

# LE LIVRE BLANC DE LA CONCERTATION SOCIALE

Durant combien de temps la concertation sociale « à la belge » pourra-t-elle encore résister ? Jamais dans son histoire autant de pressions et d'incertitudes n'ont frappé à sa porte : régionalisation, ubérisation, mondialisation économique, digitalisation, nouveaux modes de travail... Cet ouvrage rassemble les réflexions de six acteurs qui font la concertation sociale au quotidien : le politique, les syndicats, les partenaires sociaux, les juristes, les PME et les académiques. Une trentaine d'intervenants issus de ces mondes reviennent sur ces tensions, les analysent et proposent leurs solutions pour moderniser la concertation sociale et lui permettre de faire face aux défis du monde de demain.

Renaud de Harlez est journaliste. De mai à septembre 2017, il a accompagné le large processus de réflexion mené autour de l'avenir de notre concertation sociale. Dans cet ouvrage, il relate les tensions et les idées qui ont émergé de ce processus afin d'alimenter les réflexions des décideurs de tous niveaux agissant sur la concertation sociale.

<https://www.concertation-sociale.be>

# LE LIVRE BLANC DE LA CONCERTATION SOCIALE

Renaud de Harlez

LE LIVRE BLANC DE LA CONCERTATION SOCIALE



LE LIVRE BLANC  
DE LA CONCERTATION  
SOCIALE

# randstad



# LE LIVRE BLANC DE LA CONCERTATION SOCIALE

Renaud de Harlez



AVENIR DE LA CONCERTATION SOCIALE BELGE

<https://www.concertation-sociale.be>

# SOMMAIRE

GENÈSE ET AVENIR DU PROJET (par Philippe BERTIN).....	7
INTRODUCTION. <i>BYE BYE</i> CONCERTATION SOCIALE ? .....	9
CHAPITRE I. DES ACTEURS JOUANT DANS UNE PIÈCE AUX RÔLES NON DÉFINIS.....	13
CHAPITRE II. UNE CONCERTATION DÉPASSÉE PAR SES MISSIONS.....	31
CHAPITRE III. DES STRUCTURES QUI VACILLENENT .....	57
CONCLUSION .....	69
TEMPS DE RÉFLEXION.....	71
TABLE DES MATIÈRES .....	101



## GENÈSE ET AVENIR DU PROJET

Au printemps 2016, je souhaitais, en tant que Directeur des Ressources Humaines et citoyen, qu'une réflexion soit portée sur le futur de notre concertation sociale. Celle-ci faisait suite au transfert de compétences vers les Régions, à la progression constante du dumping social, à la mise en place d'une harmonisation des statuts ouvriers et employés, à l'émergence des plateformes collaboratives et plus encore que l'automatisation, à la robotisation de nos métiers.

Après un an et demi, ce projet a grandi et de nombreux acteurs ont rejoint les deux associations des Ressources Humaines (ADP) de Liège et du Hainaut qui ont donné corps à cette réflexion.

Ces mouvements et institutions d'horizons académiques, juridiques, politiques, syndicaux, patronaux, médiatiques et de la société civile ont uni leurs forces pour porter leur regard sur la transformation de nos métiers et la concertation sociale qui en est le cadre.

Le logo en couverture met en avant cette volonté commune de croiser les visions de ces 6 mondes. Le journaliste Renaud de Harlez a compilé celles-ci au sein de cet ouvrage. Nous l'en remercions.

Un si vaste projet est surtout la réussite d'une équipe composée de Mesdames et Messieurs :

Evelyne Léonard, Brigitte Mestrez, Claude Piette, Donatienne Poulaert, Clarisse Ramakers, Fabrice Clavie, Jean de Lame, Christophe Desloovere, Matthieu Dewèvre, Didier Fagnoul, Frédéric Henry, Olivier Kellens, Jean-Paul Lacomble, Christophe Mausen, Frédéric Naedenoen, François Pichault, Yves Prete, Michel Visart.

Nous remercions également nos partenaires sans qui un tel projet n'aurait pu réussir.

Pour conclure, nous souhaitons que ce livre blanc sur l'avenir de la concertation sociale belge soit une source d'inspiration pour les citoyens ainsi que pour les décideurs institutionnels.



Quel futur donner à cette démarche ?

D'une part, le Comité Scientifique mène une réflexion sur la poursuite de cette initiative via la création d'un Observatoire ou d'une Chaire interuniversitaire de la Concertation Sociale.

D'autre part, vous tous lecteurs, vous pouvez contribuer à la réflexion en écrivant vos commentaires sur le site [concertation-sociale.be](http://concertation-sociale.be).

Nous vous souhaitons une agréable lecture.

Philippe BERTIN

## **INTRODUCTION. *BYE BYE CONCERTATION SOCIALE ?***

La matinée de cette journée de mai 2020 touche à sa fin. Une masse de journalistes s'est attroupée en face du bâtiment de la Fédération des entreprises de Belgique, en plein centre de Bruxelles. Depuis une petite heure, les rédactions sont en état d'alerte. Un des partenaires sociaux participant à la réunion de la dernière chance autour de la négociation de l'accord interprofessionnel a posté un message énigmatique sur Twitter : on peut y lire la phrase « c'est fini », accompagnée d'une photo d'une table vide. Cette même table qui accueille traditionnellement les représentants des bancs patronaux et syndicaux. Les observateurs craignent le pire alors que les négociations piétinent depuis des mois.

Soudain, un des négociateurs sort du bâtiment. Il est nerveux. Quelques journalistes présents sur place se tournent vers lui pour tenter de grappiller des informations sur la situation. Alors que l'un de ces derniers lui demande ce qu'il se passe, il se retourne et répond face aux caméras, « aujourd'hui, la concertation sociale est morte ».

Cette phrase fera l'ouverture de tous les JT diffusés en soirée et la Une de tous les journaux le lendemain matin. Dans leurs éditos et leurs commentaires, les journalistes et les experts sont inquiets : qu'advient-il des outils de la concertation sociale au niveau des secteurs et des entreprises, alors que le niveau interprofessionnel vient de jeter l'éponge ? Ils reviennent ensuite sur un constat ; cela fait plusieurs années que la concertation sociale n'avait plus produit d'avancées significatives. Les points de tensions sont devenus trop nombreux, et petit à petit, le banc patronal et le banc syndical sont arrivés à la même conclusion : ils n'ont, tous deux, plus rien à retirer de la concertation.

Car du côté syndical, l'impression de ne plus être écouté a grandi au fil des années alors que plusieurs accords décidés par le groupe des Dix ont volé en éclat face à une décision unilatérale du gouvernement. À maintes reprises, les travailleurs sont descendus dans la rue pour s'y opposer mais, au fil des blocages ils ont petit à petit perdu confiance dans ce système de concertation. Les grèves sont devenues plus violentes et ont échappé à tout contrôle. Le dialogue a pris fin pour faire place au conflit.

Les patrons eux, se sont inquiétés de voir un nombre croissant d'entreprises quitter la Belgique, ou changer d'avis au dernier moment alors qu'elles comptaient s'implanter dans notre pays et ceci après avoir observé la violence de ces grèves. En réaction, ils ont durci leurs actions pour protéger une économie belge de plus en plus ouverte sur l'étranger. Car cette économie elle-même a totalement changé, la digitalisation a bel et bien envahi la Belgique et des masses de travailleurs n'ayant pas pu anticiper ce mouvement se sont retrouvés sans emploi du jour au lendemain. Le chômage a explosé alors que les restrictions budgétaires imposées à la Belgique par l'Europe se sont accentuées, ne laissant aux partenaires sociaux que des marges ridiculement faibles pour tenter de s'accorder sur l'indexation des salaires. Un sujet qui a d'ailleurs, petit à petit, désintéressé les travailleurs qui sont alors devenus plus nombreux que jamais à demander à la concertation sociale de s'emparer de thématiques devenues de vrais problèmes de société : l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, le *burn-out*... Mais la concertation n'a pas réussi à s'approprier ces thèmes. Elle n'a d'ailleurs pas été aidée par des mouvements régionalistes qui n'ont cessé de monter en puissance et d'attaquer sans cesse le banc syndical.

Au sein des entreprises, la concertation sociale a également connu des ratés. La majorité du personnel travaille désormais de chez lui, ou à partir d'un centre de travail basé dans sa région. Les délégués syndicaux n'arrivent plus à rassembler leurs troupes et à soutenir des revendications communes à négocier au sein des entreprises. La négociation ne se déroule plus en groupe, mais individuellement.

Les entreprises, elles, voient également cette concertation d'un mauvais œil alors que leurs principaux concurrents sont devenus des plateformes numériques qui ne jouent pas le jeu de la concertation sociale.

Cette journée de mai 2020 a marqué la fin de la longue histoire qui unissait la Belgique à la concertation sociale.

\* \*  
\*

C'est sur base de ce scénario fictionnel que ce livre blanc a vu le jour. La quarantaine de personnes rencontrées lors de sa rédaction ont articulé leurs réflexions autour de cette idée qu'un jour, la concertation sociale à la belge pourrait disparaître. Ils ont alors identifié les causes qui pourraient mener à cette disparition, et avancé des solutions pour la sauver.

La rédaction de ce livre blanc est articulée en deux temps. Le premier vise à revenir sur les tensions qui pèsent sur la concertation sociale au travers des réflexions des acteurs qui la vivent au quotidien. Ils y exposent les évolutions qui à leur sens mettent la concertation en péril et les solutions qui pourraient l'aider à répondre aux défis qui frappent à sa porte. Ces réflexions ont été compilées selon un cadre général pensé par les chercheurs Evelyne Léonard et François Pichault. Elles sont organisées en trois chapitres. Le premier cherche à identifier les pressions qui pèsent sur les acteurs de la concertation sociale : les syndicats, le banc patronal et l'État. Le second chapitre revient sur les difficultés que rencontre la concertation sociale face à l'évolution des modèles productifs, de l'organisation du travail et de l'emploi en Belgique. Enfin, le troisième chapitre s'intéresse aux transformations de structures qui accueillent la concertation sociale, l'Europe, l'État fédéral et les régions.

La seconde partie du livre est constituée de six textes indépendants les uns des autres. Il s'agit d'articles revenant sur six « temps de réflexion » organisés entre le mois de mai et le mois de septembre 2017. Les participants, à savoir des académiques, des gérants de PME, des

juristes, des partenaires sociaux, des politiques et des syndicalistes se sont penchés, chacun à leur tour, sur cette thématique de l'avenir de la concertation sociale et des questions qu'elle fait naître dans leur domaine d'expertise. Les articles sont le résultat de leurs débats et de leurs échanges.

## **CHAPITRE 1. DES ACTEURS JOUANT DANS UNE PIÈCE AUX RÔLES NON DÉFINIS**

### **Syndicats : du changement à coups d'électrochocs**

Pour un daltonien, les bureaux des syndicats belges sont tous les mêmes. À côté de la machine à café sont accrochées des affiches rappelant les grandes luttes ouvrières des années 60. Sur les tables de leurs employés traînent des magazines qui s'interrogent sur les conséquences de l'économie de plateforme pour les travailleurs belges et sur la digitalisation de l'emploi dans le pays.

Seule la couleur les distingue, car parmi les réflexions que nous ont confiés leurs représentants, les inquiétudes sont identiques et abordées avec la même gravité. Et tous le répètent, malgré les défis, la concertation sociale doit rester un impératif.

C'est que l'acteur syndical est touché de plein fouet par les doutes qui planent autour de la concertation sociale. Ces doutes mettent en cause son unité, ses combats et sa raison d'être. Les griefs sont nombreux : immobilisme face aux changements sociétaux, « prise en otage » de citoyens, culture de la méfiance face aux employeurs, opacité des comptes, absence de personnalité juridique, protection excessive des candidats aux élections sociales...

Mais où ce malaise trouve-t-il son origine ? La maison syndicale ne serait-elle pas en train de trembler à cause de fondations instables d'une concertation sociale qui semble dépassée ? Car de tous les acteurs, ce sont sans doute les syndicats qui ressentent de la façon la plus violente les pressions qui touchent la concertation. Pourtant, ils

sont dotés de ressources qui leur permettent de répondre à ces défis. Celles-ci seront-elles suffisantes ?

### *Une place toujours aussi importante dans la société*

Le discours tenu sur la fin présumée des syndicats n'est pas neuf. Pourtant, au fil des années, ces derniers ont prouvé qu'ils ne se laissent pas si facilement déstabiliser. Les chiffres en donnent la preuve : le taux de syndicalisation reste très fort et stable en Belgique, contrairement à de nombreux autres pays européens. Et cette situation s'explique notamment par la mission de service qu'ils assurent : les syndicats continuent de s'occuper du versement des allocations de chômage, d'accompagner et de conseiller leurs membres, par exemple sur leurs allocations familiales... Ce premier point, le versement des allocations de chômage, nous le verrons (p. 65), est d'ailleurs source de tensions.

Mais il serait simpliste de résumer la forte implantation des syndicats en Belgique par ces missions de service. Car en plus, le système belge présente un niveau élevé d'institutionnalisation des relations collectives de travail, dont les syndicats sont des acteurs clés. Cela leur donne un grand champ d'action. Il suffit de se pencher sur la force des conventions collectives de travail pour en avoir la preuve. Un pouvoir qu'ils n'hésitent pas à assumer tout en restant très visibles pour les Belges : ils communiquent beaucoup, font connaître leurs points de vue, apparaissent très fréquemment dans la presse... Comme le soulignait un intervenant qui a pris part à l'un des temps de réflexion, « lorsque Benoît Lutgen a fait son “coup” politique, les syndicats ont directement réagi pour communiquer leurs positions. Ils sont très rapides. Parfois, ces positions syndicales sont même communiquées avant celles de partis politiques ».

Mais pourtant, même sur le terrain, leur légitimité est contestée. En témoigne une enquête publiée début 2017 par Solidaris. Celle-ci mettait en avant qu'il n'y a que 32 % des Belges qui pensent que les syndicats agissent pour améliorer leur vie. Luc Cortebecq, ancien Président national de la CSC/ACV et Président du conseil

d'administration de l'Organisation internationale du travail (OIT), qui s'exprime, ici, au vu de sa propre expérience et non au nom du syndicat ou de l'organisation citée ci-dessus, rappelle, « en ce moment-même, malgré toutes les critiques qui existent envers le dialogue social et les organisations syndicales, il y a encore 98 % de travailleurs qui sont couverts par une convention collective. Un des drames est, peut-être, de se demander “quel est le pourcentage de ces travailleurs qui le savent encore ?” ».

Olivier Valentin entend aussi cette contestation de l'opinion publique, mais le délégué national de la CGSLB tient à rappeler que « les travailleurs adhèrent en tout cas encore à l'idée de se faire représenter par les syndicats en entreprise ». Il explique, « cette tendance ressort clairement des élections sociales qui continuent à produire un taux de participation qui varie entre les 60 % et 70 % alors que l'élection n'est pas obligatoire. C'est un taux assez élevé pour une telle élection, quand on le compare, par exemple, aux élections françaises. Les travailleurs adhèrent avec l'idée de se faire représenter ».

### *Les jeunes se désintéressent*

Les travailleurs belges continuent donc, largement, d'adhérer aux syndicats. Mais les pourcentages présentés ci-dessus ne disent pas tout. Car les syndicats peinent à intégrer dans leurs rangs et dans leurs postes à responsabilité certaines catégories de travailleurs comme les jeunes, « les syndicats essaient de se renouveler et d'attirer les jeunes via des actions comme les comités jeunes au moment des élections sociales vu qu'il y a un groupe “jeunes travailleurs” qui est spécifiquement créé pour eux, explique Evelyne Léonard, professeur de Relations Industrielles et de Gestion des Ressources Humaines à la Louvain School of Management et à l'École des Sciences du Travail (UCL). « Je pense que c'est un grand défi pour le monde syndical. Les jeunes vont se tourner vers des modes d'expression différents comme les réseaux sociaux ou créer leur propre groupe. Ils veulent des formes d'expression plus directes comme on peut l'observer avec le G1000. Alors que la représentation traditionnelle par le canal des



institutions en place est indirecte. J'observe un désintérêt croissant pour le syndicat : je crois que ça va être un vrai défi pour l'avenir de pouvoir garder une forme de représentation indirecte face à des travailleurs plus diversifiés qui veulent s'exprimer par eux-mêmes ». Cette individualisation observée auprès des jeunes générations de travailleurs ressort des débats émanant des temps de réflexion. Ils sont compilés à la page 49.

Olivier Valentin confirme cette tendance, « avec les jeunes, c'est difficile, il ne faut pas se mentir. Je pense que ce phénomène est lié au fait qu'ils ont souvent une vision trop réductrice de ce que peut être une organisation syndicale. Ils pensent que ce n'est qu'un instrument de revendication collectif global. Ils passent à côté des services, des aides et de façon générale du fait qu'un syndicat négocie collectivement mais aussi individuellement au niveau de l'entreprise ».

Le syndicaliste soulève ici la question à laquelle les syndicats devront répondre dans les années à venir : comment trouver le bon équilibre entre des services individuels et des revendications collectives ? Pour Evelyne Léonard, ce casse-tête se transforme en problème structurel pour les syndicats, « il y a une difficulté qui est liée aux structures même des syndicats. Par définition, ils doivent porter la voix du collectif. Pour y arriver, leur objectif est de faire une synthèse des différents avis et d'émettre des propositions qui doivent, si possible, tous les porter. On observe actuellement que de plus de plus de travailleurs veulent que leur voix soit non seulement entendue, mais qu'elle soit prédominante. C'est une contradiction fondamentale et les syndicats ne peuvent y répondre ».

D'autres observations ont atterri dans notre carnet de notes au cours des temps de réflexion : les travailleurs d'origine étrangère qui ne se retrouvent pas dans le modèle syndical belge, les femmes qui restent trop peu nombreuses au niveau des postes à responsabilité, les syndicalistes qui n'arrivent pas à s'adapter à l'évolution d'une économie belge qui se tourne toujours plus vers le tertiaire...

### *Les inévitables tensions internes*

Le précédent point expliquait comment les forces syndicales peinent à refléter la composition de la population des travailleurs belges. Ce point s'intéresse aux tensions internes que connaissent ces structures. Avec une première question sur le sujet : parviennent-elles à aborder le défi de la régionalisation avec sérénité ? « Pour le moment ça tient comme ça tient... », nous explique un intervenant. Il est vrai que les divisions régionales sont rares au niveau syndical. Côté CSC, une division existe entre les centrales des employés du Nord et du Sud avec la LBC et la CNE. Côté FGTB, la centrale des métallos est également scindée en deux.

Mais la frontière linguistique n'est pas qu'une question de langue. C'est aussi une frontière idéologique. Car les syndicalistes wallons doivent composer avec un élément qui est étranger à leurs confrères flamands, la montée en force du PTB. Un responsable des ressources humaines explique, au cours du temps de réflexion consacré aux partenaires sociaux, « avec le PTB, il n'est plus possible de négocier sereinement, d'avancer. Dans les entreprises, c'est un réel problème : nous ne savons plus nous concerter quand la base est envahie par des membres de ce parti ». Robert Verteneuil, secrétaire général de la FGTB évoque ce parti. « À partir du moment où le PTB fait 25 % en Wallonie, il serait bête de ne pas penser qu'au moins la même proportion sont des adhérents au PTB parmi la FGTB ». Le syndicaliste revient ensuite sur la nécessité du syndicat d'endosser un rôle de régulateur face aux extrêmes qui se dirigent vers une vision conflictuelle de la concertation, avant de rajouter, « pour moi, le PTB est un parti comme les autres. Lorsque l'on propose une idée, nous annonçons "qui m'aime me suive". Après que ce soit le PTB ou un autre parti n'a pas d'importance, les partis sont avant tout des outils pour porter nos combats ».

