



dossier

Passé et avenir de la concertation

Si l'on retrace l'histoire de la concertation sociale depuis 1945, ses résultats sont mitigés. Elle doit évoluer en profondeur pour intégrer les changements qui ont marqué la société. Le gouvernement doit jouer un rôle moteur; il doit favoriser le consensus autour d'une vision commune des objectifs socioéconomiques. Le monde patronal doit accorder une plus grande attention à la responsabilité sociétale de l'entreprise et être attentif aux besoins de formation des travailleurs et à leurs nouveaux modes de vie. Quant aux syndicats, ils doivent donner la priorité à l'emploi sur l'augmentation des revenus. Ce n'est qu'à ces conditions que la concertation sociale aura un avenir.

Tony Vandeputte

Tony Vandeputte est administrateur-délégué honoraire de la Fédération des entreprises de Belgique (FEB).

Commencer par préciser la définition de la concertation sociale permet d'éviter tout malentendu. Pour la Fédération des entreprises de Belgique (FEB), ce n'est pas un objectif, mais une méthode qui doit aboutir à un résultat concret, celui de favoriser le développement économique et social dans un climat de paix sociale. Les partenaires sociaux (patronat et syndicats) organisent, éventuellement avec

le gouvernement, des négociations collectives sur les problèmes socioéconomiques qui les concernent. Leur objectif est de parvenir à un consensus débouchant sur un accord. Il y a une primauté du politique: les partenaires sociaux doivent accepter que les pouvoirs publics aient la responsabilité ultime en matière économique et sociale. Que le gouvernement prenne la décision ne signifie pas pour autant qu'il n'y a pas eu concertation. Les partenaires sociaux ont eu l'occasion de débattre entre eux, d'essayer d'arriver à un consensus. Parfois ils y parviennent, parfois pas, et il est tout à fait normal que

Texte rédigé sur la base de la communication de Tony Vandeputte au colloque organisé par la Fopes en l'honneur de l'éméritat de Michel Molitor et de celui de Michel Capron.





le pouvoir politique légitime prenne une décision pour autant qu'elle soit suffisamment soutenue. Ainsi, lors du dernier « non-accord » interprofessionnel, les partenaires sociaux, à l'exception de la FGTB, avaient trouvé un terrain d'entente. Le gouvernement a donc tranché et a défini la norme salariale. S'il n'y a pas eu de consensus, on ne peut pas dire qu'il n'y a pas eu concertation. Celle-ci a été utile dans la mesure où elle a rendu plus aisée la décision gouvernementale.

AUX ORIGINES

Michel Molitor¹ appelait qu'au sortir de la Deuxième Guerre mondiale, le progrès avait été possible grâce à « l'action conjuguée, mais souvent conflictuelle, de deux acteurs dominants : les dirigeants économiques et les organisations syndicales ». À l'époque, certains patrons influents étaient hostiles à un pacte de solidarité sociale tandis qu'un grand nombre d'employeurs et de syndicalistes défendaient le projet. Les pouvoirs publics en ont repris l'idée qui, par la suite, a été considérée comme le fondement du système de concertation sociale.

Entre 1945 et 1960, sur fond de crise, se sont déroulées des négociations portant sur l'approvisionnement du pays, sur l'énergie (le charbon), sur les salaires et sur les prix. Dès le départ s'affirment très clairement le rôle du gouvernement et les préoccupations économiques et sociales. Une des difficultés majeures pour le monde syndical consiste dans l'identification de la concertation sociale avec la deuxième période, celle des années 1960-1974, considérée comme l'âge de la pro-

grammation sociale. Grâce à la croissance économique, un grand nombre d'avantages a pu être accordé et le système de sécurité sociale s'est développé. Même à cette époque-là avec une croissance économique qui n'a jamais été en dessous de 3,1 % — atteignant une année jusque 6,9 % —, les partenaires sociaux se disputaient au point de forcer les gouvernements successifs à très souvent intervenir pour les réunir autour de la table.

ENTRE RUPTURE ET CRISE

La rupture de 1975-1985 s'explique par les ratés de l'économie et la mauvaise gestion de l'État. Les années entre 1986 et 2004 voient une reprise essentiellement due à deux facteurs. Le premier est que les partenaires sociaux avaient envie de reprendre la main, d'être partie prenante et d'être consultés pour ne pas laisser le gouvernement décider tout seul. Ensuite, les pouvoirs publics se rendaient compte que, quand il s'agissait de problèmes très concrets, ils ne parvenaient pas à trouver les mesures adéquates correspondant aux réalités du terrain. Ces raisons, à la fois de principe et pragmatiques, ne traduisaient pas une identité de vue et de conviction quant à ce qu'il y avait lieu de faire. Cette divergence fondamentale a eu des répercussions sur le contenu des accords.

