIS, A. (1982), *Non-Price Decisions. The Firm in a Modern Context*. London: MacMillan.
- LUYTEN, D. (1992), *Het conflict bij Delacre in historisch perspectief*. paper op studiedag V.U.B. 26/03/1992.
- MARTENS, A., H. SWINNEN, M. AERTS & C. VAN RAEMDONCK (1979), *Na de bedrijfssluiting*. Leuven: Sociologisch Onderzoeksinstituut K.U.L.
- MARTENS, A., J. BUNDERVOET & W. BOSMANS (1984), 'Arbeid, arbeidersbeweging en verzorgingsmaatschappij', *Tijdschrift voor Sociologie*, 5 (1-2): 153-183.
- MARTENS, A., *Sociologie van de industriële relaties* (cursustekst). Leuven: s.n.
- MARTENS, A. (1991), 'Is Mattheüs ook de rentmeester van de stakingskas?', pp. 255-279, in: LAMMERTIJN, F. & J. VERHOEVEN (eds.), *Tussen sociologie en beleid*. Vriendenboek Prof. Dr. E.J. Leemans.
- MUELENAER, G. (1992), 'Delacre. Geen vertrouwen', *Trends*, 18 (40): 52.
- MILLS, C.W. (1954), 'The Labour Leaders and the Power Elite', pp. 144-152, in: KORNHAUSER, A. R. DUBIN & A.M. ROSS (eds.), *Industrial Conflict*. New York: McGraw-Hill.
- MOLITOR, M. (1978), 'Social Conflicts in Belgium', pp. 21-51, in: CROUCH, C. & A. PIZZORNO (eds.), *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe Since 1968*. London: MacMillan.
- OLSON, M. (1971), *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Massachusetts: Harvard University Press.
- OTTEVAERE, H. (1981), *Ekonomische crisis, arbeiderszelfbestuur en arbeidersbewustzijn: onderzoek naar bedrijfsbezettingen als vorm van syndicale strijd. eindverhandeling*, Leuven: s.n.
- PETIT, J. (1988), 'Werkstaking, uitsluiting (lock-out) en de bevoegdheid van de rechter', pp. 131-166, in: ENGELS, C. (ed.), *Werkstaking - lock-out en arbeidsrecht en sociale zekerheidsrecht*. Antwerpen: Kluwer.
- POOLE, M. (1986), *Industrial Relations: Origins and Patterns of National Diversity*. London: Routledge & Kegan Paul.
- RIGAUX, M. (1979), *Staking en bezetting naar Belgisch recht*. Antwerpen: Kluwer.
- ROBBEETS, G. (1994), *Interview met A. Declercq*, 7 juli.

- ROBERTS, B.C. & B. LIEBHABERG (1977), 'International Regulation of Multi-national Enterprises: Trade Union and Management Concerns', *British Journal of Industrial Relations*, 15 (3): 356-373.
- ROOT, K. (1984), 'The Human Response to Plant Closures', *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 475, september: 53-65.
- SALAMON, M. (1987), *Industrial Relations. Theory and Practice*. London: Prentice Hall.
- SCHOONBROODT, M. (1994), *Strategieën van multinationals gekaderd in algemeen economische tendensen. Empirische toepassing op Campbell Soup-Delacre. eindverhandeling*, Leuven: s.n..
- SOSKICE, D. (1978), 'Strike Waves and Wage Explosions, 1968-1970: An Economic Interpretation', pp. 221-246, in: CROUCH, C. & A. PIZZORNO (eds.), *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968* (Vol. 2). London: MacMillan.
- STROOBANT, M. (1992), *De collectieve arbeidsrelaties en de nieuwe strategieën*. paper op studiedag V.U.B. 26/03/1992.
- TEULINGS, A. (RED.) (1973), *Onderneming en vakbeweging*. Rotterdam: Universitaire Pers.
- TEULINGS, A. & F. LEIJNSE (1974), *Nieuwe vormen van industriële actie. Arbeidersstrijd en vakbeweging in Nederland en Engeland*. Nijmegen: Socialistische Uitgeverij.
- TEULINGS, A., F. LEIJNSE & F. VAN WAARDEN (1981), *De nieuwe vakbondsstrategie. Problemen en dilemma's in loonpolitiek en werkgelegenheidsbeleid*. Alpen aan den Rijn: Samsom.
- VAN DE KASTEEL, A. (1993), *Campbell Soup, profiel geschreven in opdracht van de ECF/IUF voor de Europese vakbondsconferentie op 27 en 28 september 1993 te Elewijt, België*. Amsterdam: Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen.
- VANDENBROUCKE, T. (1994), *Tewerkstellingskansen na herstructurering: gevalstudie Delacre-Vilvoorde. eindverhandeling*, Leuven: s.n..
- VAN DURME, R. (1992), *De collectieve arbeidsconflicten en de plaatselijke gemeenschap*. paper op studiedag V.U.B. 26/03/1992.
- VERMEERSCH, H. (1992), *Communautaire en regionale tegenstellingen*. paper op studiedag V.U.B. 26/03/1992.
- VILROKX, J. (1981), 'Sociaal-economische verhoudingen in het twee-ledige België: een interactionele en multidimensionale benadering', *Tijdschrift voor Sociologie*, 2 (3/4), 122-158.
- VISSER, J.C. (1986), *Bedrijfsbezetting: het verleden van een actiemiddel*. Amsterdam: Stichting Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis.
- WEBER, J. (1993), 'Campbell: Now It's M-M-Global', *Business Week*, March 15: 34-36.
- WEBER, J. (1990), 'From Soup to Nuts and back to Soup', *Business Week*, November 5: 90-91.
- WEBER, J. (1989), 'M'm! M'm! Bad! Trouble at Campbell Soup', *Business Week*, September 25: 125-128.