## *Des congés payés à la digitalisation*

Les quelques lignes qui servent d'introduction à ce chapitre sur les syndicats n'ont pas été choisies au hasard. Elles veulent mettre en avant ce tiraillement qui les anime au quotidien. Ce décalage qui existe entre des affiches relatant un passé glorieux fait de conquêtes sociales et un avenir qu'ils redoutent. Car la réaction syndicale face à la mobilité de la force de travail, la globalisation de l'économie, l'apparition des plates-formes... n'est pas celle d'un syndicalisme de conquête, mais de défense. Un syndicalisme qui n'est d'ailleurs pas aidé par une judiciarisation croissante des conflits sociaux qui, au passage, remet en cause ce droit de grève qui leur a permis d'obtenir les acquis sociaux cités ci-dessus. Cette thématique, plus largement abordée au cours du temps de réflexion des juristes (p. 89), pousse les syndicats à se poser des questions sur leurs moyens d'action. Dans le cas, par exemple, d'un huissier qui descend sur le terrain pour faire lever un piquet de grève, ou, dans le cadre d'une négociation avec une multinationale, lorsque la délégation ne se retrouve plus en face du patron, mais d'avocats envoyés par l'entreprise pour cadenasser le mandat donné à la concertation sociale.

Tous ces éléments expliquent le caractère parfois figé de l'acteur syndical. Mais depuis peu, il rattrape son retard bien que « plusieurs électrochocs aient été nécessaires », explique François Pichault, professeur à l'HEC-Liège et Président du LENTIC. Il détaille son propos, « il a d'abord fallu qu'ait lieu un changement d'environnement politique. Les liens très puissants qu'entretenaient certains syndicats avec des partis comme le PS, le CDH ou le SPA ont volé en éclats. À cela s'est ajouté l'importation de modèles d'organisation anglo-saxons comme les flexi-jobs. Enfin, un autre électrochoc vient de la digitalisation que les syndicats n'ont pas assez anticipée. Ce dernier point leur pose particulièrement problème parce qu'ils sont aujourd'hui dépassés par leur base qui est attirée par les thèmes qui gravitent autour de la digitalisation : le télétravail, la mobilité qui est rendue possible grâce aux nouvelles technologies... Ils ne savent pas encore comment réagir face à cela. Ces différents électrochocs font qu'aujourd'hui, l'acteur syndical est en train d'envisager tout doucement

un repositionnement. C'est un démarrage qui se fait à l'image de celui d'un moteur à diesel : il va encore falloir un certain temps ».

## **Une impression de maîtrise sur le banc patronal**

Dans cette partie d'échecs à trois joueurs qu'est la concertation sociale, le banc patronal semble plus discret. D'abord parce qu'il est moins visible publiquement que des syndicats capables de réunir des milliers de personnes dans les rues. Ensuite, parce qu'il est moins virulent et médiatisé qu'un gouvernement qui chaque jour se taille la part du lion dans l'actualité belge. Enfin, parce qu'il est moins étudié, comme le souligne un chercheur rencontré lors d'un des temps de réflexion, « on remarque qu'il existe finalement peu de travaux sur le banc patronal. Il y a leurs communiqués de presse, leurs rapports d'activité... mais peu d'études lui sont consacrées ».

Mais cette discrétion relative n'est pas synonyme de manque de pouvoir et d'influence. Elle n'est pas non plus synonyme de sérénité face aux évolutions de la concertation sociale. Plusieurs réalités font aujourd'hui pression sur l'acteur patronal. Certaines sont maîtrisées, alors que d'autres posent encore d'importantes questions.

### *La pression régionaliste*

La montée en puissance des aspirations régionalistes flamandes trouve des points de chute à plusieurs niveaux dans la concertation sociale en Belgique. Le patronat en est un.

Pour rappel, au niveau du groupe des dix, ce banc patronal est composé de la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB), de l'UCM et de l'UNIZO (représentants des classes moyennes francophones et néerlandophones) et du Boerenbond (représentant du monde agricole). Un acteur proche de la concertation sociale analyse comme suit la situation au sein de la FEB, « cela peut évoluer avec l'arrivée de leur nouveau président qui est francophone, mais

il est très clair que la dynamique de la flamandisation au sein des partenaires sociaux et surtout patronaux, est relativement importante ». Mais comment ce banc patronal plutôt flamand évolue-t-il alors que les revendications venant de Flandre se font toujours plus fortes ces dernières années ? Il poursuit, « il y a effectivement une montée en puissance du caractère flamand des revendications patronales. (...) Je ne lie par contre pas ce phénomène à la montée en puissance du Voka (*NDLR* : le premier organe de représentation des entreprises flamandes), il me semble d'ailleurs que c'est plutôt l'inverse. Le Voka monte en puissance parce que les partenaires au niveau fédéral sont de plus en plus flamands et donc, quand ils ont à consulter, ils se retournent vers leur base. Il s'agit alors plutôt d'organisation comme le Voka qu'ils trouvent face à eux ». Mais poussons la réflexion plus loin : si l'acteur Voka monte en puissance, met-il à mal la FEB qui représente l'ensemble des entreprises belges dans un esprit fédéral ? Si certains l'affirment, d'autres pensent le contraire, « les tensions qui existent au sein du banc patronal liées aux demandes de régionalisation ont toujours existé, explique Luc Cortebeeck qui fait cette analyse en tant qu'ancien président de la CSC-ACV. Il poursuit, « il est vrai qu'à un certain moment, il y a environ quinze ans, j'ai cru que la FEB ressortirait affaiblie de cette réalité. Pourtant, ce que j'observe aujourd'hui, c'est que la FEB et le Voka ont plutôt tendance à se retrouver. Et cela est notamment dû à la structure du Voka qui dépend surtout de la négociation au niveau des entreprises. Ce qui se passe pour ces dernières, c'est qu'elles sont à la fois membres du Voka et d'une organisation patronale sectorielle, qui dépend de la FEB. Si la FEB n'a pas trop souffert de cette montée en puissance du Voka, c'est parce que le poids des secteurs en Belgique reste conséquent et que les thèmes qui sont traités au niveau fédéral sont toujours suffisamment importants face à ceux qui incombent au niveau régional ».

Pieter Timmermans, administrateur-délégué de la FEB, nous confie son point de vue sur la question, « dans la concertation sociale, on remarque deux tendances : une qui pousse vers plus d'Europe, et une vers plus de régionalisation. Depuis quelques décennies, le développement de la concertation sociale au niveau régional s'observe parce

que certaines compétences ont été transférées au niveau régional. La puissance du Voka dans la concertation sociale est liée à cela. Mais les thèmes qui comptent restent fédéraux : les pensions, l'organisation de la concertation sociale (secteur, conseil d'entreprise...), la formation des salaires, etc. Donc en matière de concertation, cela ne provoque pas de nouveaux problèmes parce que le niveau régional a toujours été relativement faible ».

Mais le Voka n'est pas le seul acteur régional sur le banc patronal puisque l'on y retrouve l'Union Wallonne des Entreprises (UWE), mais aussi BECI qui regroupe la Chambre de Commerce et l'Union des entreprises de Bruxelles. Pour Jean De Lame, conseiller à l'UWE, si le Voka apparaît effectivement comme plus présent sur la scène publique, son influence auprès de la FEB n'est pas pour autant plus grande que l'acteur wallon, « nous sommes aussi bien entendus par la FEB que le Voka. Ce qu'il y a c'est que le Voka communique plus sa position vers le monde extérieur alors que nous préférons communiquer nos positions à l'intérieur de la FEB. (...) Notre volonté est de ne pas brouiller les positions. (...) Je n'ai pas le sentiment que le Voka obtienne plus que nous de la FEB ».

On l'observe, cette tension, bien qu'elle soit présente, n'inquiète pas outre mesure le banc patronal. Mais que se passera-t-il si la concertation sociale régionale hérite de responsabilités plus importantes et que la NV-A, que l'on sait proche du Voka, continue de gagner en popularité dans le Nord du pays ? La question peut inquiéter car pour beaucoup d'acteurs rencontrés lors des débats, la principale menace qui pèse sur la concertation sociale à la belge est la régionalisation.

### *Un nouveau patronat ?*

Si au point précédent nous posions la question des nouvelles aspirations du patronat, ce point s'intéresse à l'évolution de l'identité même de ces patrons. À ce sujet, François Pichault, chercheur à l'HEC-Liège, constatait ceci lors du temps de réflexion des académiques, « c'est une tendance qui n'est pas nouvelle, mais nous

observons un éloignement du pouvoir dans les filiales de multinationales implantées en Belgique. Et cet éloignement s'accompagne d'une financiarisation de ces entreprises. On remarque qu'un certain nombre de décisions concernant l'avenir de ces entreprises se prennent dorénavant à l'étranger. Dans ces cas de figure, on se retrouve face à des interlocuteurs sociaux qui n'ont aucun pouvoir de décision, mais qui sont en charge de l'exécution de ces décisions. Et cette tendance semble s'accélérer ».

Cette réalité pose une série de questions qui met à mal la concertation sociale sur le terrain. Parmi celles-ci, on retrouve la problématique des délocalisations, qui sera abordée dans le deuxième chapitre de ce livre blanc (p. 33), mais aussi celle de l'entrée dans l'économie belge de nouveaux acteurs patronaux qui ne sont pas inscrits dans cette tradition du dialogue social à la belge. Il s'agit ici d'acteurs comme eBay, Amazone, ou des économies de plateforme comme Uber ou Deliveroo (p. 32).

Evelyne Léonard, chercheuse à l'UCL, abonde dans le même sens que son confrère, « c'est sûr qu'à l'intérieur d'une structure patronale, la situation est difficile pour le responsable d'une filiale de multinationale parce que ce n'est pas lui le patron, il n'a pas tous les leviers ». Mais il ne faut pas pour autant en déduire que sa présence est inutile, « il va réussir à avoir de l'influence parce que son entreprise est potentiellement une grande entreprise. Grâce à cela, ces patrons vont parvenir à diffuser des pratiques communes à travers divers pays, et en agissant de la sorte, redéfinir les cadres de la négociation. On l'a vu avec les salaires variables, ce sont les multinationales qui ont le plus contribué à les faire passer d'un pays à l'autre ».

### *Les métiers RH sous pression*

Mais ces questions ne sont pas que théoriques. Sur le terrain, les acteurs en ressentent l'impact dans leur quotidien. Cela concerne autant les permanents syndicaux que les patrons ou les représentants des ressources humaines. Robert Vertenuel, président de la FGTB, témoigne, « j'ai connu une époque où, quand vous discutiez avec le

patron de l'entreprise, il savait ce qu'il pouvait donner, ce qui était raisonnable et ce qui ne l'était pas. Vous aviez un engagement valable et il y avait une relation qui se construisait sur la durée et qui permettait de mettre en place un certain degré de confiance. (...) L'évolution fait que dans la plupart des entreprises, on ne discute plus avec le patron. On discute avec des mercenaires des ressources humaines. Parmi ceux-ci, il y a un turn-over incroyable. Il m'est arrivé de commencer une négociation avec une première personne et de la finir avec une troisième. On perd cette relation qui est un élément facilitateur dans la négociation ».

Fabrice Clavie, président de l'Association des professionnels RH de Liège, constate également ces tensions, sans pour autant partager le point de vue de l'intervenant précédent. Au fil des années, il voit la fonction de responsable des ressources humaines évoluer dans un contexte de plus en plus flou, « il y a actuellement énormément de discussions autour de la fonction de responsable des ressources humaines. Aujourd'hui, il y a deux tendances. Une première qui est celle du "*business partner*" qui est proche du terrain, et ensuite, il y a le RH "*stratégiste*", qui met en place une vision à long terme en accompagnement du patron de l'entreprise. Cette évolution est assez inconfortable. Il est risqué de ne pas être sur le terrain et de ne pas pouvoir sentir les tensions en entreprise. D'un autre côté, le responsable des RH ne peut se permettre d'être déconnecté de la vision d'avenir de son entreprise ».

Les temps de réflexion ont également été l'occasion d'aborder la problématique des grèves politiques face auxquelles les acteurs patronaux se sentent bien souvent démunis. Sauf en ayant recours à la justice. Jean De Lame revient sur cette thématique, « je n'ai pas l'impression que la justice intervient souvent pour les grèves qui restent au niveau de l'entreprise. Le problème se pose effectivement au niveau des grèves politiques. (...) Ce que je remarque, c'est que les entreprises sont prises en otage dans ce cas de figure, il n'y a plus de dialogue possible puisqu'il s'agit d'un conflit entre les syndicats et le gouvernement ».



À ces tensions s'ajoutent d'autres problématiques qui seront abordées dans la suite de cet ouvrage : la gestion de demandes de plus en plus individuelles des travailleurs, l'éloignement entre la planète syndicale et la planète patronale, la lenteur de la concertation sociale face à la vitesse croissante de l'évolution de l'économie...

### *Le rattrapage du non-marchand*

Tout comme pour les syndicats, le banc patronal doit s'adapter à l'évolution de l'économie belge. Le degré d'organisation des employeurs a longtemps été très inégal. Certaines fédérations, de par leur histoire, bénéficient de leviers d'influence plus importants. La question de l'intégration de nouveaux employeurs peut, parfois, poser problème, comme ce fut le cas avec le secteur du non-marchand. Evelyne Léonard s'est intéressée à ces évolutions, « c'est un domaine dans lequel le dialogue social évolue beaucoup, il y a des restructurations, la création de commissions paritaires... » Mais ces évolutions restent difficiles au vu des multiples visages des acteurs qui y sont actifs, « il y a des taux de croissance d'emplois dans ce secteur-là qui sont très compliquées à encadrer puisque l'on retrouve tous types de structures : du public, du semi-public, du privé, du privé parapublic, etc. Il y a un potentiel de développement dans ces entités dont la finalité n'est pas seulement de créer de la richesse pour l'actionnaire. En plus, elles ont un ancrage local, une valeur ajoutée forte, elles créent beaucoup d'emplois qui sont difficiles à délocaliser. Ce sont des secteurs qui sont profitables. Après, au sein de celles-ci, il y a aussi des opérateurs privés qui gagnent de l'argent, c'est clair. Mais il y a aussi beaucoup de non-marchand, avec un modèle de développement et, sans tomber dans la caricature, une approche de la relation au travailleur qui est différente ».

## La définition variable du rôle de l'État

Le gouvernement a-t-il changé les règles ? Cette unique question aura été à l'origine de dizaines d'heures de débats au cours des différents temps de réflexion organisés et des rencontres prévues pour la rédaction de ce livre blanc.

Pour saisir toutes les nuances de cette question, présentons la toile de fond sur laquelle elle se dresse. Depuis plusieurs années, et notamment depuis la mise en place de ce gouvernement, l'interventionnisme de l'État semble s'être accru dans le processus de concertation. Une majorité des intervenants rencontrés durant nos réflexions abonde dans ce sens. Selon eux, alors qu'auparavant, l'État occupait une place d'appui d'une concertation sociale qui devait d'abord se faire entre partenaires sociaux, il semble que l'habitude ait été renversée. Dans sa volonté de réformer le marché de l'emploi, l'État met en place des orientations politiques claires et délègue à la concertation sociale un rôle d'accompagnement de ces orientations.

Tentons d'organiser ce large débat. Pour ce faire, concentrons-nous sur la signification de la phrase débutant cette page de texte : le gouvernement a-t-il changé les règles ? Revenons sur le mot « changé ». De quels changements parle-t-on ? Luc Cortebecq, témoigne, « lorsque je repense aux gouvernements de Martens et de Dehaene, je réalise qu'il y avait déjà beaucoup de conflits. Mais à ce moment-là, le premier ministre considérait son rôle d'une autre façon. Il se voyait, en quelque sorte, comme un régisseur sur un plateau de tournage. Il organisait le film. Et lorsque que quelque chose ne marchait pas, il invitait tous les interlocuteurs sociaux pour faire le point sur le blocage. Mais aujourd'hui, cela est fini. (...) Les politiques pensent qu'ils savent tourner l'ensemble de ce film tout seuls, et même sans les organisations patronales. Ils pensent que la concertation leur appartient. Ce qui est complètement fou. Et même venant de libéraux. J'ai négocié avec Verhofstadt, et son fameux manifeste sur le rôle de la société civile. Au final, et malgré cela, nous avons beaucoup travaillé ensemble. Dans le fond, ces politiciens appréciaient aussi cette

concertation. Mais aujourd'hui, c'est différent. Et cette tendance n'est pas spécifique à la Belgique ».

Ce passage du rôle de régisseur à celui d'acteur principal est totalement assumé du côté MR, comme l'explique Jean-François Bairiot, conseiller auprès du président du parti sur les thématiques liées à l'emploi, « il y a une marge de manœuvre qui est laissée aux interlocuteurs sociaux et ils peuvent évoluer autour. Ils l'ont d'ailleurs fait en 2017 lors de l'AIP. Mais il est clair que le gouvernement a tout de même les cartes en main. Il a une légitimité, il représente une majorité de la population. Les interlocuteurs sociaux ont une marge de manœuvre, mais elle ne doit pas déborder le rôle premier de l'exécutif qui est de diriger ». De là à changer les rôles, tel qu'évoqué ci-dessus ? Rien n'est moins sûr selon le conseiller libéral. « Certains interlocuteurs diront que la marge est de plus en plus serrée. Moi je crois qu'il y a de plus en plus d'honnêteté par rapport à ce qui peut être négocié. On ne discute plus de tout, en laissant croire qu'il y a une marge de manœuvre. Mais sur les points qui sont laissés à la concertation, et il y en a quand même beaucoup, il y a une réelle liberté d'action ».

Robert Verteneuve affirme tout le contraire. Pour lui cette liberté d'action se réduit, « c'est quelque chose que j'ai observé lors de la négociation de l'accord interprofessionnel qui s'était penché sur le budget mobilité dans les entreprises. C'était une discussion en cours, qui était difficile, mais qui avançait. Mais le gouvernement a décidé qu'il n'attendrait pas la fin des discussions et a pris la place des interlocuteurs sociaux. Cela complique la concertation sociale. Lorsque nous sommes entre interlocuteurs sociaux qui sont amenés à discuter, nous nous posons cette question sur les deux bancs : à quoi ça sert de négocier ? » Le secrétaire général s'inquiète ensuite du déséquilibre créé par le penchant du gouvernement pour les thèses patronales, « il y a une évolution des mentalités sur le banc patronal qui semble montrer qu'ils veulent de moins en moins passer par une discussion avec les syndicats. Ils se rendent compte qu'il s'agit d'un gouvernement très à l'écoute de leurs attentes. Ils viennent alors à la concertation pour constater qu'il n'y a pas d'accord... et se tournent ensuite vers

le gouvernement. Le gouvernement a une responsabilité dans ce processus. Et elle est très grave puisque leur action mène à une perte d'équilibre à l'intérieur de l'État ».