LES VINGT DERNIÈRES ANNÉES

Un certain nombre d'éléments caractérise les vingt dernières années : le changement des mentalités, le poids des contraintes économiques et sociales, une croissance réduite, une dette publique en augmentation, un déficit important. Dans la mesure

¹ « Les renouveaux de l'action collective », dossier « Le "social" en questions », *La Revue nouvelle*, n° 6, juin 2006.





où le contexte est différent, les accords le sont également. Une fois encore, le politique pèse inévitablement sur la concertation. Ce rôle accru des pouvoirs publics se concrétise, surtout depuis 1996, et la loi sur la compétitivité, dans des accords cadres. À la suite des revendications des employeurs demandant que l'on prenne un certain nombre de mesures pour favoriser le fonctionnement des entreprises, ces accords se font à moindre coût puisque la croissance économique ne permet plus d'accorder de très nombreux avantages. Du côté syndical, cela a représenté une « révolution », un choc culturel dans la mesure où le but des négociations était d'obtenir des avantages et pas de faire en sorte que le monde des entreprises puisse aussi en obtenir. Peu à peu, a été acceptée l'idée qu'un accord ne pouvait être conclu que s'il y avait des éléments favorables pour l'ensemble des parties, ce que l'on appelle aujourd'hui une situation *win-win*, et pour les employeurs et pour les travailleurs et également pour les pouvoirs publics.

Il faut aussi mettre l'accent sur le fait que l'on a intégré de nouvelles préoccupations de la société dans nos discussions, comme la formation, la mobilité, une meilleure adéquation entre la vie familiale et la vie professionnelle, la simplification administrative, la flexibilité. Depuis 1997, les dimensions européenne et régionale sont davantage prises en compte. La médiatisation accrue n'a pas facilité la tâche des négociateurs. Devoir négocier sous les projecteurs des journalistes, qui veulent à tout prix obtenir des informations alors que certains parmi les négociateurs

ne résistent pas à la tentation de dire ce qu'ils ne devraient pas, ne facilite pas les discussions.

En dehors des accords interprofessionnels, d'autres temps forts ont marqué la concertation comme le plan global en 1993 et le plan annuel pour l'emploi en 1995.

On pourrait certes objecter que les grèves menées tant à l'occasion du plan global que du plan pluriannuel pour l'emploi peuvent difficilement être considérées comme des moments forts de la concertation. Or, dans les deux cas, dès le départ, syndicats et organisations patronales ont été étroitement associés à la préparation des mesures qui seraient prises unilatéralement par le gouvernement. Il y a bien eu concertation et, pour moi, le problème se situe en 1993, à l'époque du plan global. La CSC et son pendant flamand l'ACV acceptaient du bout des lèvres le plan global et les idées qui y étaient défendues, alors que la FGTB le refusait, poursuivant ainsi la tradition de Georges Debunne. Je pense que c'était à ce moment-là que le monde syndical aurait pu prendre le tournant indispensable qui consiste à mieux intégrer les conditions économique-financières belges et mondiales et à redéfinir leur rôle dans ce cadre-là. Notons aussi le *gentleman's agreement* en 2002 sur la gestion des grèves. C'est important parce que dans ce cas les partenaires sociaux ont signifié à l'unanimité au gouvernement qu'il n'avait pas à intervenir dans des domaines de leur ressort.





Cependant, il faut bien reconnaître que sur le terrain, en matière de gestion de conflit et de grève, les accords n'ont pas toujours été respectés ni du côté employeur ni du côté syndical.

DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN ET RÉGIONAL

Le dialogue social européen repose sur le traité de Maastricht (1992) qui accorde explicitement un rôle aux partenaires sociaux. Syndicats et organisations patronales belges ont joué un rôle très important dans la partie du traité consacrée à la concertation sociale européenne, mais il est apparu assez vite que, d'une part, d'autres pays ne suivaient pas et, d'autre part, qu'avec l'élargissement de l'Europe, la concertation sociale européenne battait de plus en plus de l'aile. Certes, il y a eu six négociations et cinq accords conclus (sur le congé parental, le travail à temps partiel, les contrats à durée déterminée, le télétravail et le stress au travail). Mais l'élan initial s'estompe et, pour le moment, les négociations piétinent.