Une perte d'équilibre à l'intérieur de l'État ? Si Pieter Timmermans ne s'oppose pas à l'idée, il refuse catégoriquement de l'associer au gouvernement actuel, « durant 25 ans, nous avons dû travailler avec un ministre de l'emploi ou de la concertation sociale qui était socialiste. Le jeu que les syndicats dénoncent est en réalité le jeu auquel ils jouent en permanence. Avant, les syndicats venaient négocier avec les patrons, et si aucun accord ne se dégageait de cette concertation, ils allaient directement en parler avec le ministre en charge de la compétence. Et malgré cela, nous sommes arrivés à trouver des accords durant cette période. Ce que je constate c'est que les syndicats adoptent actuellement une attitude politique et non une attitude d'interlocuteur social. Pour moi, en continuant dans cette voie, ils vont devenir hors sujet. Vous croyez que les jeunes se réjouissent des grèves sur le rail alors qu'ils doivent aller au travail, que les employeurs attendent d'être bloqués, que cette attitude est bonne pour notre image en plein redressement économique ? Je pense que le blocage actuel est de leur responsabilité. Je leur ai pourtant expliqué qu'ils avaient bien plus à obtenir autour de la table de négociation que dans la rue. Le temps des grandes grèves, des grands mouvements sociaux est révolu. Faire croire à la population qu'en amenant 80.000 personnes dans la rue, on bouleversera tout le pays... c'est faux. Je crois qu'il y a beaucoup plus de personnes qui attendent autre chose de leur leader que de mener une grève politique parce que l'on n'est pas d'accord avec un gouvernement élu par la population ».

### *Quel État pour quelle concertation ?*

On le comprend, la notion du rôle de l'État est au centre des discussions. Quelle doit être la part de responsabilité qui incombe aux partenaires sociaux, et quelle part de responsabilité incombe au gouvernement ? Pour Christophe Cordier, directeur de la communication du MR, la responsabilité de l'État est de s'emparer des

questions structurelles qui ne peuvent être décidées par les partenaires sociaux au niveau interprofessionnel, « partons de l'exemple de l'indexation des salaires. Il s'agit d'une matière qui est actuellement entre les mains du gouvernement parce que cette décision est structurelle. Cette impulsion est politique et n'aurait pas pu être prise par le groupe des Dix. Cette impulsion a donc été donnée par le gouvernement. Je comprends que cela puisse créer des tensions, mais une telle décision peut difficilement être prise puisqu'il s'agit d'une vision politique ».

Le débat s'articule donc autour du rôle de l'État dans la concertation sociale. Marie-Hélène Ska le confirme, « je pense que nous avons un sérieux problème dans la définition du rôle des gouvernements qui nous représentent ». La secrétaire-générale de la CSC poursuit, « il me semble que le rôle des responsables politiques est de donner un sens. En utilisant ce mot "sens", j'entends à la fois un "sens" qui serait une vision pour faire évoluer la société sur la base des résultats des élections. Mais également un "sens" dans l'idée de proposer une direction dans laquelle nous devons aller dans notre action quotidienne. Et, sur cette base-là, laisser aux interlocuteurs sociaux le soin de se poser des questions sur la façon d'atteindre ce cap et se demander si cet objectif est partagé ». Elle prend un exemple pour porter son propos, « l'économie connaît une mutation importante. Moi, en tant qu'interlocuteur social, j'attends de savoir quel est le positionnement de la Belgique face au défi des nouvelles technologies, de l'économie des services, j'attends que l'on m'explique sur quel segment de l'économie nous voulons nous situer. Nous assistons ces dernières années à un effacement du rôle de l'État dans cette vision de "donner sens" ».

### *Démocratie sociale et démocratie politique*

Le but de cet ouvrage est de comprendre comment les tensions qui agitent la concertation aujourd'hui vont affecter la concertation sociale de demain. Comment celle-ci va-t-elle évoluer dans cet équilibre ? « Il me semble que la situation actuelle est inédite pour les

syndicats. Je ne me souviens pas d'avoir connu un gouvernement fédéral sans le PS depuis le début de ma carrière, il y a plus de vingt ans. Même chose jusque récemment au niveau du gouvernement wallon. Je pense que pour les syndicats cette "surréaction" que l'on observe depuis quelques temps est liée à une frustration par rapport à la situation politique actuelle. Mais dans cette logique de réaction forte, il me semble que ce sont surtout les syndicats qui prennent des risques puisque de plus en plus de voix se font entendre pour dénoncer le fait que leurs grèves vont trop loin. Et cela nous donne une possibilité d'action. Nous le voyons, les mécontentements sont toujours plus nombreux par rapport aux grèves dans les transports en commun qui paralysent les navetteurs. Cela nous a permis de soutenir l'introduction des propositions au sujet du service minimum à la SNCB », explique Christophe Cordier, directeur de la communication du MR.

Les syndicats seraient donc les premières victimes de la situation actuelle. Mais la concertation sociale pourrait-elle se concevoir dans l'avenir si ces syndicats perdent la force qui est la leur aujourd'hui ? Pour Esteban Martinez, chercheur à l'ULB et au centre de recherche METICES, la réponse est négative, « l'acteur dynamique dans la concertation est le syndicat parce qu'il est le seul à ne pas avoir de pouvoir : l'État a une légitimité évidente puisque le gouvernement est créé dans le cadre d'une élection démocratique, le patronat a une légitimité évidente puisque que l'entreprise est une hiérarchie et qu'il est à la tête de cette entreprise. Mais ce n'est pas le cas du syndicat qui doit, en permanence, établir un rapport de force pour exister puisqu'il n'a pas cette légitimité. (...) Si on veut renforcer la concertation sociale, il faut renforcer les syndicats parce que si on les déforce, on déforce l'acteur dynamique du processus de concertation et on déforce donc la concertation en elle-même ».

Fondamentalement, le gouvernement est face à un choix. Privilégier la démocratie politique ou la démocratie sociale. Ce gouvernement choisit clairement la première option, ce qui le pousse en dehors du rôle qui lui avait été historiquement attribué. Dès lors ne devrait-on pas se poser la question suivante : « les partenaires sociaux ne doivent-ils pas, également, sortir du rôle qui leur a été historiquement attribué pour s'adapter à cette réalité ? ».



## **CHAPITRE 2. UNE CONCERTATION DÉPASSÉE PAR SES MISSIONS**

### **On ne produit plus comme avant, mais on se concerte comme avant**

L'expression « l'entreprise de papa » est l'une de celles qui a été le plus fréquemment évoquée lors des discussions organisées autour de ce livre. Elle marque sans doute par sa simplicité. Dans l'entreprise de papa, l'actionnariat international n'existe pas. Le centre de décision n'est pas basé à l'étranger, mais au premier étage, juste au-dessus de l'atelier. L'entreprise de papa ne connaît pas le mot « restructuration » et ne doit pas répondre au défi de la digitalisation.

Mais ce type d'entreprise n'existe plus. Ou du moins « papa » aurait bien du mal à reconnaître son héritage : la promotion de son produit serait désormais assurée par une boîte de marketing anglaise, son service après-vente serait géré par un call-center basé à Tunis et des camionneurs polonais employés par une société hollandaise s'occuperaient de livrer ses produits aux quatre coins du continent.

Si cette entreprise de papa « version 2017 » est une fiction, l'exemple se veut révélateur d'une réalité : les modèles de production changent. Ils sont plus dépendants du niveau international, doivent faire face à de nouvelles concurrences, sont plus rapides... Et la vitesse à laquelle ces changements s'opèrent semble s'amplifier.

Ces tensions qui bousculent l'économie belge ne laissent pas la concertation sociale intacte. Au cours des événements organisés dans le cadre de ces réflexions, les intervenants rencontrés ont témoigné de ces fissures liées aux changements du paysage économique belge qui, chaque jour, mettent à mal la concertation.



## *La concurrence sans frontière*

Une de ces fissures est créée par l'apparition de nouvelles concurrences. D'une part, il s'agit de l'arrivée sur le marché belge d'acteurs comme Amazon, eBay, Google, Uber... Des sociétés dont le développement a été rapide et qui n'ont pas dans leurs gènes la tradition du dialogue social tel qu'il est pratiqué en Belgique. Sur le terrain, il est souvent difficile d'encadrer leur développement comme en témoigne Charles-Éric Clesse, Auditeur du Travail du Hainaut, « il est compliqué d'inclure ces acteurs dans un processus de dialogue social. Pour les plateformes basées en Belgique, c'est facile. Je peux les convoquer, et puis on discute. Parfois cela se complique, comme il y a sept ans, lorsque j'avais été trouver eBay qui est basé ici à Bruxelles. Je voulais savoir qui se cachait derrière les pseudos qui vendaient des produits en ligne. Il pouvait s'agir de chômeurs qui faisaient du commerce virtuel. Dans un premier temps, ils n'ont pas voulu collaborer. Mais j'ai pu les menacer de saisir leur serveur central puisqu'il est installé au Luxembourg. Ils ont donc accepté. Mais mener une telle action pour Uber par exemple, c'est impossible. Leurs serveurs sont aux États-Unis et je ne peux tout de même pas demander d'aller faire une enquête là-bas ». D'autre part, les nouvelles formes de concurrence concernent les travailleurs. Evelyne Léonard, chercheuse à l'UCL, donne un exemple, « je pense à Amazon Mechanical Turk. Imaginons que j'ai une tâche à effectuer et qu'il s'agit de la mise en place d'un logiciel. Le principe de ce service est de mettre la tâche en question aux enchères en ligne et attendre des offres de travailleurs du monde entier. Ils vont proposer leurs services pour fournir telle ou telle partie de la tâche. Au final, je choisirai celle qui me semble la plus intéressante. Une enchère est donc lancée sur un marché du travail non structuré et complètement informel qui met en concurrence des travailleurs du monde entier ».

Ces nouvelles concurrences ne se préoccupent pas du modèle de concertation sociale à la belge. Il est aujourd'hui bien difficile d'imaginer comment ces deux mondes pourraient s'entendre tant ils sont différents à tous niveaux.

## *L'impuissance face aux délocalisations*

Seconde fissure, celle des délocalisations. En 2016, l'économie belge fait face à un nouveau cycle de restructurations partielles et de fermetures totales de filiales d'entreprises multinationales. Caterpillar, ING, Douwe Egbert... Une impression de fatalité se dégage de cette actualité récente. La concertation sociale a-t-elle les armes pour lutter contre ces tragédies ? Face à des multinationales dotées de capitaux très mobiles et de processus de production qui leur donnent une liberté de mouvement importante, la réponse semble négative.

Mais Robert Verteneuil ne partage pas cet avis. Le secrétaire général de la FGTB présente son point de vue, « c'est dans ce genre de cas que l'État doit intervenir. Il aurait dû faire beaucoup plus pour Caterpillar. Si l'État fédéral avait pu aller au-delà de ses divergences avec le gouvernement wallon au nom de l'intérêt économique de la région, il aurait pu confisquer l'outil. Qu'est-ce qui empêche l'État de le faire ? Qu'est-ce qui empêche l'Europe de mettre en place une directive régulant la présence d'entreprises multinationales sur son territoire ? Ces entreprises ont toujours besoin de s'installer sur le territoire européen pour rester en contact avec ce marché. Il faudrait une directive européenne qui dise à ces multinationales : "Vous voulez partir ? Ok, mais il faudra en payer le prix" ».

La question a le mérite d'être posée : comment la concertation sociale peut-elle éviter que des Caterpillar se reproduisent ? A-t-elle d'ailleurs pour responsabilité d'éviter ce type de drame ? Quelle est la place de l'acteur étatique dans ces logiques ? Du côté du MR, le point de vue est tout autre, comme nous l'explique Jean-François Bairiot, conseiller à la présidence pour le MR, « lorsqu'une multinationale délocalise, quels sont les moyens qui existent pour changer la situation ? La réponse est simple : le gouvernement ne peut pas faire grand-chose de plus que lorsqu'une PME ferme ses portes. Ce que nous pouvons faire, c'est réfléchir à la transformation du site en matière d'emploi et éviter qu'il ne devienne un chancre industriel ».

Continuons sur le sujet Caterpillar pour saisir le cœur du problème. Un autre intervenant rencontré au cours d'un temps de réflexion nous livre un point de vue totalement différent sur ce sujet. Selon lui, la concertation est bel et bien le lieu pour répondre à ces problèmes. Mais si cette dernière ne trouve pas de solution, c'est parce que le problème est incroyablement complexe, « ce qu'il faut comprendre ici, c'est qu'on assiste au choc entre deux trains qui sont jetés à pleine vitesse l'un contre l'autre. D'un côté, une entreprise qui ferme parce que ça lui semble économiquement évident de fermer. Et de l'autre, un salarié qui perd son emploi, qui perd une partie de son identité... C'est là le rôle de la concertation sociale : elle doit permettre d'établir un dialogue entre l'entreprise et le travailleur dans un contexte extrêmement délicat. Chacun des acteurs est ici persuadé d'avoir raison dans cette négociation. Et la situation est encore pire, car à sa façon, chacun a raison ».

Le dialogue social serait donc le lieu idéal pour répondre à ces questions. Pourtant, celui-ci semble bien incapable d'endosser ce costume. Interrogé sur le sujet, François Pichault, chercheur au HEC-Liège, trace la toile de fond de cette situation, « un des grands problèmes de l'économie belge, c'est qu'elle est très ouverte sur le monde tout en étant dotée de très peu de "champions nationaux". En France et en Allemagne on retrouve ces "champions", des entreprises à l'intérieur desquelles il est possible d'avoir un réel dialogue. Par contre en Belgique, lorsque, par exemple, Arcelor Mittal décide de fermer, on a beau gesticuler, rien ne se passe. La décision est prise ailleurs. C'est l'un des drames de la Belgique : nous avons laissé partir les grands groupes à l'extérieur, que ce soit le secteur bancaire ou le secteur de la distribution qui en train de suivre le même mouvement. C'est malheureusement une réalité qui met à mal le dialogue social ».

Mais poursuivons la réflexion autour de l'incapacité de la concertation sociale à donner une réponse face à ces délocalisations. Revenons sur cette année 2016 et ses tragédies sociales en prenant l'exemple d'ING. Esteban Martinez a étudié ce cas. Pour le chercheur de l'ULB, l'une des causes de cette situation figure dans l'attitude du

patronat des grandes entreprises, « c'est un changement d'attitude qui s'est déjà vérifié dans d'autres secteurs comme la sidérurgie ». Il détaille son propos, « le 3 octobre 2016, ING annonce un "plan de transformation". Ce qui, en soi, n'est pas si nouveau dans le secteur bancaire. Par contre, ce qui est nouveau, c'est l'application de licenciements collectifs et de licenciements secs. Le monde bancaire est en pleine transformation. Il y a la transformation de son réseau commercial, l'impulsion donnée à la banque en ligne... La vraie question à se poser face à la situation d'ING est de se demander pourquoi un processus qui est en marche depuis 20 ans n'a pas été accompagné sur le plan social. On a observé une rupture du compromis social qui avait toujours permis, dans le secteur bancaire, d'accompagner les transformations économiques et organisationnelles par des départs anticipés et ce type de mesures. La plupart des autres banques l'ont d'ailleurs fait alors qu'elles sont soumises au même contexte. Il me semble que nous pouvons observer un changement d'attitude de la part d'un patronat décomplexé qui met en avant des projets à destination du client pour justifier des restructurations très brutales ».

Puisque l'ambition de ce livre est de proposer des solutions pour aider la concertation sociale à faire face aux défis qui frappent à sa porte, Serge Wynsdeau, magistrat au tribunal du travail de Nivelles, a décidé de jouer le jeu. Il pose une question : « est-il encore dans notre intérêt d'attirer des multinationales en Belgique ? Ces entreprises sont-elles encore celles qui créent de l'emploi ? Notre tissu économique est un tissu de PME et on le voit, ces grands groupes n'hésitent plus à délocaliser au premier coup dur. Ne vaudrait-il pas mieux s'intéresser à ces PME et les aider ? En ne portant cette analyse qu'au niveau de la concertation sociale, on se rend compte qu'il y a un problème. Lorsqu'un américain dirige une filiale belge depuis la Californie et qu'on lui explique le pouvoir de nos syndicats, il trouve cela ahurissant. Et même, il n'est pas nécessaire d'aller si loin. Une entreprise française avec une filiale en Belgique fera le même constat. Je pense que c'est une question qu'on doit se poser, en tenant compte de notre environnement économique et notre système de concertation sociale : est-il encore de notre intérêt d'attirer des entreprises internationales ? ».

La question est osée et rencontre des réactions variées selon l'interlocuteur qui se risque à y répondre. Mais puisque l'objectif de cet ouvrage est de confronter les avis, la réponse de Pieter Timmermans a le mérite d'apporter une vision différente. Tout d'abord, l'administrateur délégué de la FEB tient à rappeler « il faut arrêter de dire que les multinationales sont à l'origine de tous nos problèmes. Je rappelle que 25 % des personnes qui travaillent dans le secteur privé sont actifs dans une entreprise qui dépend de l'étranger. Les salaires qui y sont pratiqués sont d'ailleurs souvent plus élevés que dans les entreprises belges. (...) Ce qui est vrai c'est que les multinationales, par définition, font partie d'un groupe. Et ce groupe compare les différentes zones économiques au niveau mondial. Et cette réalité, il faut la prendre en compte quand on entre dans un processus de concertation. (...) C'est d'ailleurs étonnant de voir qu'au début de la période "glorieuse" de la concertation sociale à laquelle les syndicats font toujours référence, je veux parler des années 60, toutes les multinationales voulaient être en Belgique. Aujourd'hui, la situation a totalement changé. Ma tâche principale dans mon quotidien, c'est de retenir les multinationales pour éviter qu'elles ne quittent nos frontières ». Jean de Lame abonde dans le sens de Pieter Timmermans, demandant que ce débat soit mené avec bon sens, « les entrepreneurs sont des gens normaux. Ce qu'ils cherchent, c'est le meilleur rapport qualité-prix. À partir du moment où les réglementations mondiales leur permettent de choisir le pays où ils désirent produire, il est logique qu'ils recherchent le meilleur rapport qualité-prix ».

La fissure dans la concertation sociale que constitue le risque de délocalisation pourrait donc être colmatée en rendant la force de travail belge plus compétitive. Mais, une fois de plus, cette opinion ne fait pas l'unanimité. Pour Luc Cortebecq, président de l'OIT et ancien président de la CSC, une des réponses se trouve dans le respect des réglementations internationales « certaines de ces multinationales sont devenues plus importantes que des pays et leur gouvernement. La question de leur intégration dans la concertation sociale est une question délicate. Je pense qu'un premier pas serait qu'ils respectent les règles dressées par l'OIT. En les suivant, les progrès seraient déjà phénoménaux ».

Olivier Valentin, secrétaire national de la CGSLB, veut aborder cette question de façon constructive. Il avance alors une de ses solutions qui permettra à la concertation de faire face à ce défi, « une chose qui manque au jour d’aujourd’hui pour faciliter la concertation sociale dans ces multinationales, c’est le partage d’informations stratégiques. Aujourd’hui, nous avons énormément d’informations “*ex post*”, que ce soit au niveau d’un conseil d’entreprise européen ou au niveau national. Elles nous informent de la santé financière de périodes passées. Mais si nous avions accès à des informations un peu plus stratégiques, nous pourrions beaucoup plus facilement accompagner ou anticiper un certain nombre de changements en réorientant les travailleurs, par exemple. Il y a aujourd’hui une réelle réticence à partager des informations stratégiques. Car l’enjeu de ce partage réside dans la confiance entre partenaires, une fois de plus ».

### *L’inconnue de l’économie de plateforme*

Contextualisons à nouveau la discussion. L’objectif de ce chapitre est de saisir quelles sont les évolutions de l’économie belge qui mettent sous tension la concertation sociale.

L’apparition de l’économie de plateforme est un exemple en la matière. Plongeons-nous, à nouveau, dans la fiction pour bien saisir les questions que l’apparition de cette nouvelle économie soulève en matière de concertation.

La plate-forme s’appellerait « Learningcommunity.be », et elle aurait été lancée par deux jeunes développeurs. Cette application qu’ils auraient mise au point en cinq mois permettrait à des particuliers d’entrer en contact avec une communauté de professeurs. La plateforme s’occuperait de tous les détails pratiques liés à l’organisation des cours : fixer un tarif à payer via l’application, déterminer la durée du cours, l’heure de début et de fin... Et au passage elle préleverait une partie du prix à payer.

Mais comment cette initiative à première vue sympathique pourrait-elle mettre en péril la concertation sociale ? D’abord parce qu’elle pose la question de savoir si le travailleur a conscience

qu'il... travaille. Un prof qui organise tous ses cours via cette plateforme est-il un travailleur ? Un passionné de cuisine qui a organisé un seul cours via cette plateforme, parce qu'il avait accidentellement acheté trop d'ingrédients est-il un travailleur ? Des intervenants rencontrés durant la conception de ce livre blanc nous expliquent que de nombreux habitués de ces plateformes n'ont pas conscience qu'en y gagnant de l'argent, ils effectuent une forme de travail. Un exemple, confié par un intervenant, résume cela à merveille : « j'ai deux amies qui sont actives dans le droit du travail. Elles étaient à Paris et ont utilisé l'application "LeCab" qui met en contact l'utilisateur avec des chauffeurs privés. Après deux minutes de discussion, le chauffeur leur disait qu'il était en réalité chômeur et qu'il complétait ses fins de mois. Cela lui semblait normal de confier à des inconnues sa situation qui est pourtant illégale ».

Ensuite, ces travailleurs sont extrêmement compliqués à regrouper dans le but d'être défendus. Un chauffeur Uber connaît-il d'autres chauffeurs utilisant l'application ? La réponse est souvent négative. Et il est compliqué d'organiser une concertation avec des travailleurs fortement isolés.

La troisième question est celle du statut. Officiellement, plusieurs de ces plateformes incitent leurs membres à être indépendants. En réalité, on semble loin du compte. « Nous constatons que ces économies de plateforme utilisent un statut entre celui du salarié et de l'indépendant qui est plutôt informel, explique Robert Verteneuil. Mon point de vue à ce sujet, c'est que tant qu'on ne m'aura pas démontré qu'il est possible de mettre en place une certaine sécurité de l'emploi, des revenus et des conditions de travail, je m'opposerai à ce type de choses ». Le Secrétaire général de la FGTB constate d'ailleurs que malgré leur isolement, les travailleurs de ces plateformes arrivent parfois à se rassembler. « Un bel exemple est celui du CLAP – le Collectif des Livreurs Autonomes de Paris – qui est un groupement qui travaille autour de deux éléments. D'abord, défendre individuellement les travailleurs de ces plateformes. Prenons l'exemple de l'un d'entre eux qui se ferait renverser par une voiture alors qu'il est en train de livrer un colis. Il se retrouve à l'hôpital et la plateforme

affirme qu'il n'avait pas besoin d'assurance parce que ce travailleur n'était pas employé chez eux. Elle ira même peut-être jusqu'à le poursuivre parce qu'il n'aura pas livré ce colis à temps ou que celui-ci aura été abimé dans l'accident. Le CLAP défend ces gens individuellement. Ensuite, collectivement, il porte une revendication de fond qui est celle de la lutte contre les faux indépendants. Il s'agit de personnes qui devraient avoir le statut de salarié puisqu'ils entretiennent un lien de subordination et des horaires à respecter par rapport à cette plateforme ». Pour Luc Cortebecq, c'est aux organisations syndicales d'assurer ce rôle de regroupement des travailleurs, « pour moi, le constat est clair : les organisations syndicales doivent organiser ces travailleurs issus de l'économie de plateforme. Car, en réalité ce sont avant toute chose des travailleurs. Si l'économie, poussée par la digitalisation, mène à la création de plus en plus de plateformes de ce type, il faut les organiser ! ».

La problématique des statuts mentionnée dans l'intervention de Robert Vertueneil est la quatrième question à soulever dans le cadre de ces économies de plateforme. Officiellement, ces travailleurs doivent avoir un statut. Mais que doit faire l'inspection du travail qui désirerait savoir si tous les livreurs Deliveroo, par exemple, ont un statut d'indépendant ? Demander à la plateforme, bien sûr, mais si cette dernière refuse ? Lui courir après de l'autre côté de la planète ? Contrôler tous les livreurs qu'elle aperçoit en rue ?

Questionné à ce sujet, le ministre de l'emploi Kris Peeters n'a pas fait suite à nos demandes, nous renvoyant à sa note de politique générale qui ne mentionne pas cette problématique. Pourtant, le politique a un rôle capital à jouer à ce niveau. Car comme l'explique Charles-Éric Clesse, la concertation sociale autour de ces plateformes ne peut pas exister sans la sécurité sociale qui l'accompagne, « il faut se rendre compte que ce sont des nids à fraude dans la mesure où, dans 95 % des cas, les chauffeurs d'Uber, par exemple, sont des chômeurs. (...) Déjà venir parler de concertation sociale dans ce secteur-là alors qu'il n'existe toujours pas de statut, de cadre juridique pour cette forme d'emplois, ça me semble un peu prématuré. Il faut d'abord se demander ce que l'on va offrir à ces travailleurs au



niveau sécurité sociale. C'est une vraie question gouvernementale à ce niveau-là. Doivent-ils tous être indépendants ? Mais dans le cas par exemple d'un jardinier qui viendrait 40 fois dans le même jardin, chaque lundi à 14 heures, cette personne ne développerait-elle pas une relation contractuelle ? Il faut à un moment que le gouvernement choisisse ».

Mais comment cette problématique est-elle gérée à l'étranger ? Jean-Paul Lacomble, avocat associé pour le cabinet Claeys & Engels, revient sur le contrat de travail à zéro heure, adopté en Angleterre : « lorsqu'on a vu cette loi anglaise sur les contrats de travail à zéro heure, nous avons tous crié au scandale, "un employeur a des salariés, et il n'est même pas obligé de leur donner du travail". Mais quatre ans plus tard, avec l'arrivée des Uber et des autres plateformes, on se rend compte que cette loi donne au moins un statut de salarié aux travailleurs : pour chaque prestation, le salarié est protégé, c'est devenu un filet de sécurité ».

L'autre question à soulever est celle de l'avenir. Comment ces plateformes vont-elles impacter l'économie belge ? Là-dessus, également, les réponses restent floues, « certains de nos membres avancent que cette façon de s'organiser sera celle qui s'imposera d'ici dix ans » explique Pieter Timmermans, « d'autres pensent le contraire ».

François Pichault s'est penché sur ces différentes questions. Il voit trois issues possibles pour inclure ce type d'acteur dans un dialogue social à la belge : l'extension, la substitution et le repli. « L'extension est le scénario le plus probable. (...) L'idée est d'adapter le système actuel aux nouvelles réalités comme par exemple l'économie de plateforme. La démarche est de structurer et, à l'intérieur de cette structure, créer des modes d'actions qui permettent de prendre en compte des acteurs comme Uber, Deliveroo... en les accueillant dans des structures dédiées. (...) La seconde alternative repose sur la substitution, soit l'intervention dans le processus de nouveaux acteurs qui apparaissent dans un mouvement "*bottom-up*", c'est-à-dire qu'ils se définissent en dehors du dialogue social existant en s'occupant de personnes dont personne ne s'occupe. Si cette issue se confirme, ces nouveaux acteurs auraient un positionnement compliqué vis-à-vis

des syndicats et du patronat. (...) La dernière solution serait celle du repli. Il s'agirait de toute une série de personnes qui n'ont pas l'impression qu'ils peuvent bien se faire représenter par des interlocuteurs du dialogue social belge et qui préfèrent construire des utopies alternatives ». Et le professeur pousse ses explications plus loin en les assortissant d'exemples qui ont déjà vu le jour. Au niveau de l'alternative de la « substitution », il remarque que des acteurs comme Smart jouent déjà ce rôle. Cette entreprise sociale qui donne le statut de salarié aux travailleurs durant la période où ils travaillent est fortement critiquée par les syndicats. Ces derniers l'accusent de précariser les travailleurs et de banaliser les emplois situés entre le salariat et le statut d'indépendant. Enfin, la solution du « repli » est également observée avec des solutions comme Ipro qui séduit des communautés de travailleurs qui « comprennent l'intérêt du dialogue social, mais qui ont l'impression que les syndicats ne saisissent pas leur identité », comme l'explique François Pichault.

### *Des marges salariales faibles*

La quatrième « fissure » qui vient mettre en péril la concertation sociale à la belge face à la marche de l'économie est à trouver dans l'évolution des marges salariales. Ces dernières années ont amené la preuve que le « gâteau » salarial se réduit. Trois ans de blocage salarial, un saut d'index et la possibilité d'une hausse salariale de 1,1 %, hors indexation et hors augmentations barémiques pour les années 2017 et 2018 : le temps des marges salariales importantes semble déjà un lointain souvenir. Evelyne Léonard revient sur cette évolution, « une partie de l'explication se trouve dans l'influence de l'Union européenne. À partir du moment où on a une Union européenne intégrée avec un pacte de stabilité dans la zone euro qui impose une norme maximale d'inflation, les gouvernements nationaux sont obligés de respecter cela. Et comment faire ? Pour enrayer l'inflation, ils doivent éviter qu'il y ait une augmentation des salaires qui vont se retrouver verrouillés. Et il faut rajouter à cela le fait qu'à l'intérieur de la zone euro, il y a une interdépendance très forte entre

les pays. Les États ne peuvent plus jouer sur une dévaluation de leur monnaie pour gagner en compétitivité parce qu'elle est désormais commune. Et donc, comment peuvent-ils maintenir leur compétitivité ? Ils vont le faire en essayant de contrôler l'évolution salariale. D'où la fameuse loi sur la compétitivité en Belgique qui consiste à comparer les progressions salariales attendues en Allemagne, aux Pays-Bas et en France, pour ensuite s'y aligner - bien qu'on ait plutôt tendance à être au-dessus. Ce qui met une pression très forte sur une des variables de la négociation qui est le salaire, le nerf de la guerre... ».

Mais derrière cette réalité se cache une conséquence directe pour la concertation sociale. Cette dernière s'est historiquement articulée autour de ces négociations. Que se passera-t-il si, dans les années à venir, il n'y a plus rien à négocier pendant cinq, dix, vingt ans ? Une nouvelle fissure apparaîtra dans l'édifice « concertation sociale ».

### *Les petites entreprises en dehors de la concertation ?*

L'adage est connu : les petites entreprises sont le moteur de l'économie belge. Ensemble, elles constituent, en termes de valeur ajoutée et d'emploi, un acteur capital du développement de notre pays. Et les récentes études publiées à leur sujet semblent démontrer qu'elles sont vouées à occuper une place de plus en plus importante. Un document présenté par Graydon en partenariat avec l'UCM et l'UNIZO montrait qu'entre 2005 et 2014, leur nombre s'est accru de 19 % en Wallonie et de 25 % à Bruxelles. Plus récemment, des chiffres communiqués par Willy Borsus, se basant sur des données officielles issues notamment de l'Inasti, de l'OCDE, de la Centrale de crédits aux entreprises de la BNB, de l'ONSS, etc. confirmaient ce phénomène. D'abord, le nombre de petites entreprises a continué de croître de 2,39 % entre 2014 et le début 2017. Autre chiffre-clé, celui de l'emploi : les entreprises de moins de 49 travailleurs représentent aujourd'hui 50 % de l'emploi en Belgique. Ces acteurs occupent donc une place de plus en plus importante dans l'économie belge. Mais pour quelle concertation sociale ?

La question est polémique, et les avis divergent quant à la manière de faire atterrir la concertation sociale du niveau sectoriel au niveau des petites entreprises. Pour rappel, le droit belge explique que des élections sociales doivent être organisées à partir d'une moyenne de 50 travailleurs pour un Comité pour la prévention et la protection au travail et à partir de 100 travailleurs pour un Conseil d'entreprise.

Marie-Hélène Ska lance le débat, « osons rêver que demain n'importe quel travailleur puisse être représenté par un de ses pairs dans son entreprise ». Robert Vertenuel poursuit, et lance un appel en direction des « organisations représentatives des indépendants et des petites entreprises pour qu'ils se mettent autour de la table avec les organisations syndicales pour arriver à créer un modèle de concertation qui reflète cette réalité économique. Ce que, jusqu'à présent, ils refusent de faire au nom du fait que dans les petites entreprises, les relations sociales seraient plus simples que dans les grandes entreprises parce qu'il est possible d'établir un dialogue direct entre le patron et ses employés, et qu'il n'est pas nécessaire de faire appel à des intermédiaires. Ce qui est tout à fait faux. Par exemple une entreprise du monde de la construction dépend du fond de sécurité et d'existence qui a lui-même été négocié par les organisations syndicales à l'intérieur du monde de la construction. Alors évidemment, le modèle de concertation dans les grandes entreprises ne doit pas être répliqué tel quel dans les petites entreprises. Il faut créer un modèle propre à cette réalité. (...) Est-ce que, par exemple, il ne pourrait pas y avoir dans une région un délégué itinérant pour les cafés et les restaurants, qui aurait un rôle semblable à celui d'un délégué d'entreprise, mais qui serait plutôt un délégué pour plusieurs petites entreprises. Alors bien sûr, on ne devrait pas lui donner les mêmes droits et protections qu'un délégué en entreprise. Mais je pense que l'imagination et la bonne volonté devraient permettre de poursuivre le dialogue dans cette nouvelle réalité de l'économie ».

Une étude réalisée dans le cadre de cette réflexion par l'UCM montrait que les patrons de PME et de TPE étaient plutôt frileux à l'idée de voir l'action syndicale arriver à leur niveau puisqu'une large majorité des sondés (voy. p. 83) estimaient qu'un tel changement aurait un

impact négatif sur leur croissance. Matthieu Dewevre, conseiller au service d'études, détaille le point de vue de l'UCM, « dans les PME, le dialogue social existe, peut-être de façon moins formelle, mais il existe et est efficace. C'est pour cette raison que nous nous opposons fermement à la diminution du seuil de 50 employés défini ». Clarisse Ramakers, directrice du service d'études, poursuit, « dans les petites structures, le chef d'entreprise n'est pas enfermé dans sa tour d'ivoire. Il est sur le terrain. Alors peut-être qu'il n'a pas tous les diplômes qu'aurait un spécialiste de la concertation sociale, mais il nous semble que la meilleure formation réside dans le fait d'être sur le terrain avec ses employés ». Matthieu Dewevre poursuit, « c'est là également que réside l'intérêt d'un secrétariat social ou d'un conseiller juridique qui prend toute son importance dans l'aide aux dirigeants de PME ». Le conseiller de l'UCM revient ensuite sur la proposition du délégué itinérant avancée par les syndicats, « l'idée d'organiser une concertation sur base géographique pour les petites entreprises est une idée qui a été mentionnée lors de notre groupe de travail. Elle avait trouvé des échos plutôt contraires ». Clarisse Ramakers poursuit, « la réalité des différents secteurs est telle que trouver une homogénéité sur une base géographique n'a pas toujours beaucoup de sens. Et il faut rappeler qu'il existe toujours la possibilité d'aller trouver un permanent syndical dans le cadre de la création d'une CCT ».

François Pichault confie ensuite son analyse sur ce sujet, « je pense que le débat est un mauvais débat lorsqu'il s'oriente autour de cette notion de seuil. Pour moi, la question à poser est plutôt d'observer comment évoluent les formes de représentation au sein des réseaux. (...) Je remarque qu'en PME, on a de plus en plus l'habitude de travailler dans des réseaux qui s'établissent entre petites entreprises. Les travailleurs ne pourraient-ils pas suivre la même logique ? (...) C'est, selon moi, un enjeu fondamental et une réflexion qui reste peu présente au niveau syndical qui pense encore souvent en "étages" : le niveau interprofessionnel et les secteurs. (...) Il me semble que si le débat s'enlise, c'est parce qu'il repose sur de mauvaises bases que sont ces notions de seuil ».

## **La concertation doit-elle, comme l'entreprise, se « libérer » ?**

Comment est née la concertation sociale ? La réponse est simple : sur le terrain. Peut-être, un travailleur a-t-il un jour commencé à entamer une conversation sur ses conditions de travail avec un collègue qui partageait la même machine que lui. Peut-être que ce même travailleur a croisé un collègue d'un autre département en quittant son usine et lui a confié ses ennuis rencontrés sur son lieu de travail. Ainsi est né ce mouvement collectif qu'est la concertation sociale : sur une « unité » de lieu, l'usine ou l'entreprise, et une « unité » de temps, l'horaire de travail.

Mais les modes de management qui s'emparent du monde du travail ont tendance à faire exploser ces deux unités. D'un côté, le télétravail connaît de plus en plus de succès et les travailleurs autonomes sont toujours plus nombreux. L'« unité » de lieu est remise en cause par ces travailleurs nomades. De l'autre côté, les pratiques de flexibilité des entreprises ou des travailleurs font qu'ils sont nombreux à ne plus se croiser durant leurs heures d'activité. C'est l'unité de temps qui est, ici, revue.

Comment ces nouvelles réalités du monde du travail bousculent-elles les équilibres ? Cette perte progressive des unités de temps et de lieu risque-t-elle de rompre définitivement cette concertation sociale qui peine, déjà, à rester debout ? « On remarque un développement, soutenu par le mode de management moderne, de cadres que l'on pourrait définir comme étant un salariat intermédiaire. Il ne s'agit pas gens individualistes par nature, mais qui se sont beaucoup individualisés dans leur manière de gérer leur temps de travail, de gérer leur salaire... C'est vrai que c'est devenu un défi de mobiliser ces travailleurs dans le cadre de l'action syndicale », note Esteban Martinez, chercheur à l'ULB.

Ce management, c'est celui des entreprises libérées, des entreprises « agiles ». Le système hiérarchique classique y est remplacé par une structure plate où les collaborateurs s'auto-dirigent. Il s'agit

répondre aux envies des nouvelles générations de travailleurs, à leur recherche de liberté et d'autonomie dans le travail. Mais dès lors, comment établir une concertation sociale entre un patron et ses employés, alors que la philosophie même de leur entreprise est de limiter au maximum le lien d'autorité qui existe entre eux ? Face à ces tendances, François Pichault note, « les organisations syndicales sont souvent écartées de ces entreprises libérées. (...) Ces dernières désirent bien souvent “ne pas s'encombrer” des syndicats parce qu'elles “font autre chose” ». Evelyne Léonard poursuit le propos, « il ne faut pas que ces thèmes que sont les “entreprises libérées” et les “entreprises agiles” soient des écrans de fumée qui masquent les vrais besoins des travailleurs. C'est-à-dire avoir des relations de travail qui soient égalitaires et respectueuses des personnes dans le cadre desquelles la santé des travailleurs est prise en compte tout en leur garantissant d'être protégés contre des décisions arbitraires de leur supérieur », explique la chercheuse de l'UCL. Elle poursuit, « il ne faut pas oublier que derrière ces changements de style de management, les thèmes importants du dialogue social doivent rester d'actualité et je pense notamment au thème de la santé au travail. C'est l'exemple du jeune travailleur à qui on offre un smartphone, un ordinateur et une connexion internet chez lui. Si durant les premiers mois, il sera content d'obtenir ces bonus et l'autonomie que lui permet son travail, il est probable que rapidement, il constatera qu'en échange, son patron lui demande d'être joignable après ses heures de bureau pour travailler chez lui. Car à côté de ces philosophies d'entreprises, il y a des questions importantes qui se posent en termes de santé, comme ici avec l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Le travail intérimaire est aussi en hausse, mais il faut rester attentif aux effets que provoque cette hausse. Il y a par exemple plus d'accidents chez les travailleurs intérimaires que chez les autres, parce que ces premiers sont généralement moins bien formés aux mesures de sécurité et sont parfois moins bien équipés. C'est cette protection-là qui doit rester la priorité. Et, je ne crois pas que les syndicats soient en retard à ce niveau. Ils ont les moyens pour protéger ces travailleurs ».