La concertation sociale régionale s'est développée en fonction des différentes phases de la régionalisation. Les acteurs sont partiellement différents: s'ils sont identiques pour les syndicats (au sein d'une même organisation), ce n'est pas le cas du côté des employeurs. L'Unizo est une organisation de classes moyennes essentiellement présente en Flandre, tandis que l'Union des classes moyennes (UCM) l'est essentiellement en Wallonie et à Bruxelles. De même, l'Union wallonne des entreprises (UWE) et la FEB, qui est la seule organisation interprofes-

sionnelle d'employeurs représentant les entreprises des trois Régions du pays. La concertation évolue différemment en Flandre et en Wallonie, et cela n'est pas favorable pour la concertation sociale fédérale. Les instruments sont différents et les thématiques également. Du côté flamand, on dépasse les thèmes qui sont normalement régionaux et communautaires pour aborder des thèmes fédéraux, productivité, débats sociétaux, stratégie de croissance, ce qui est beaucoup moins le cas en Wallonie davantage intéressée par la formation et l'emploi.

LES RÉSULTATS RÉCENTS

J'ai consacré un tiers de mon livre, *La concertation socioéconomique interprofessionnelle 1986-2005*, à comparer les résultats de la Belgique sur le plan socioéconomique à ceux d'autres pays comparables à la fois par une grande tradition sociale et par le marché que ces pays représentaient. Ces pays étaient les Pays-Bas, l'Autriche, la Finlande, la Suède et le Danemark. Je n'ai pas pris en compte l'Irlande, car l'on m'aurait accusé de choisir les bons élèves. Sur le plan social, le résultat est médiocre pour la Belgique en matière de chômage et de taux d'emploi; moyen en termes de création d'emploi. Sur le plan économique, la croissance est plus faible; comme dans les autres pays, il y a une forte modification de la structure économique (industrie, services); il n'y a pas de maîtrise des coûts salariaux. Nous réalisons de bons scores en matière de balance commerciale, d'inflation et de taux d'intérêt. La meilleure performance est l'assainissement des finances publiques





qui est toujours une grande contrainte, même si elle est moins lourde qu'il y a dix ans. C'est bien beau de parler de la concertation sociale, de dire que nous avons un modèle extraordinaire à exporter dans les autres pays, si les résultats que nous obtenons ne sont pas extraordinaires. Il y a un résultat marquant, mais qui n'est probablement plus vrai pour les dernières années, les statistiques en la matière s'arrêtant en 2003 : en matière de jours de grève, et donc de paix sociale, la Belgique fait mieux que la moyenne des autres pays européens. Ce résultat est tout à fait positif et important.

UN SYSTÈME À RÉFORMER

La Belgique et le monde ont changé, Michel Molitor a très nettement mis l'accent sur cet aspect. Les évolutions sont importantes en matière de bien-être, de formation, de temps libre, de grande dépendance économique du pays par rapport aux autres, de déperdition relative du monde industriel par rapport à l'évolution des services... Un grand nombre d'éléments ont profondément changé depuis 1944-1945, au moment où les bases ont été mises en place, et aujourd'hui. Je parle tant pour les syndicats que pour les organisations patronales, avons-nous parfaitement intégré tous ces changements dans notre action et dans les objectifs que nous poursuivons ?

Le système a rendu de bons services, mais certains résultats sont décevants. Pour l'avenir, je plaide non pour une révolution, mais pour une évolution. Il faut partir de ce qui a été construit, mais il faut accepter une évolution en profondeur

et il faut faire vite parce que l'absence de résultats effrite de plus en plus le soutien apporté à la concertation sociale, surtout au Nord du pays. Si, au niveau fédéral, nous ne devons pas obtenir d'accords dans les mois qui viennent, je crains que la concertation sociale, comme elle est pratiquée aujourd'hui, ne soit sérieusement remise en cause lors des négociations qui suivront les élections de juin 2007. Les membres de la FEB se demandent à quoi sert la concertation si aucun accord n'est possible avec pour effet que c'est tout de même le gouvernement qui tranche. Nous devons donc montrer son utilité qui est de faire en sorte qu'en matière sociale, économique, de relations sociales, de paix sociale, nous obtenons plus, mieux et plus rapidement, de façon plus convaincante, plus adaptée aux réalités du terrain.

LE RÔLE MOTEUR DU GOUVERNEMENT

Que doivent faire le gouvernement, les partenaires sociaux, les employeurs et les syndicats ? Le gouvernement doit jouer un rôle moteur dans le nouveau départ à donner à la concertation sociale. Il est l'émanation de la majorité parlementaire, qui est elle-même issue de la majorité politique, qui a une responsabilité économique, sociale et sociétale. Ce n'est pas aux partenaires sociaux seuls à aborder ces problèmes et à donner un nouveau départ. Ils peuvent prendre certaines initiatives à cet égard, mais vouloir le faire en disant au gouvernement de ne pas s'en occuper serait très maladroit. Ce rôle moteur consiste à essayer d'obtenir, pour les années à venir, un consensus





autour d'une vision commune des grands objectifs quels qu'ils soient et à donner priorité aux matières socioéconomiques. Il faut un moment fort pour entamer ce chantier, comme une nouvelle négociation gouvernementale. Le gouvernement, plus qu'aujourd'hui, devrait également être capable de décider rapidement et clairement.