### *Pour les syndicats, le débat n'est pas là*

Interrogés à ce sujet, les syndicats belges se sont effectivement montrés sereins face à ces défis. Car pour eux, ce débat autour de l'organisation du travail est un faux débat en matière de concertation, « est-ce que l'on parle des mêmes questions que celles posées dans le cadre de la concertation sociale ? Ces nouveaux modèles ne concernent pas la négociation salariale, la négociation du temps de travail, on parle ici d'éléments organisationnels desquels on va exclure le travail. (...) J'ai l'impression que l'on discute autour de deux choses différentes et, plus important, de deux choses compatibles. Car au niveau syndical, la façon dont on développe l'innovation dans une entreprise ou la façon d'être créatif dans une entreprise ne sont pas des thématiques dont on doit s'occuper ». Marie-Hélène Ska, croit, elle, que ce ne sont que des modes qui vont passer. « Je ne crois pas à ces modes de management. Ces vingt dernières années, nous avons eu les cercles de qualité, les espaces de travail ouverts, le développement du travail à distance... Mais ce que j'observe, c'est que ces entreprises dites "de la nouvelle économie" font marche arrière. La meilleure preuve de ce phénomène de recul, c'est que Google est en train de construire un nouveau siège social capable de rassembler 11.000 travailleurs au même endroit, alors que leur force de travail est composée d'informaticiens qui pourraient travailler de n'importe où. Je crois qu'il y a un besoin de travailler au même endroit que ses collègues, un besoin de sentir que l'on appartient à la même entreprise. À mon sens, 90 % du travail réalisé est, au final, le résultat du travail d'une équipe ou de plusieurs équipes ».

Mais si Marie-Hélène Ska ne juge pas ces changements importants, elle revient sur la thématique de l'individualisme prôné dans ces sociétés. Un comportement qu'elle retrouve de plus en plus dans le monde de l'emploi, « aujourd'hui, les jeunes entrent plus tardivement sur le marché du travail. Ils y entrent aussi sous des formes très différentes. Leur première préoccupation, c'est de trouver un emploi. Ils arrivent alors plus tard vers l'engagement syndical. Ensuite, il y a une forme d'individualisme qui s'est développé ces 20 dernières années auprès de la jeunesse : elle est de plus en plus convaincue



qu'elle se débrouillera mieux seule que collectivement. Pourtant, en cas de licenciement, on remarque que ce sont souvent les jeunes qui sont les premiers touchés. Et dans ces moments, ils se rendent compte de l'importance du collectif ».

Cette thématique de la montée en puissance de l'individualisme a été un autre fil conducteur des échanges menés. Elle a marqué les débats lors de la majorité des temps de réflexion. À commencer par celui des juristes, « je remarque une nouvelle réalité qui est celle de l'individualisme. Je pense que face à cela, il faut se poser la question

sommes pas taillés pour. Prenons le processus de conseil d'entreprise : lorsqu'un sujet doit être décidé, il est mis à l'ordre du jour dix jours avant le conseil d'entreprise. On en discute et on donne réponse au problème le jour-même. Il faut alors attendre le prochain conseil d'entreprise pour que cette réponse soit approuvée et le temps de faire les photocopies pour rendre la décision publique, un mois s'est écoulé entre la demande initiale et la réponse publique. (...) D'un côté, les gens veulent tout savoir tout de suite, et d'un autre côté, nos modes de fonctionnement sont très lents parce que cela nous est imposé par la loi ».

### *Les projets contre l'individualisme*

Mais ces travailleurs « libérés » et individualistes ont-ils encore des raisons de se concerter s'ils négocient eux-mêmes leurs contrats de travail, leurs horaires... ? Esteban Martinez avance, « finalement, c'est la santé au travail qui rapproche ces travailleurs. Et notamment les questions liées au *burn-out* et au surtravail. À un moment donné, ils réalisent qu'eux aussi peuvent faire l'objet d'une exploitation même s'ils l'ont oublié ». Un propos que rejoint Evelyne Léonard, qui rajoute que les syndicats ont les outils nécessaires pour répondre à ces questions, « le *burn-out*, les risques psycho-sociaux, l'équilibre vie-privée vie-professionnelle... Je crois que les syndicats ont tout un attirail de moyens d'action qui les rendent pertinents pour lutter contre ces phénomènes : les conventions collectives de travail, le CPPT, le Conseil d'entreprise... qui leur donnent, dans le contexte belge, énormément de moyens d'action. (...) Je crois que la convention collective télétravail est un bon exemple d'emploi d'un outil classique pour prendre en compte de nouvelles réalités ».

Et pour arriver à poursuivre le travail syndical, malgré la perte des « unités » de temps et de lieu, Olivier Valentin plaide pour l'utilisation, notamment, des nouvelles technologies, « je crois que les réseaux sociaux sont une manière très pratique de communiquer dans les entreprises les plus disséminées. Ils permettent une réaction immédiate et une concertation malgré la distance en créant une

certaine forme de démocratie directe. (...) Lorsque l'on entre en négociation, il est désormais possible d'amener directement des propositions plus proches des attentes des travailleurs via, par exemple, des sondages effectués en ligne ».

### *Élargir le gâteau de la concertation*

La concertation sociale doit-elle se libérer pour répondre aux besoins de ces nouveaux modes de management et de l'individualisme qui semblent envahir la population de travailleurs ? Plusieurs acteurs rencontrés au cours de différents temps de réflexion sont revenus sur cette question. Leur avis : la concertation, si elle veut garder sa place capitale dans le système belge, doit bel et bien diversifier son champ d'action en osant s'affranchir du thème de la négociation salariale et oser s'emparer d'autres thématiques de plus en plus importantes pour les travailleurs : la mobilité, les *burn-out*, le bien-être au travail, ... Marie-Hélène Ska revient sur cette nécessité en présentant sa vision des choses, « entre les années 40 et les années 70, ce qui a été fait c'est de répartir le gâteau, et lorsque ce gâteau grossit sans cesse, les choses sont plus simples. Si l'on regarde ce gâteau aujourd'hui, en termes de croissance et de productivité, il ne grossit plus. La question à se poser derrière cela est "est-ce que l'on parle toujours du bon gâteau ?" Aujourd'hui, le produit intérieur brut continue de se calculer sur le développement des activités marchandes. Dans ce cadre, les services non-marchands diminuent le produit intérieur brut vu qu'ils ne sont considérés que comme des coûts. Je pense qu'il faut remesurer les indicateurs à l'aune desquels nous mesurons l'efficacité de la concertation sociale : je pense qu'il faut réaliser que des thèmes tels que la transition de l'économie, la mobilité... pèsent aujourd'hui aussi lourd que la question des salaires. Une des clés pour pouvoir redynamiser la concertation sociale serait d'élargir son périmètre en la laissant s'emparer de sujets comme ceux-là. Prenons l'exemple de la mobilité. Une étude réalisée il y a quelques années avançait que la congestion automobile coûtait plus de huit milliards d'euros chaque année aux entreprises. Pourrions-nous convenir qu'il

est absurde de mettre huit milliards là-dedans sans même parler de la vie des travailleurs, que ce soient les heures de vie perdues sur la route, ou des vies perdues à cause des accidents ? (...) Pouvoir parler de ces thèmes permettrait d'élargir considérablement les terrains sur lesquels les travailleurs comme les employeurs ont leur mot à dire ».

Cette idée d'élargir la concertation à d'autres thèmes se reflète dans l'accord interprofessionnel signé début 2017. Les interlocuteurs sociaux ont alors trouvé un consensus sur plusieurs dossiers au sujet desquels ils souhaitent continuer à négocier. Une façon de donner un signal au gouvernement que la concertation sociale désire avoir son mot à dire dans ces dossiers. On y retrouve les thèmes suivants : le burn-out, la digitalisation et l'économie collaborative, l'emploi des jeunes, la mobilité, la simplification de la législation sociale, l'organisation du travail orientée vers l'avenir, la favorisation de l'emploi et des embauches, l'amélioration de la concertation sociale... Une demande que Fabrice Clavie, président de l'ADP liégeoise, entend sur le terrain, « il faut faire le constat que la concertation a, historiquement, été basée sur des moyens financiers. Mais aujourd'hui, il faut arriver à être beaucoup plus flexible que cela. On sent sur le terrain que les travailleurs n'ont pas que la réflexion salariale en tête. On sent que les aspects que sont la mobilité et le bien-être au travail sont de plus en plus pris en considération. Il suffit d'observer l'augmentation des crédits-temps chez les travailleurs masculins ». Mais le DRH constate également que les idées manquent pour aborder ces thèmes, « on ne sait pas proposer d'idées intéressantes pour parler de ces problématiques. Il n'y a pas de gros investissements, que ce soit de la part des entreprises ou des syndicats, pour proposer des idées novatrices. Il y a cette réalité qui montre que les acteurs de la concertation ont plutôt tendance à la subir. Pourtant, je crois que c'est un débat qui va monter en puissance ».

## **L'emploi de demain peut-il être pensé par la concertation d'aujourd'hui ?**

Retournons un instant à la structure de nos réflexions. La première partie de l'analyse portée dans ce chapitre essayait de comprendre quelles sont les pressions qui pèsent sur la concertation sociale face aux changements liés à la manière de créer de la valeur dans l'économie belge. La seconde partie se penchait sur les nouvelles organisations du monde du travail et de leurs difficultés à s'adapter au système de concertation sociale, et vice-versa. Cette troisième partie parle d'emploi.

Si l'avenir de la concertation sociale entraîne une multitude de questions, parler de l'avenir de l'emploi apporte, au moins, une piste de réponse : la digitalisation. Cette dernière fait que d'ici dix à vingt ans, 564.000 des emplois wallons actuels seront menacés de substitution. Ce chiffre issu d'un rapport de l'Iweps publié début 2017 met en avant une réalité : les emplois en Belgique et en Wallonie vont se transformer. Et les proportions de ces transformations ne sont pas encore définies : serons-nous forcés de nous former à nouveau tous les cinq ans face à l'accélération des changements technologiques ? Parlons-nous de destruction ou de déplacement d'emplois ?...

La responsabilité des acteurs du monde de l'emploi est de donner une réponse à ces questions. Mais quelle est la place de la concertation sociale face à ces défis ? Premier constat, la concertation ne veut pas rester simple spectatrice de ces changements puisque l'AIP signé début 2017 envoyait un message fort au gouvernement : les interlocuteurs sociaux veulent être mêlés à plusieurs débats sociétaux, dont celui de la digitalisation.

Second constat, l'emploi a changé parce que le monde autour de lui a changé. Et la digitalisation s'inscrit dans cette logique qui ne date pas d'hier. Jean De Lame, conseiller à l'UWE, revient sur cette évolution, en l'appuyant avec une phrase issue du livre *Dynamiques de la concertation sociale* (E. ARCQ, M. CAPRON, E. LÉONARD, P. REMAN, 2010) : « il y est mentionné que "le statut d'un individu dans la sphère de la production peut être différent du statut d'un individu dans la



Belgique, la Wallonie, Bruxelles, la Flandre... et d'autres espaces territoriaux, la France, l'Allemagne... Si nous voulons nous comparer à d'autres, il faudrait définir où aller : faut-il se comparer à la Chine et à ses coûts de travail ridiculement bas, à l'Allemagne et ses produits manufacturés, à la Hollande et son développement de l'e-commerce ? Si nous nous mettons à nous comparer avec tout le monde, au final, cela ne fait plus sens et nous risquons de devenir une sorte d'objet non identifié. Ensuite, au niveau de la flexibilité, nous avons les moyens d'appliquer la flexibilité : il y a le travail de nuit, le travail intérimaire, les CDD, le travail indépendant... nous avons une masse de possibilités (...) Mais ces possibilités impliquent une certaine dose de compensation. Et c'est la réflexion qui est menée avec les partenaires sociaux : "la flexibilité est à accentuer dans certains secteurs, mais quelle est sa valeur ?" Or aujourd'hui, ce qui nous est demandé par le gouvernement, c'est une flexibilité totale pour tout le monde sans contrepartie. Je pense que c'est aller un pas trop loin ».

Cette problématique est lue d'une manière différente sur le banc patronal. Pour Pieter Timmermans, si la concertation sociale veut rester pertinente face aux évolutions de l'emploi, elle doit apprendre à s'adapter plus vite, « pour les syndicats, il est plus simple de trouver un accord lorsqu'il y a quelque chose à répartir. Mais quand il faut réformer, économiser... cela pose problème et amène des conflits. Et c'est une des différences qui existe entre la Belgique et les autres pays. Prenons un exemple, après la crise financière de 2008/09, nous avons connu une crise économique. Nous voulions alors étendre le système de chômage économique afin d'offrir la possibilité de mettre les travailleurs au chômage économique afin d'ensuite, plus facilement, les intégrer dans le circuit du travail. Chez nous, décider cette extension pour les employés a pris six mois pour aboutir à une réglementation. Le même débat a eu lieu en Allemagne et il n'a pris que quelques jours. J'ai l'impression qu'ici, on part de l'hypothèse que l'objectif des syndicats est de défendre ce que l'on a obtenu par le passé. En Allemagne, aux Pays-Bas, je trouve que leur attitude est plus rationnelle. Les syndicats pensent aux changements et se posent la question de "ensemble comment allons-nous surmonter ces défis ?" Cette attitude permet de s'adapter. Ici, les discussions restent

orientées autour du statut quo et j'ai cette impression que les syndicats ne parviennent pas à voir ce qui menace ce statut quo. Je me dis qu'ici, la première mission du syndicat est de défendre ce statut quo au lieu de se dire qu'il faut défendre leurs membres en restant ouverts au changement qu'il n'est pas possible d'éviter. Car on a beau se dire que cela ne sert à rien de développer l'e-commerce, mais si les consommateurs le désirent quand même, il s'imposera... ».

Ce thème des conditions de l'emploi qui doivent, ou non, se laisser guider par les demandes du consommateur permet de glisser sur un autre sujet proposé, cette fois, par l'acteur syndical : la semaine de quatre jours. Des discussions autour de cette thématique ont été menées durant les temps de réflexion des politiques, des syndicats et des interlocuteurs sociaux. Écolo, PS et la FGTB ont soulevés cette idée qui consiste à introduire une semaine de quatre jours sans perte de salaire afin de lutter contre le chômage structurel important, la hausse des maladies professionnelles et des temps partiels subis... Jean De Lame poursuit son propos débuté quelques lignes plus tôt, « c'est un vaste débat. Va-t-on aller vers un système à la hollandaise où vous avez un maximum de gens à 4/5<sup>e</sup> ou à mi-temps, ou un mi-temps, ou un système comme le prône certains de quatre jours par semaine pour tout le monde. (...) Pour moi, l'évolution du temps de travail doit respecter les exigences du consommateur et suivre un exemple hollandais ». Vaste débat, en effet.

### *Appel à l'intelligence de la démocratie sociale*

On le voit, les partenaires sociaux ont en tout cas la volonté de s'emparer de thèmes concernant l'emploi de demain. Mais la mise en application de ces réflexions reste conditionnée par l'action politique. Vu la richesse de ces débats, le politique osera-t-il entendre l'appel lancé suite à l'AIP signé début d'année ? Car la démocratie sociale détient une masse d'arguments pour orienter ces réflexions qui un jour, concerneront tous les travailleurs de ce pays.





## CHAPITRE 3. DES STRUCTURES QUI VACILLEN

### L'Europe sociale, l'incomprise

Les réponses les plus évidentes sont parfois celles que l'on omet le plus fréquemment. Pourquoi la concertation sociale belge devrait-elle s'inquiéter de la montée en puissance de l'économie de plateforme alors qu'elle s'observe partout en Europe ? Pourquoi notre concertation devrait-elle s'intéresser à des considérations qui dépassent de loin ses frontières, comme la gestion du dialogue avec les multinationales ? Les travailleurs belges sont-ils les seuls à souffrir de *burn-out*, de difficultés pour concilier vie privée et vie professionnelle ? Le débat sur la flexibilité se limite-t-il à nos frontières ? La réponse à toutes ces considérations est négative. Et pourtant s'il existe un acteur qui pourrait soulager la concertation sociale belge de ces questions qui la tourmentent, il s'agit bien de l'Europe. Marie-Hélène Ska revient sur cette thématique, « l'Europe doit être une solution parce qu'il est un espace pertinent pour discuter d'un certain nombre de dimensions de la concertation sociale. Je prends l'exemple du secteur du transport routier ou du secteur de la construction. À partir du moment où il y a des déplacements massifs de populations européennes d'un pays à un autre, il faut qu'il y ait une réglementation, sinon c'est la jungle. Et cette réglementation doit arriver du niveau européen qui est le niveau pertinent pour le faire ».

Pourtant, au jour d'aujourd'hui, « Europe » et « concertation sociale » est un couple qui semble faire chambre à part. En témoigne ce douloureux débat à mener autour des travailleurs détachés. Car pour de nombreux interlocuteurs rencontrés lors des temps de réflexion, « l'Europe sociale est morte ». Marc Goblet poursuit sur

cette lancée, « on n'a pas prévu de garde-fous au niveau de la fiscalité et des conditions de travail. On a créé une concurrence intra-européenne entre les travailleurs et entre les entreprises. L'Europe s'est déforcée et elle ne reviendra pas de sitôt à des valeurs plus solidaires ».

### *Des obstacles difficiles à surmonter*

Mais quelles sont les raisons de ce manque d'efficacité ? Pour Olivier Derruine, assistant de Philippe Lamberts, co-Chair of the Greens/EFA Group au Parlement européen, une piste de réponse vient du fait que l'Europe est trop politisée que pour s'inscrire pleinement dans une dynamique de dialogue social, « l'article 128 du traité européen explique, en quelques mots, que l'Union européenne et les États membres doivent veiller à la promotion du dialogue social. Ce qui signifie que, si ce point était respecté, les fédérations patronales et les organisations syndicales devraient être stimulées sur les sujets de la concertation et poussées à mettre en place des accords. Le problème, c'est que nous n'avons pas du tout l'impression que la Commission respecte ce traité. Par exemple, lorsqu'elle a lancé une réflexion sur les restructurations il y a quelques années, la réponse donnée par les acteurs du dialogue social n'a été qu'une réponse parmi de nombreuses autres. Pourtant ceux-ci sont les acteurs légitimes pour répondre à ces questions. À mon sens, il y a un problème d'attitude politique au niveau de la concertation qui fragilise la concertation sociale européenne ». Marie-Hélène Ska revient sur cette fragilité, en mettant en avant l'influence néfaste des acteurs économiques européens sur le dialogue social, « le problème est qu'à ce niveau, la puissance et la domination de certains acteurs économiques rendent impuissant le niveau politique. Un exemple parmi d'autres, nous avons un accord symbolique dans le secteur de la coiffure. Il s'agissait d'un accord qui permettait de protéger les travailleurs de ce secteur de toute une série de produits toxiques utilisés dans les salons de coiffure qui avait été discuté par les partenaires sociaux. Malgré cela, la Commission européenne ne reconnaît pas cet

accord et ne veut pas lui donner de force contraignante. Il y a là un réel défi, un enjeu : celui de pouvoir redémarrer des discussions entre des interlocuteurs patronaux et syndicaux au niveau européen ».

Face à ces critiques qui accusent le dialogue social européen d'être en panne, Marianne Thyssen, Commissaire européenne en charge de l'emploi, tient tout d'abord à rappeler que « le dialogue social au niveau européen est un outil indispensable pour l'économie sociale et de marché ». Elle revient ensuite sur les démarches entreprises suite à la crise pour le stimuler, « lors d'une conférence à haut niveau qui s'est tenue le 5 mars 2015, nous avons notamment lancé l'initiative "Un nouveau départ pour le dialogue social". Ensemble avec les partenaires sociaux européens, nous avons convenu que ce nouveau départ devrait avoir pour objectif d'associer davantage les partenaires sociaux au Semestre européen, de mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités des partenaires sociaux nationaux, de renforcer la participation des partenaires sociaux à l'élaboration des politiques et de la législation de l'UE, et d'établir une meilleure articulation entre, d'une part, les accords entre partenaires sociaux et, d'autre part, notre programme pour une meilleure réglementation. Et nous le mettons en œuvre. Avec les partenaires sociaux et les États membres, la Commission continue à œuvrer dans les principaux domaines identifiés en début de mandat. Le 27 juin 2016, une déclaration commune sur le "nouveau départ pour le dialogue social" a été cosignée, pour la première fois, par les partenaires sociaux européens, la Commission et la Présidence néerlandaise du Conseil de l'Union européenne. La déclaration identifie les mesures que les signataires respectifs proposent de prendre dans leurs domaines de responsabilité ».

Mais le manque de dynamisme du dialogue social européen est aussi le fait de ses interlocuteurs. Et notamment au niveau syndical où « c'est extrêmement compliqué » explique Evelyne Léonard. Elle poursuit, « nous avons 27 pays avec des populations qui ne parlent pas la même langue. Et quand les acteurs autour de la table arrivent à se réunir, ils ne parlent pas de la même chose. Prenons l'exemple du secteur de la chimie. En Belgique, il inclut le secteur

pharmaceutique. Ce n'est pas toujours la même chose ailleurs : parfois ce secteur n'est pas inclus et parfois c'est encore autre chose qui est inclus. L'exemple de la poste est également parlant. Selon le pays, la poste est entièrement publique, dans d'autres comme en Belgique on retrouve des acteurs publics et privés, dans d'autres pays, il ne s'agit que d'acteurs privés. Bref, les mandats, les pratiques, la représentation... ne sont pas les mêmes. Les obstacles sont trop nombreux ».

Robert Vertenuel partage ces constats, mais garde espoir, « les objectifs et le cheminement ne sont pas les mêmes. Cela se construit, mais ça prend du temps. Et le problème du temps, c'est que nous n'en n'avons pas. Je pense qu'il y a un décalage entre la construction d'une union syndicale européenne et une actualité qui galope. (...) Je crois aussi que l'on fait un mauvais procès à la Confédération européenne des syndicats (*NDLR* : Confédération qui regroupe la plupart des organisations syndicales européennes). Le modèle de discussion à ce niveau repose plus sur un modèle de lobbyisme. En tant que Belge, lorsque l'on observe cela, on a l'impression que rien n'avance parce que ce lobbyisme n'est pas inscrit dans notre manière de faire ». Olivier Valentin, secrétaire nationale de la CGSLB abonde dans ce sens, « la confédération syndicale européenne doit à la fois être dans un militantisme en portant la voix des organisations syndicales et être un acteur de lobby avec la possibilité d'exercer des pressions auprès des Commissaires européens pour leur communiquer les préoccupations syndicales. La confédération européenne des syndicats ne peut se contenter d'être juste la somme de l'ensemble des syndicats ».

Enfin, le dialogue social européen tournerait aussi au ralenti à cause de son incapacité à sortir d'un cadre non-contrainant, « au niveau européen, lorsqu'un secteur se rencontre pour dialoguer, pour arriver à des positions communes, les décisions ne sont presque jamais contraignantes. Prenons le secteur du nettoyage en exemple. Dans ce dernier, il y a une position commune qui avance qu'il faut privilégier le nettoyage en journée plutôt qu'en horaires décalés. Des campagnes de sensibilisation ont été menées, mais au final, tout cela n'a pas tellement d'incidence. Au niveau interprofessionnel, ça fait longtemps qu'il n'y a plus eu d'accord qui se traduisant par une

directive européenne qui imposerait quelque chose. Cela s'est déjà produit mais, maintenant, nous sommes entrés dans la "soft law", dans les recommandations », explique Esteban Martinez.

### *Pourtant, les lignes bougent*

Revenons à notre thématique. Si la concertation sociale à la belge est sous tension, le dialogue social européen peut-il lui venir en aide ? Les questions qui l'envahissent nous pousseraient à répondre par la négative. Mais pourtant, les lignes bougent.

Tout d'abord parce que l'origine européenne de certaines avancées qui s'observent sur le terrain ne sont que rarement mentionnées. « Je pense à la convention collective télétravail qui est en réalité presque un copié-collé d'un accord cadre européen. Elle vient de là, même si la plupart du temps, on l'ignore en entreprise », explique Evelyne Léonard. Et le constat ne s'arrête pas là, « au-delà des déclarations et des promesses, les partenaires sociaux ont notamment été étroitement impliqués dans la consultation sur le socle européen des droits sociaux – adopté par la Commission en avril 2017 – et ont été invités à jouer un rôle important dans sa mise en œuvre, notamment à travers des consultations sur plusieurs actions dont une proposition de directive sur l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, une possible révision des règles concernant les conditions de travail ainsi que l'éventualité d'une action visant à relever les défis de l'accès à la protection sociale pour tout travailleur, quelle que soit la forme de l'emploi occupé. Les partenaires sociaux européens ont signé en mars 2017 un accord autonome relatif au vieillissement actif et à une approche intergénérationnelle. Cet accord est un produit-clé de leur programme de travail conjoint pour la période 2015-2017. C'est un signal important, parce qu'il faut un bipartisme qui fonctionne pour achever des résultats dans le tripartisme », explique Marianne Thyssen.

Les conseils d'entreprises européens sont également des niveaux utiles à certains partenaires sociaux dans leurs défis quotidiens au niveau national, « l'avantage, dans un groupe comme le mien, c'est

qu'il y a une représentation au niveau de l'Europe via Comité d'entreprise européen (CEE) », explique Donatienne Poelaerts, présidente des ADP Hainaut et DRH chez Aperam. Elle poursuit, « ce Comité d'entreprise nous permet de rencontrer les dirigeants syndicaux des différents pays et des discussions se font déjà à ce niveau-là. Cette voie d'information parvient ensuite aux syndicats sur le terrain et leur permet de comprendre, par exemple que notre cadre est très réduit ». François Pichault revient sur ces Comités d'entreprise européens, « ils sont issus d'une directive qui a été appliquée dans tous les États membres et qui fait que lorsqu'une entreprise occupe au moins mille travailleurs dans deux États membres, elle est obligée de créer cette structure au niveau supranational. Ces Comités d'entreprise sont des lieux d'information et de concertation ». À noter que le pouvoir de ces Comités d'entreprise est moins important que ceux mis en place en Belgique puisque qu'ils ne s'occupent pas d'éléments-clé de la concertation comme la négociation des contrats de travail. Mais, « ils peuvent tout de même être relativement utiles et on l'a vu dans l'industrie automobile lorsqu'il y a des restructurations », explique François Pichault. Il poursuit, « les délégués des différents pays sont réunis dans ce Comité d'entreprise et on y décide où se déroulera l'effort de restructuration. Ce qui revient à les mettre dans une situation schizophrénique, vu qu'ils sont là pour défendre les travailleurs dans leur ensemble mais aussi les travailleurs de leur pays... Mais la force de ces CEE ne doit pas être surestimée ; dans beaucoup d'entreprise ils se limitent à une réunion par an lors de laquelle les délégués sont informés des grandes lignes stratégiques de l'entreprise ». Olivier Valentin revient sur la thématique et y voit au contraire, un moyen de créer une solidarité entre les syndicalistes de différents États, « les Comités d'entreprise européens offrent des possibilités d'information et de contacts par rapport à des mises en concurrence de certains pays. Ils permettent, par exemple, de vérifier un certain nombre d'informations avec les autres syndicats européens et ils permettent d'apprendre à se connaître. Et lorsqu'on se connaît, une solidarité plus importante se crée au niveau des différentes implantations. (...) Le cas d'Opel Anvers lors du premier plan de fermeture de General Motors a montré que cette solidarité fonctionnait. Il y a alors

eu une réponse syndicale qui était de ne pas fermer ce seul site, mais d'étaler l'effort ».

Le dialogue social européen est-il une solution pour soulager la pression qui pèse sur la concertation sociale en Belgique ? Si les lignes écrites ci-dessus montrent que ce dialogue européen peut être un atout, le retour du terrain est tout autre. Au cours des différentes rencontres organisées autour de ce livre, ce niveau européen a été plus que fréquemment décrit comme un obstacle, et ce, principalement à cause de la problématique des travailleurs détachés. Résoudre ce débat serait un geste fort envers le dialogue social belge pour lui envoyer ce message : les solutions peuvent aussi venir de l'Europe.

## **La régionalisation frappe à la porte**

Si les avancées du dialogue social européen sont faibles ces dernières années, le dialogue social régional a, lui, fait un bond en avant. La sixième réforme de l'État a abouti au transfert d'une large série de compétences de l'État fédéral vers les Communautés et les Régions. Plusieurs points concernent le marché du travail et donc, le dialogue social : les aides à l'emploi, la formation, la convention premier emploi... Clarisse Ramakers revient sur cette évolution au niveau wallon, « depuis les dernières élections, il existe, au niveau wallon, une concertation sociale qui n'est plus une concertation d'avis mais une concertation sociale qui s'oriente plus vers la prise de décision. Cette évolution s'observe, notamment, dans le processus des aides à l'emploi. Le gouvernement est parti des réflexions des partenaires sociaux alors qu'auparavant, ces derniers n'étaient consultés qu'une fois les textes approuvés en première lecture ». Mais comment ce rapport va-t-il évoluer avec le nouveau gouvernement wallon ? Dans une interview de rentrée accordée au Soir, Willy Borsus se montrait ouvert à la concertation, « je suis un homme de dialogue et notre gouvernement a réaffirmé son attachement à la concertation sociale, y compris à travers le GPS-W, le groupe des Dix wallon, que nous



allons recevoir à sa demande ». Il se positionne ensuite, dans un rôle semblable à celui affirmé au niveau fédéral : c'est le gouvernement qui aura le dernier mot, « la prise de décision appartient au gouvernement qui doit faire valoir ses choix. Il y aura donc des réorientations, c'est inévitable. On le voit déjà avec la réforme des aides à l'emploi APE, qui est mise entre parenthèses ». Les griefs adressés par les syndicats à l'encontre du gouvernement fédéral vont-ils également dorénavant s'entendre au niveau régional ? L'avenir nous le dira.

Viennent ensuite les niveaux régionaux bruxellois et flamand. Clarisse Ramakers explique, « au niveau bruxellois, en début de législature, des priorités partagées ont été déterminées par les partenaires sociaux et le gouvernement, ensemble ». Didier Gosuin, ministre bruxellois de l'emploi et de l'économie revient sur le modèle choisi dans la capitale en le comparant avec le modèle flamand, « à l'occasion du transfert d'une partie de la sécurité sociale, nous avons décidé de partir sur un modèle partenariat avec les partenaires sociaux. Ce qui est un choix politique. On le voit, en Flandre, les partenaires sociaux n'ont pas été associés dans ce rôle. Bruxelles a, elle, décidé de jouer le jeu de la concertation. En Flandre, on sent bien que les milieux de la santé, notamment, sont gérés comme un ministère, alors qu'auparavant, c'était une gestion paritaire ».

On le voit, la régionalisation est prise en main de façon différente selon les régions. De quoi, sans doute, les éloigner encore un peu plus l'une de l'autre. Alors que sur le terrain, les différences sont déjà évidentes. Clarisse Ramakers l'explique, « on se rend compte que les réalités en matière d'emploi entre la Flandre et la Wallonie sont souvent différentes. En Flandre vous avez quand même certaines régions dans lesquelles on atteint presque le plein emploi alors qu'en Wallonie, des régions restent touchées par un chômage important. Nous nous dirigeons vers une situation dans laquelle on observe que les besoins ne sont pas du tout les mêmes dans le Nord et le Sud du pays. Le Nord a besoin d'une flexibilité accrue, qui permettrait aux travailleurs de faire des heures supplémentaires plus facilement. Alors que la Wallonie a besoin d'aides pour le premier emploi par exemple. Un autre cas observé : la Flandre a plutôt un problème de

chômage chez les demandeurs d'emploi âgés alors qu'en Wallonie, on remarque plus un chômage chez des demandeurs d'emplois jeunes et infraqualifiés. Certains hommes politiques au niveau fédéral se rendent d'ailleurs compte que des mesures marchent beaucoup mieux en Flandre qu'en Wallonie. Ou vice-versa. Je pense par exemple aux flexi-jobs qui sont très utilisés en Flandre et très peu en Wallonie. C'est la preuve que les besoins ne sont pas toujours les mêmes ».

Mais malgré ces différences, la totalité des intervenants rencontrés le confirme, même si le poids de la négociation au niveau national a tendance à diminuer, il reste très important vu qu'il s'occupe toujours du nerf de la guerre : les salaires.

### *La montée de la N-VA*

L'histoire est connue : la montée en puissance de la N-VA a provoqué un véritable ouragan dans le paysage politique belge entraînant un changement marqué de la sphère politique en Flandre et au niveau fédéral. Mais comment la concertation sociale vit-elle ces tensions ? Et surtout, quels impacts cette montée en puissance d'un parti aux thèses séparatistes pourrait-elle avoir sur le futur de la concertation sociale interprofessionnelle, sectorielle et dans les entreprises ? Nous avons sélectionné certaines inquiétudes mentionnées lors des temps de réflexion et des rencontres organisés dans le cadre de la rédaction de cet ouvrage.

La première concerne la volonté de la N-VA de mettre fin au système de versement des allocations de chômage géré par les syndicats. En témoignent les déclarations de Bart De Wever et de la députée Zuhail Demir sur ce sujet. Et cette revendication n'est pas le seul fait du parti flamand. Elle aura été entendue de multiples fois lors du processus d'écriture de ce livre, décrite comme un « scandale » ou « une réalité faussant le vrai poids des syndicats ». Mais, face à cette idée, Esteban Martinez s'inquiète des conséquences d'un tel acte dans un marché de l'emploi toujours plus déstructuré, « c'est un élément qui est effectivement propre à la Belgique. Il me semble qu'il permet de continuer à garder un œil sur toute une série de travailleurs que je

vais appeler les précarisés : les stagiaires, les intérimaires... Car les chômeurs en Belgique sont massivement affiliés, et lorsqu'ils se lancent dans des contrats d'intérimaires etc. ils peuvent encore être contactés, cela permet aux syndicats de continuer à les protéger ». Un point intéressant au vu de la flexibilité croissante du marché de l'emploi et du recours croissant à des contrats particuliers, comme par exemple ceux des intérimaires.

Une autre inquiétude apparaît dans les rangs des interlocuteurs sociaux lorsqu'ils mentionnent la N-VA, il s'agit du fait que le parti a une vision assez directe du lien entre le pouvoir politique et les citoyens. Une vision qui laisse peu de place aux « corps intermédiaires » comme les syndicats, Olivier Valentin explique, « la montée en puissance de la N-VA influence le dialogue social de façon négative parce qu'il s'agit d'un parti politique qui a grandi extrêmement vite en mettant au pouvoir des gens qui ont très peu de référents du fonctionnement de la société belge et principalement en matière de concertation sociale. Pour eux, les syndicats sont des intermédiaires inutiles. Comme le sont les mutualités... La N-VA a cette vision des choses qui consiste à dire "je ne vois pas la plus-value qu'il existe à écouter les syndicats et les partenaires sociaux puisqu'en définitive, c'est quand même nous qui décidons". La N-VA n'a pas d'historique de contacts avec des intermédiaires. Ils sont très isolés et ont très peu de relais dans ces matières. Lorsqu'on la compare avec l'Open VLD, bien qu'ils mènent des politiques qui sont à mille lieux de nos thèses, au moins, eux, on les connaît et ils savent qui nous sommes ». Luc Cortebeek revient sur cette idée de supprimer ces « corps intermédiaires » qui permettent de contenir les forces les plus extrêmes dans notre société, « il faut se rendre compte que même si on casse les syndicats, si on les anéantit, il y aura toujours des gens qui vont se regrouper. Et à ce moment-là, la société aura affaire à des corporatistes. C'est ce que nous avons de temps en temps au port d'Anvers ou à Zaventem. Il s'agit là de gens qui n'ont aucune responsabilité à assumer, à part envers eux-mêmes. (...) On peut tuer le mécanisme de concertation actuel mais il va remonter, peut-être sous d'autres formes, oui, mais entre-temps, nous aurons beaucoup perdu ».

D'autres idées de la N-VA pourraient également faire changer les équilibres dans la concertation sociale, et notamment celle de doter les syndicats de la personnalité juridique. Le parti juge que l'on ne peut plus accepter que les syndicats, qui sont aujourd'hui organisés en associations de fait sans personnalité juridique, puissent échapper aux obligations de dépôt et de publication de leurs bilans et de leurs comptes. Une telle modification ouvrirait aussi la possibilité de les assigner en justice en cas de débordements. L'Open-VLD et le MR soutiennent d'ailleurs cette idée.

### *Les structures de la concertation sociale en proie au doute*

Ce dernier chapitre nous a permis de comprendre que les éléments qui structuraient le dialogue social étaient en plein questionnement. Que ce soit la structure européenne, qui est dans la tourmente entre un vote du Brexit qui a surpris et la montée des populistes au sein de ses États membres, ou la structure nationale qui penche vers toujours plus de régionalisation. Ces éléments de structures en proie au doute affaiblissent la concertation sociale à la belge, la forçant à évoluer dans un contexte instable. Un véritable exercice d'équilibriste.



## CONCLUSION

Alors, *bye bye* concertation sociale ? L'hypothèse volontairement provocatrice qui a été à l'origine de ce livre blanc a permis d'identifier les pressions qui pèsent sur la concertation sociale à la belge. Et elles sont nombreuses.

Ce constat n'a rien d'étonnant lorsque l'on se plonge dans l'histoire de la concertation sociale moderne. Comme on le sait, cette dernière, née au lendemain de la guerre 40-45 dans le cadre de la création du pacte social, avait alors pour objectif d'organiser les *relations sociales de travail* en vigueur à l'époque.

Sauf qu'en septante ans, toutes ces réalités ont radicalement changé, que ce soit du fait de la mondialisation, de l'apparition de nouvelles formes de travail, du changement de la composition de la main d'œuvre... Si bien que ce cadre d'hier ne correspond plus aux réalités d'aujourd'hui.

Ce livre blanc se terminera donc sur un appel à tous les lecteurs afin d'éviter que la démarche qui est à son origine ne s'achève une fois la dernière page tournée. Un appel aux échanges d'idées, aux débats, au partage d'expériences afin de permettre à la concertation sociale de se modeler sur cette nouvelle base. Afin de lui donner la possibilité, en partant des idées de tous ses acteurs forts de leurs différences, de se modeler un nouveau visage pour faire face aux défis du monde de demain.

Concertationsociale.be



## **TEMPS DE RÉFLEXION**





# LE TEMPS DE RÉFLEXION DES ACADÉMIQUES

\*\*\*

## LE FLOU D'UN PACTE SOCIAL MIS À MAL

« C'est assez exceptionnel que nous soyons tous là », sourit, en aparté, un participant à ce temps de réflexion des universitaires. C'est dans un Louvain-la-Neuve qui retrouve ses couleurs festives, après un long blocus de juin, qu'une large série de spécialistes issus des universités de l'ULB, de l'UCL, de l'ULg et de la KU Leuven se retrouvent autour d'une table pour discuter du thème de cet ouvrage : « quel avenir pour la concertation sociale » ?