LES PARTENAIRES SOCIAUX

Les partenaires sociaux doivent être capables de développer une vue à moyen terme et à long terme, et anticiper les grands enjeux socioéconomiques. Ils doivent créer et entretenir un climat de confiance, favorable à l'émergence d'un consensus au sein du groupe des dix négociateurs. La confiance signifie reconnaître les différences, les divergences — même si parfois on tape du poing sur la table —, mais cela veut dire aussi que l'on respecte le partenaire, que l'on essaye de comprendre les raisons de ses priorités, que l'on passe de longues heures à l'écouter sans vouloir le convaincre. Ensuite, comme c'est généralement le cas, il faut respecter la parole donnée, les accords.

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Les employeurs doivent accorder une plus grande attention à la responsabilité sociétale de l'entreprise. Le mouvement est en cours, mais il y a encore de sérieux progrès à faire. L'entreprise devrait être plus sensible aux nouvelles attentes des travailleurs qui ne sont plus les mêmes qu'il y a quinze ou vingt ans. Ce n'est pas facile parce que, si la situation écono-

mique est favorable, il est beaucoup plus facile pour un chef d'entreprise d'accorder une augmentation de 1 % ou de 2 % du traitement plutôt que d'essayer d'organiser le travail d'une façon qui tienne mieux compte des nouvelles attentes des travailleurs. Il faut renforcer l'accompagnement, l'encadrement — au sens positif de l'évolution de la carrière de la personne qui travaille dans l'entreprise, en lui donnant des possibilités de mobilité interne, de formation et d'évolution.

Mais aussi, et c'est important, les chefs d'entreprise doivent pouvoir dire « non » quand les exigences syndicales ou autres sont excessives. Et malheureusement, à la suite des contraintes économiques, les entreprises sont de moins en moins capables de dire « non » parce qu'un jour de grève peut avoir pour conséquence la délocalisation de l'activité.

LA MODÉRATION SYNDICALE

Les syndicats jouent un rôle clé et l'avenir de notre système dépend en premier lieu de la façon dont ils modifient quelque peu leur attitude. L'essentiel pour eux est de prendre acte des contraintes — le monde patronal ne les aime pas davantage — et de se demander comment faire face au mieux à cette situation en faisant en sorte de mieux rencontrer les nouvelles attentes des travailleurs. Les syndicats doivent se livrer à un arbitrage interne. Donne-t-on la priorité à l'emploi ou au revenu? Ils sont pris entre ceux qui réclament plus d'argent et ceux qui veulent plus d'emploi, sans compter les personnes âgées qui demandent l'augmentation du revenu de remplacement. Augmenter les





revenus de tout le monde, augmenter les revenus de remplacement et faire en sorte qu'il y ait plus d'emplois est contradictoire. Qu'est-ce qui est prioritaire? Selon moi, c'est l'emploi parce que si l'on a plus d'emplois, tout le reste en découle. C'est au monde syndical à décider et à faire en sorte que l'action soit clairement menée sur la base de cet objectif.

Il doit davantage anticiper les événements inéluctables. Un exemple significatif: le pacte des générations, ou plutôt les mesures qui ont été prises. Alors que toutes les instances (Banque nationale, Bureau du plan...) disaient clairement qu'il fallait agir en matière de vieillissement de la population avec pour conséquence de modifier l'organisation de la fin de carrière, la CSC publie un petit livre pour dire que le vieillissement ne constitue en rien un problème. Je comprends très bien que les militants, trois mois après, soient complètement déboussolés quand on leur dit qu'il faudra prendre des mesures. Les restructurations d'entreprise et les fins de carrière ne sont pas non plus des dossiers faciles pour la FEB.

Dans certains syndicats se pose un problème de leadership, mais reconnaissons que les situations étant particulièrement difficiles, le rôle de responsable syndical est très inconfortable.

Je suis un fervent défenseur de la concertation sociale, mais des changements doivent avoir lieu si nous voulons qu'elle ait un avenir. Si nous mettons la tête dans le sable, nous aurons demain un tout autre système dont personne, ni les employeurs, ni les syndicats, n'aura voulu. ■