Mais pour eux, l'année académique n'est pas encore finie. Dans un premier temps, les participants se sont accordés sur les différentes tensions qui agitent la concertation sociale. Un large résumé est présenté par Evelyne Léonard et François Pichault, respectivement professeurs à l'UCL et à l'HEC-Liège. C'est autour de ce travail que le livre blanc prendra forme et que la quarantaine d'intervenants rencontrés dans le cadre de cet ouvrage livreront leurs analyses, leurs peurs, leurs idées et leur foi pour le modèle de concertation sociale à la belge.

Les chercheurs présents pour cette occasion abordent ensuite le point clé de la rencontre : la prospective. L'exercice consiste à proposer de nouveaux sujets de recherche autour de cette thématique et d'établir un agenda de recherche pour aider la réflexion collective en la matière. Collecter des informations et les analyser pour que cette « mort » de la concertation reste une fiction.

## **Travailleurs « atypiques » et responsabilisation face au changement**

Laurent Taskin, professeur à l’UCL, entame la réflexion, « un thème de recherche intéressant à approfondir serait de se demander “comment inclure la diversité des communautés de travailleurs?”. Je vois plusieurs questions associées à cette thématique : comment les outils de la concertation sociale peuvent-ils inclure les travailleurs “atypiques” ? Quelles sont les modalités de représentation syndicale de ces nouvelles communautés de travailleurs ? Comment repenser les lieux de concertation pour étendre les champs de compétence des accords qui incluraient aussi les travailleurs et les autres formes d’emploi ? »

Esteban Martinez, professeur à l’ULB, qui s’est également impliqué dans la formulation de cette proposition, revient sur la notion de « travailleurs atypiques », « le but de la réflexion est de se demander comment reconstituer et repenser les organes de la concertation sociale et le champ de compétence des conventions collectives au-delà de l’entreprise dans de nouvelles configurations incluant différents types de travailleurs, y compris des travailleurs indépendants. (...) L’idée est de se concentrer sur ces groupes de travailleurs qui se côtoient, mais qui évoluent dans des entreprises différentes mais d’une même organisation. Lorsque notre énoncé reprend le mot “atypique”, c’est avant tout pour qualifier le mode de subordination qui les unit ».

Frédéric Naedenoen, chercheur au Lentic – HEC Liège et Laurent Taskin rajoutent ensuite une seconde réflexion à ce premier thème. « Il serait intéressant de se pencher sur l’éthique et l’anticipation du/et dans le dialogue social ». Le professeur de l’UCL détaille, « il s’agirait d’un thème de recherche hybride. La question à se poser serait de comprendre à quel point ne pas anticiper le changement devient un problème éthique au niveau de la responsabilité des acteurs du dialogue social. (...) Le constat posé est que l’on observe parfois une déresponsabilisation de certains acteurs dans la concertation sociale. On le voit avec la politique de la chaise vide, d’acteurs

qui viennent en concertation sans réel pouvoir de négociation ou d'acteurs qui adoptent une attitude avec une certaine forme de mépris et de violence. À ce thème se rajoute celui de la transformation des métiers. Et de la responsabilité des acteurs de la concertation de l'accompagner. Aujourd'hui, les données qui existent au niveau de la transformation des métiers proviennent de bureaux de consultants qui prévoient que d'ici cinq ou dix ans, 50 % des métiers que nous connaissons auront disparus. La question à se poser est celle-ci : "n'est-il pas la responsabilité de la concertation sociale d'anticiper ces évolutions plutôt que de constater qu'à un moment donné, il faut mener des licenciements collectifs ?" ».

## **Complexité institutionnelle et coordination sociale**

Une autre idée de recherche future à mettre en place vient ensuite occuper les conversations. Cette fois, le défi est de comprendre quelles sont les ressources nouvelles de la coordination sociale face à la complexité institutionnelle et les incertitudes qui en découlent. Quelques mots extraits de cette question énoncée par Marie Goransson, chercheuse à l'ULB, sont ensuite précisés. En commençant par l'utilisation du mot « coordination » à la place de « concertation », « l'idée est de comprendre comment "les trois côtés du triangle" se coordonnent. Avec, par exemple, les syndicats entre leurs différents pôles. La même réflexion serait posée pour le gouvernement et le banc patronal », explique Fanny Fox, chargée de recherche à l'Université de Liège, HEC. Avant que Marie Goransson ne poursuive, « et en parallèle arriver à comprendre comment ces trois côtés du triangle se reconnectent ». Elle revient ensuite sur la notion de complexification institutionnelle. « Au vu de la polarisation croissante des partis et des niveaux de pouvoir, la multiplication des acteurs, l'interdépendance de ces derniers... nous nous demandons si le pacte social de 1945 peut encore tenir ? Quelles ressources trouver pour faire vivre cette coordination ? ».

## La productivité et les nouveaux acteurs

Le dernier groupe à prendre la parole dans le cadre de cette journée a la particularité d'être bilingue puisque Valéria Pulignano, chercheuse à la KU Leuven a mêlé ses réflexions à celles de François Pichault et de Michel Verstraeten, respectivement professeurs à l'HEC Liège et à la Solvay Brussels School of Management. Ils se sont concentrés sur l'émergence de différents niveaux de concertation sociale, les menant à deux questions de recherche, « l'une commençant par le bas et l'autre par le haut », explique François Pichault. Il poursuit, « celle qui commence par le bas serait de se demander ce que signifie, aujourd'hui, le fait d'être productif ? Au niveau de l'entreprise, qui est dans une ère de financiarisation et de globalisation, y a-t-il encore moyen de trouver un accord sur cette question de la productivité ? Est-il encore possible de trouver un accord entre patronat et syndicat sur ce qu'est la productivité ? La question abordée par le haut serait de se demander comment les instances européennes, ou au moins les instances nationales de dialogue peuvent-elles favoriser de nouveaux modes de productivité au plan local ? ».

Une seconde réflexion portée par les trois chercheurs mentionnés quelques lignes ci-dessus se concentre sur les acteurs qui sortent du cadre « classique » de la concertation sociale, « le système de concertation sociale se base sur un nombre toujours plus réduit d'acteurs, que ce soit au niveau des entreprises ou des travailleurs. Il faut, dans ce contexte, être attentif aux sorties du système. (...) Le premier projet serait d'identifier les secteurs dans lesquels les formes traditionnelles de dialogue social couvrent de moins en moins d'entreprises et de travailleurs. Ensuite, une réflexion pourrait être menée autour du rôle des nouveaux acteurs. Ceux qui interviennent en tant qu'acteurs tiers, mais dans des rôles similaires à ceux du dialogue social, comme des organisations non-gouvernementales en Suède, la Smart chez nous, ... Et essayer de voir si les catégories "classiques" du dialogue social que sont l'information, la consultation et la négociation, résistent à l'émergence de ces acteurs ».

## **Conclusion ?**

Ce temps de réflexion aura réussi le pari de la prospective. Alors que les tensions qui apparaissent autour de la concertation sociale à la belge sont de plus en plus nombreuses, l'information et les sujets de réflexion proposés par les intervenants du jour semblent être, plus que jamais, des atouts dont la concertation ne peut se passer.



## **LE TEMPS DE RÉFLEXION DES PARTENAIRES SOCIAUX**

\*\*\*

### **L'INCERTITUDE PESANT SUR L'AVENIR DE LA CONCERTATION FAIT DES DÉGÂTS SUR LE TERRAIN**

Et sur le terrain, comment ces tensions autour de l'avenir de la concertation sociale se ressentent-elles ? C'est avec cette question en toile de fond que le temps de réflexion des partenaires sociaux s'est articulé. Si les tensions qui gravitent autour de la concertation sont majoritairement liées à des phénomènes globaux, leurs impacts se font aussi ressentir sur le terrain. Que ce soit dans les entreprises ou dans les secteurs.

C'est en respectant cet esprit que les Associations des professionnels RH (ADP) de Liège et du Hainaut ont invité des intervenants « dont quelques-uns ont eu l'occasion de s'impliquer dans la concertation sociale ces derniers temps avec des bonheurs divers », soulignait Francis Clavie en ouverture d'un débat qu'il animait. Une phrase qu'il ne pouvait mieux choisir, puisque quelques jours après l'événement, l'un des panelistes, Jean-Jacques Cloquet, faisait parler de lui dans tous les médias dans un contexte de conflit social. Face à des grévistes voulant bloquer l'aéroport de Charleroi en pleine période de départ en vacances, l'administrateur du site menaçait de démissionner si la grève avait lieu. Une grève qui s'est d'ailleurs dégonflée dans les jours qui ont suivi.



## Le conflit, même dans les bons moments

La journée commence sur une note positive. Ou du moins à première vue, puisque les discussions s'orientent autour de la gestion d'une période de croissance de l'entreprise : alors que l'activité se porte bien, faut-il engager plus de personnel, faire des heures supplémentaires... ? Plusieurs membres des ADP ayant remarqué que même dans ce cas, c'est un rapport conflictuel qui se construit entre syndicats et patronat. Sur ce point, les panelistes mettent alors en avant plusieurs tensions qui ne facilitent pas la négociation en entreprise, comme l'explique Jean-Jacques Cloquet, « dans une première étape de ma vie professionnelle, je travaillais pour une multinationale dans laquelle les syndicats étaient très forts. C'étaient des négociations très dures, mais lorsque les négociations étaient terminées, elles étaient terminées. Mais aujourd'hui, ce que je remarque, c'est que je dois faire face à un nouveau type de syndicat. Leurs membres sont plus jeunes et parfois, certains s'y mettent pour se protéger. Ils ont du mal à assumer. (...) Le problème par rapport à ça, c'est que moi, ça ne m'intéresse pas de discuter pendant trois heures pour qu'on vienne ensuite me dire "on va voir ce que ma base va dire". Je pense donc qu'il y a un gros travail à faire, un travail de terrain à mener au niveau de la communication, pour ne pas se faire prendre à revers et tomber dans des cas de figure où l'on croit que tout est négocié, mais lorsque l'on revient sur le terrain, toutes les machines sont à l'arrêt ». Marcel Van Aken, ancien secrétaire ACV, ex-DRH de grands groupes industriels et ancien HR manager de l'année, revient sur l'évolution de l'acteur syndical et les risques liés à sa radicalisation, « un syndicat, même si c'est un syndicat dur, il est toujours possible de discuter avec lui. Mais lorsque ce n'est plus un syndicat, parce qu'il est infiltré par des membres du PTB dans sa délégation, il n'est plus possible d'arriver à quoi que ce soit. Je me rappelle d'une négociation se déroulant dans une société de pare-brise qui devait licencier rapidement. En 2003, on a fait face à 36 arrêts de travail et en 2004, 24 arrêts de travail. Ce qu'il se passait, c'est que les syndicats ne maîtrisaient plus ces arrêts. Quand ils avaient une réunion de leurs assemblées, les permanents n'acceptaient plus d'y prendre part. Le PTB

imposait sa vision des choses et il était dès lors impossible d'arriver à quoi que ce soit ». Plus tard dans la journée, Alain Sadzot, chief social affairs chez Agoria, revient sur ces problèmes de cohérence au sein de l'acteur syndical, « un des défis pour l'avenir de la concertation sociale sera de s'assurer que tous les acteurs soient responsables à tous les niveaux. À quoi sert-il de parler avec des interlocuteurs sectoriels alors que sur le terrain, le discours n'est pas le même ? ».

## **L'atout de la communication**

Cette dernière intervention nous ramène à la thématique de la communication. Car c'est sans doute l'un des domaines qui a le plus changé dans la gestion de la concertation sociale ces dernières années, « je fais partie du jury pour l'élection du manager de l'année. Et s'il y a un changement que je note depuis dix ans, c'est que les projets des lauréats ont totalement changé. Il y a dix ans, il s'agissait de projets de communication très automatiques vers les travailleurs, comme la création de sites web, etc. Aujourd'hui, les projets s'articulent autour d'une communication beaucoup plus directe. Car si la communication ne se fait pas correctement avec les travailleurs, ce sont les syndicats qui vont le faire », explique Marcel Van Aken. Une façon, aussi, de répondre à des travailleurs qui en veulent toujours plus, « c'est une tendance que je remarque chez les jeunes, mais pas uniquement celle-ci. Lorsque l'on parle de l'avenir, je leur rappelle qu'un aéroport, ça ne se délocalise pas », explique Jean-Jacques Cloquet. Il poursuit, « mais d'un autre côté, ils voient ce qui s'est passé à côté, chez Caterpillar. Là, du jour au lendemain, les travailleurs ont tout perdu. Je remarque cette façon de penser qui consiste à dire "tout ce qui est pris est pris et tant pis pour demain". Dans ce genre de cas, il faut réellement être créatif face aux demandes des travailleurs ». Fabrice Clavie, qui est président de l'ADP de Liège et DRH chez Mestdagh, revient sur ces thématiques de l'individualisme et de l'accélération de la circulation de l'information, « j'observe un changement au niveau du mode de fonctionnement de la société. Les

travailleurs sont de plus en plus informés et ils savent aujourd'hui aller chercher de l'information nettement plus loin qu'avant. Ils savent se faire un avis, ils ont un esprit critique plus aiguisé... (...) Je pense que cette nouvelle réalité créée de la complexité dans la concertation sociale parce qu'avant, il n'existait que deux camps. Il y avait les pro-patrons et les pros-syndicats. Chacun marchait alors en rang serré et finalement, c'était au-dessus qu'il fallait trouver une solution, au niveau de la concertation. Mais une fois qu'un accord était trouvé, les deux parties suivaient. Aujourd'hui, c'est mille fois plus compliqué. On le sent, les attentes sont beaucoup plus individuelles qu'auparavant. Les deux parties se posent directement la question "mais qu'est-ce que cela change pour moi ?" Et cela complexifie terriblement les choses en matière de concertation. Les dénominateurs communs sont beaucoup plus compliqués à trouver vu qu'il s'agit d'une juxtaposition de dénominateurs purement individuels. Et derrière cela, il faut mettre en place des solutions adaptées à ces problématiques individuelles ».

## **Conclusions ?**

La confusion de l'acteur syndical est la plus visible. On la voit dans la rue, sur le net, dans la presse. Mais comme le soulignait un syndicaliste, « il ne faut pas oublier que les gérants des ressources humaines sont également soumis à d'énormes pressions dans ce contexte incertain autour de la concertation sociale ». Car les tensions nées des thématiques évoquées dans ce livre blanc sont autant de chocs qui poussent les responsables des départements de ressources humaines à penser en dehors des cadres établis. Et rien n'est plus difficile de proposer des actions concrètes sur les bases d'un avenir incertain.

## **LE TEMPS DE RÉFLEXION DES PME**

\*\*\*

### **LA POLÉMIQUE SANS FIN DE LA CONCERTATION AU SEIN DES PETITES ENTREPRISES**

Le temps de réflexion consacré aux PME se tient dans une ambiance de fin de journée. Il est 18 heures passées et les participants arrivent dans les bâtiments de l'UCM, basés à Wierde, à deux pas de Namur. Quelques minutes plus tard, les smartphones sont mis en silencieux et la réunion démarre.

L'initiative est novatrice. Sur la voie publique, le débat autour de l'avenir de la concertation sociale se déroule au fil d'interventions de syndicalistes, de représentants du patronat, de politiques... Mais il est très rare d'entendre un patron de PME aborder cette thématique. Alors même que plus de 95 % des entreprises belges appartiennent à cette catégorie. Mais, en cette soirée se tenant au mois de juin, les participants à l'événement sont prêts à se confier sur le sujet. Sur ces tensions qui, à leur niveau, pèsent sur la concertation sociale.

Pour l'occasion, l'UCM, qui a organisé l'événement, propose une analyse sur deux niveaux. Un niveau proche du terrain avec les témoignages de ces chefs de petites entreprises, et une seconde vision qui veut prendre un peu de recul grâce à une enquête réalisée auprès de leurs affiliés.

### **Entre peurs et opportunités**

Débutons par cette enquête. Elle aura été complétée par 582 personnes, majoritairement des hommes (73,6 %), avec, en moyenne,

20 ans d'expérience en tant qu'indépendant et/ou chef d'entreprise. La large majorité d'entre eux sont wallons et sont chefs de petites entreprises. Près de la moitié des chefs de TPE sondés ont entre un et dix travailleurs et 30 % n'en ont aucun.

Le premier constat à tirer de cette enquête est que la majorité des chefs de TPE/PME voient la concertation comme une cause de ralentissement pour leur activité. 76 % des sondés sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec la phrase « la perspective d'une présence syndicale est un frein à la croissance ». Plus de la moitié sont « tout à fait d'accord » avec l'idée que la concertation sociale représente un coût important et plus de 80 % des sondés abondent dans le sens de la proposition « la présence syndicale est un frein à l'exercice de l'activité ». A noter tout de même qu'une part non négligeable de sondés considèrent la concertation sociale comme une plus-value puisque 42 % adhèrent à la proposition « la concertation sociale permet d'éviter certaines difficultés liées à une négociation en direct avec les travailleurs ».

Les thèmes classiques de la concertation sont également ceux abordés dans les petites structures. Le salaire reste le sujet sur lequel les sondés sont le plus fréquemment interpellés par les organisations représentatives des travailleurs ou les travailleurs eux-mêmes (52,3 %), suivi du temps de travail (43,3 %) et des avantages extra-légaux (33,8 %). Le résultat des discussions autour de ces sujets sont « généralement des accords équilibrés » entre les intérêts du patron et de ses travailleurs pour 90 % des patrons sondés.

L'étude se consacre ensuite à la manière dont la concertation s'articule dans les petites entreprises. Et sans surprise, le dialogue y est plus direct qu'ailleurs. 72,3 % des patrons de PME affirment que les travailleurs vont directement leur porter leurs revendications. Et de même, 89,5 % des patrons s'adressent directement à leur personnel dans leur communication. 12,5 % choisissent également de passer par un secrétariat social pour encadrer cette communication et seulement 4 % comptent un service de ressources humaines pour ces missions.

Le thème de la grève a également été évoqué dans ce questionnaire. Constat général : les menaces de grève sont nuisibles au

dialogue social et la grève en elle-même est peu fréquente dans les TPE/PME puisque seuls 3,6 % des sondés ont déjà fait face à ce type de mouvement. Pour 21,7 % d'entre-deux, une menace de grève représente une incitation à négocier alors que 43,7 % des sondés, soit plus du double, l'assimilent à une rupture du dialogue.

L'étude met également en avant que les chefs d'entreprises connaissent mal la concertation et se retrouvent souvent seuls face à celle-ci. Il n'y a que 24,5 % de patrons de PME qui entretiennent des échanges avec d'autres entreprises sur ce sujet. Et 76,3 % font appel à une aide extérieure uniquement dans les cas les plus graves. Dans le cas d'un accompagnement, le secrétariat social reste la structure préférée des participants (89,9 %) suivi, de loin, par l'appel à une organisation patronale ou à un consultant. Ensuite, 14,8 % des sondés avouent ne pas avoir de connaissances du rôle du Conseil d'entreprise et/ou du CPPT. 34,9 % ont une connaissance limitée du rôle de la délégation syndicale et 9 % n'en ont pas du tout. Et cette méconnaissance s'accompagne d'un avis plutôt négatif à leur égard puisque 42,9 % des sondés jugent la contribution du permanent syndical nulle et 46,1 % la considèrent carrément comme étant négative. Il en va de même au niveau de leur avis par rapport à la délégation syndicale alors que l'apport du CPPT et du Conseil d'entreprise sont mieux perçus.

## **Sur le terrain, bouillonnement et interrogations**

Les chefs de petites entreprises présents à ce moment de rencontre ont confirmé ces tendances soulevées dans l'étude. Avec, comme fil rouge des discussions, une certitude, « la concertation sociale en PME, elle existe et elle fonctionne ! » affirme un participant au débat. « Alors bien entendu, cela remet en cause la vision syndicale... Pour eux, si un accord n'est pas accompagné par la signature d'un délégué ou d'un permanent, il n'est pas valable. Ils ont l'impression que l'employeur a utilisé des moyens de pression dans la négociation. Mais cela est souvent faux ». La méfiance vis-à-vis de l'acteur syndical se

confirme lors du débat. Alors qu'un patron déclare, « je trouve qu'en Flandre, les syndicats apportent des éléments constructifs dans la vie de l'entreprise. Ici, en Wallonie, j'ai l'impression que tous les sujets sont abordés de manière conflictuelle ». Son voisin poursuit sur le sujet des syndicats et des travailleurs protégés, « ma société, c'est la mienne. L'argent que je mets dedans, c'est le mien. Je ne vois pas de quel droit on pourrait venir me dire comment je dois gérer mes affaires. Je ne suis pas un mauvais patron, je paie tout ce qu'il faut en cas de licenciement. Mais il ne faut pas oublier que cet argent, c'est mon argent. Et je risque quelque chose dans ces démarches, je pourrais perdre ma maison... Je me suis engagé auprès des banques pour rembourser ces montants. Alors je ne vois pas de quel droit on viendrait me dire que je dois garder telle ou telle personne ! » La discussion s'articule autour de ces délégués syndicaux qui font l'objet d'une protection spécifique contre le licenciement. Une intervenante explique son propos, « cette loi de protection des délégués est exorbitante et d'un autre temps. Il n'y a rien à faire, les syndicats supervisent leurs candidats, mais c'est toujours la course pour remplir les cases. Il y a des gens qui sont clairement là pour la protection, et c'est très difficile de les mettre dehors même si cela s'avère mérité. (...) Je trouve que cette réalité discrédite fortement les syndicats aux yeux de tous. Il y a des travailleurs protégés qui sont systématiquement en absence injustifiée, ou qui arrivent tout le temps en retard. On sait que l'on risque gros en allant devant un juge pour demander la levée de la protection pour ce type de raisons. Cette réalité discrédite le syndicat dans son rôle de représentation, en même temps que ça discrédite l'employeur. C'est un énorme problème ».

## **Conclusion ?**

On le voit, la thématique de la concertation sociale en PME navigue entre incompréhension et hostilité. Entre des syndicats qui voient leur maîtrise échapper lorsque la concertation quitte le niveau sectoriel pour atterrir en petite entreprise et des patrons

qui portent un avis sévère par rapport à l'acteur syndical. Le mot qui accompagne ce temps de réflexion pourrait être « clarté ». Car comme le souligne un intervenant, « il faudrait qu'il y ait pour une fois un accord » sur ce sujet qui, s'il n'est pas porté avec vigueur par le monde syndical pour le moment, reviendra inévitablement sur le devant de la scène.





## **LE TEMPS DE RÉFLEXION DES JURISTES**

\*\*\*

### **DES RÉPONSES POUR L'AVENIR QUI NE SONT PAS À CHERCHER DANS LE JURIDIQUE**

Nous sommes début septembre. Frédéric Henry, qui anime le débat et qui est avocat au cabinet Claeys & Engels, sert ce qui sera la dernière tasse de la cafetière qu'un assistant vient de lui apporter. Pour les juristes présents à ce « temps de réflexion », l'heure est au redémarrage. Les vacances judiciaires sont terminées et déjà, les agendas se remplissent à grande vitesse. Tous ont réussi à bloquer deux heures pour échanger sur la thématique de la place du monde juridique dans la concertation sociale. Vaste débat. Et long surtout puisqu'à peine entamé, les doigts de certains participants pianotent sur l'écran de leur smartphone pour annoncer qu'ils seront en retard à leur prochain rendez-vous.

#### **Du droit de grève au droit à une « vraie » réponse**

Le débat autour de l'intervention du juridique dans la grève ou dans les voies de fait commises lors d'une grève prend rapidement une place centrale dans les discussions. Un détail amusant puisque que la plupart des intervenants commenceront leur prise de parole en expliquant que le sujet n'est « que la pointe de l'iceberg » ou n'est qu'un « épiphénomène ». Difficile, sans doute, de passer à côté de cette thématique qui continue de faire polémique. Jean-Paul Lacomble, avocat associé pour le cabinet Claeys & Engels, plante le décor, « j'observe deux tendances. La première est la hausse des

actions en référé préventives dans le cadre desquelles un employeur n'attend plus d'être bloqué par une grève pour réagir, mais vient trouver le juge avec des preuves que l'action aura lieu et lui demande d'intervenir avant. Deuxièmement, il y a une tentation de discuter de l'abus du droit de grève en lui-même. Je remarque que le principe de proportionnalité qui consiste à dire "tout cela pour ça" est de plus en plus souvent évoqué. La question posée est alors de savoir si le litige justifie vraiment les moyens mis en œuvre par les syndicats ».

Mais les sollicitations du monde juridique sont-elles réellement plus fréquentes dans ce cadre de la grève ? Alors qu'autour de la table, les réponses sont variées, Charles-Éric Clesse, auditeur du travail du Hainaut met en garde contre l'impact de l'intervention de la justice dans un conflit social. « Lorsque la justice intervient, la situation se cristallise complètement en confrontation. Nous sommes alors passés à côté de la conciliation sociale et on ne reviendra jamais sur de bons à priori. Il y a une rupture dans la concertation sociale et un pas de trop est franchi. Ce qui laissera des séquelles dans l'entreprise. Je ne sais pas si la justice est le lieu propice pour venir discuter de grève. Parce que, dans ce cas de figure, les acteurs sont arrivés à un tel point... celui de recourir au troisième pouvoir de l'État et de lui demander de venir s'immiscer dans leur problème social, et de l'observer par un petit bout de la lorgnette – l'urgence – et de rendre un avis qui doit être tranché. Je ne crois pas que ce soit l'idéal dans la logique de la concertation ».

## La place du politique

Au fil des conversations, ce débat autour de la « place » que doivent occuper les juristes dans la concertation se précise, et s'amplifie. Devenant une sorte de fil conducteur de cette conversation qui vise à répondre aux défis qui s'imposent à la concertation de demain : quel est la place du juridique face aux nouveaux acteurs issus de l'économie de plate-forme ? Comment les juristes doivent-ils se placer dans un monde du travail de plus en plus individualiste ?... C'est

autour de cette question de la « place » que Serge Wynsdau, président du tribunal de travail de l'arrondissement du Brabant wallon, poursuit les réflexions, « je suis moins convaincu que le juridique puisse effectivement avoir une influence sur la qualité de la concertation sociale. Tout ce qui est prononcé sur requête unilatérale, en définitive, vu l'absolue nécessité, est provisoire. Mais vous ne réglez pas un problème de fond de cette façon ! (...) La concertation sociale est un impératif, selon moi, et son avenir est entre les mains du politique. C'est lui qui interroge les partenaires sociaux et leur demande d'aboutir à un accord. Une fois intervenu, il faut traduire ce dernier en loi, en arrêtés royaux... et c'est le politique qui fait cela. S'il ne le fait pas et qu'il traduit dans ses prises de positions une orientation plutôt qu'une autre, c'est en réalité et en définitive lui qui porte la responsabilité de l'échec puisque qu'il va perdurer. Certains partenaires sociaux vont se demander quel est l'intérêt de continuer à jouer le jeu de la concertation de bonne foi si derrière, il y a un personnel politique qui ne l'écoute pas ». Le recours aux juridictions ne devrait donc intervenir que lorsque la concertation sociale « tousse » et qu'il est nécessaire de faire bouger les lignes afin de relancer un processus de négociation qui avait, jusque-là, échoué.

Quelques minutes plus tard Jean-Paul Lacombe évoque également le rôle du législateur, « ce que l'on constate, c'est qu'il y a maintenant une forme de porosité qui s'installe et on voit entrer le droit et donc le judiciaire dans la matière du droit du travail qui était restée organisée comme un monde à part dans lequel le judiciaire entrait très peu. On le voit notamment via les dispositions sur la modération salariale. Elles existent depuis les années 90 et pourtant elles n'ont jamais été mises en application. Le législateur dit actuellement "j'insiste pour qu'il y ait des poursuites, que l'on augmente le montant des amendes". En agissant de la sorte, il fait entrer ce problème dans la négociation. On a vu au printemps et en été des grèves qui duraient plusieurs jours parce que l'employeur disait "mais on va me poursuivre si je fais droit à vos revendications salariales" ».

## La loi Renault

La force d'un débat se situe aussi dans le profil de ses invités. Car au moment de préparer son intervention dans le cadre de ce « temps de réflexion », chacun a pensé ses notes avec, en background, son propre vécu. Frédéric Baudoux, avocat spécialisé dans le droit du travail, s'est de son côté concentré sur la loi Renault, « cette procédure amène à une espèce de théâtralisation de l'annonce de licenciement collectif. En une heure, le patron vous dit qu'il va procéder au licenciement de 3.000 personnes. Cette loi sui generis créé le conflit en imposant cet avertissement préalable. Je pense qu'il y a moyen de réfléchir à d'autres systèmes. Je pense notamment à la présence d'un représentant des travailleurs au sein du conseil de direction ou du conseil d'administration. Il pourrait – en s'appuyant sur ce qui y est dit, sans déborder du cadre légal – anticiper ces problèmes d'annonces brutales de licenciements collectifs ».

## Conclusions ?

Le quatrième monde à se rassembler autour de cette problématique aura été celui de la « place » des acteurs de la concertation. Quelle place occupe chaque acteur dans le processus de concertation sociale ? Quelle place pour les juristes ? Quelle place pour le politique ? Quelle place pour l'Europe ? Pour les multinationales ? Pour l'économie de plate-forme ? etc. Des questions qui dépassent peut-être quelque peu les attributions strictes du monde juridique, mais comme l'a glissé Serge Wynsdau en cours de débat, « celui qui connaît sans doute le mieux le fonctionnement d'un État, c'est le juriste ».

# LE TEMPS DE RÉFLEXION DES POLITIQUES

\*\*\*

## LA QUESTION DU RÔLE DE L'ÉTAT DIVISÉ

L'organisation du temps de réflexion consacré au monde politique a été quelque peu différente de celle des autres. La démarche a été initiée par une invitation au débat lancée à l'attention de l'ensemble des partis belges. Quelques thèmes apposés sur une feuille leur ont été envoyés, les menant vers deux réflexions : quelles sont les tensions qui pèsent aujourd'hui sur la concertation sociale et quelles sont les pistes à exploiter pour alléger ces tensions ?

Face à ces thèmes, les débats se sont principalement articulés autour du rôle que joue actuellement le gouvernement fédéral dans la concertation sociale. Et rapidement, les réflexions se sont transformées en affrontement. Écolo ouvre le bal, « pour nous, la concertation sociale est vidée de son sens parce que l'on a l'impression que de moins en moins de ministres compétents s'y réfèrent », argumente Olivier Derruine, Assistant de Philippe Lamberts, co-Chair of the Greens/EFA Group au Parlement européen. Mais justement, quel est exactement le sens que le gouvernement fédéral veut donner à cette concertation ? Jean-François Bairiot, conseiller à la présidence pour le MR, revient sur cette définition du rôle gouvernemental, « les partenaires sociaux ont un rôle de conseil actif sur certaines problématiques, des sujets sur lesquels le gouvernement n'a pas de vue sur le terrain. C'est une manière de faire remonter l'information, de faire des corrections techniques. Un rôle de courroie de distribution de l'information ». Didier Gosuin, ministre bruxellois de l'Emploi et de l'Économie (Défi), a un autre point de vue sur le sujet, « dans ce mouvement néolibéral qui gagne en puissance et en légitimité, le discours n'est pas un discours qui est favorable aux termes de la concertation sociale. Il vise à écorner le plus possible les ailes de

cette concertation. Sans vouloir entrer dans la polémique, je crois qu'il est assez symptomatique d'observer que le nouveau ministre de l'emploi en Wallonie a rapidement mené une charge contre les partenaires sociaux. Je ne crois pas que ce soit malin. Je ne crois pas que ce soit dans la tension que l'on trouve des solutions ». Du côté du PTB, c'est une autre inquiétude qui ressort. Celle de voir un gouvernement qui souhaite, de plus en plus se passer des « corps intermédiaires » dans la gestion du pays. Benjamin Pestiau, président du PTB en région bruxelloise, revient sur cette thématique, « il y a une volonté actuelle de tout un nouveau courant dans la politique – qui est le mieux incarné par le N-VA – de proposer une forme de libéralisme qui avance que d'un côté il y a le politique, de l'autre, il y a le citoyen, et qu'entre les deux, il n'y a rien. Tout ce qui est collectif disparaît, et cela, nous y sommes complètement opposés. Nous pensons que la démocratie dans une société est aussi riche de ses acteurs et de ses débats. De ces acteurs intermédiaires qui composent l'associatif, les mouvements sociaux... La concertation sociale, quelque part, nous pensons qu'elle devrait être beaucoup plus large et profonde qu'elle ne l'est aujourd'hui. Il faudrait que la voix d'associations qui représentent des centaines de milliers de personnes soit beaucoup plus écoutée qu'elle ne l'est actuellement. Nous pensons que la vie démocratique d'une société est beaucoup plus riche que la relation politicienne d'élus qui le sont une fois tous les cinq ans ».

Les discussions menées dans le cadre de ce temps de réflexion nous mènent ensuite vers d'autres horizons. Les inquiétudes se canalisent également autour de la régionalisation et des impacts que celle-ci pourrait avoir sur la concertation sociale. Didier Gosuin revient sur cette thématique, « chaque fois que vous entrez dans une différenciation, vous entrez dans une compétition. C'est un grand paradoxe puisqu'en agissant de la sorte, on fait exactement le contraire du monde économique qui tente de briser toute forme de concurrence en allant, même, vers la création de situations de monopole. L'évolution de l'économie par l'outil numérique est une manière de casser des modèles de concurrence. Le politique fait exactement le contraire puisque que chaque fois que faire se peut, il va vers un dénominateur plus petit. (...) Le mal belge tient de cette volonté d'aller vers un modèle

d'État confédéral. La montée en puissance du Voka et, *de facto*, l'affaiblissement de la FEB tient de cette logique de dire "on fait mieux cela entre nous". (...) Est-ce réellement une solution alors que l'on devrait réfléchir à des modèles de concertation au niveau européen ? ». Le point soulevé par rapport au numérique, et de façon plus générale, au sujet de la concertation sociale qui semble à la traîne face au rythme des changements du monde économique, mènera nos interlocuteurs à se poser plusieurs questions, « Selon le MIT, chaque robot introduit sur le marché du travail détruit six emplois alors que le nombre de robots installés dans le monde d'ici 2025 va tripler. Cette réalité montre que si on veut construire un modèle social plus robuste, nous n'avons pas beaucoup de temps pour le faire. (...) Uber est en train de travailler sur la voiture sans chauffeur alors qu'actuellement, il faut trouver une solution pour ces chauffeurs, mais eux sont déjà sur autre chose. Ils ont une longueur d'avance », remarque Kim Evangelista, Conseiller politique du parti Écolo. Marianne Thyssen, Commissaire européenne en charge de l'Emploi et des affaires sociales revient sur cette nécessité d'adaptation, « la concertation sociale n'est pas immune aux transitions multiples qui affectent le marché de travail, au contraire. Comme les autorités publiques, les organisations syndicales et patronales devront s'adapter aux nouvelles formes et conditions de travail. Mais je vois des exemples encourageants dans les états membres, par exemple en Suède et en Allemagne, et je suis convaincue de la valeur ajoutée que l'organisation et l'action collective continueront à représenter pour des travailleurs ou employeurs individuels. La concertation sociale est un créateur de confiance unique. Elle joue et jouera donc toujours un rôle essentiel dans la prise de décisions, que ce soit au sein de l'entreprise ou au niveau politique. Et nous continuerons à faire tout ce qui est possible pour créer un cadre dans lequel le dialogue social tient pleinement sa place ».



## **Conclusion ?**

Les tensions qui agitent les interlocuteurs sociaux se ressentent également au sein des partis politiques. Car les pratiques de gestion en matière de concertation sociale mises en place au niveau du gouvernement fédéral sont avant tout des choix politiques. Et des choix polémiques au vu des réactions très vives recueillies à ce sujet.

# LE TEMPS DE RÉFLEXION DES SYNDICATS

\*\*\*

## PERTE D'INFLUENCE ET QUÊTE DE SENS

Les temps de réflexion consacrés au banc syndical ont eu lieu fin août. L'occasion de découvrir Bruxelles depuis ses toits. Que ce soit du bureau de Robert Vertenuel qui offre un panorama sans pareil sur le quartier des Marolles et le palais de Justice, ou celui de Marie-Hélène Ska qui s'élève dans le Nord-Ouest de Schaerbeek ou encore le bâtiment dans lequel nous reçoit Olivier Valentin, adossé au boulevard Roi Baudouin. Car l'objectif de ces rencontres est de prendre de la hauteur. De s'écarter un instant de cette actualité qui ne cesse de s'accélérer pour tenter de se poser les bonnes questions. Celles qui, aujourd'hui, mais surtout demain, pousseront le banc syndical vers de nouveaux combats.

Et le moment est sans doute bien choisi pour atteindre cet objectif. Si l'actualité fut plus que chargée sur le plan politique ces derniers mois, la concertation sociale semble avoir eu l'occasion de souffler un peu après une année 2016 durant laquelle elle est a été mise sous le feu des projecteurs. Avec, début 2017, la signature d'un AIP qui a renforcé cet apaisement.

Car entre temps, la réflexion a pris la place de l'émotion. Chaque personnalité du banc syndical rencontrée dans le cadre de cet ouvrage nous a confié les tensions qui, selon eux, pourraient mettre à mal une concertation sociale qu'ils considèrent comme un impératif. Pour Marie-Hélène Ska, secrétaire générale de la CSC, une première tension vient de la distorsion que crée le positionnement du gouvernement en faveur des employeurs, « ces derniers demandent, légitimement, un cadre stable pour développer leur activité. Il me semble également légitime que les travailleurs réclament un cadre stable

pour pouvoir se développer. Un cadre stable ne veut pas dire un cadre figé, mais cela signifie un cadre qui soit clair lorsque, en tant qu'être humain, vous souhaitez développer un projet de vie. Aujourd'hui on remarque que le gouvernement a répondu à pas mal des aspirations qu'avaient les employeurs, à savoir, un allègement de la fiscalité, un cadre réglementaire adapté par rapport à l'e-commerce... mais pour les travailleurs, c'est plutôt de l'insécurité qui a été créée, ce qui constitue une menace par rapport à leur cadre de vie. Et cela perturbe la concertation sociale. Car, qu'est-ce que la concertation sociale ? Ce sont des représentants des travailleurs et des représentants du monde des entreprises qui se mettent autour d'une même table pour prendre des décisions qui engagent l'ensemble des travailleurs et l'ensemble des entreprises. Si ceux et celles qui fixent le cadre le font de manière très unilatérale pour répondre aux besoins des entreprises, mais sans tenir compte de la légitimité des demandes des travailleurs, alors il y a une distorsion qui intervient dans la concertation sociale ». Olivier Valentin, secrétaire national de la CGSLB revient sur ce sujet, « nous avons un gouvernement qui ne laisse pas une place pleine et entière à la concertation sociale pour qu'elle se développe. (...) Notre analyse est de dire qu'il y a une recherche de prise de pouvoir de la part du gouvernement qui, sur des terrains habituellement laissés à la concertation, veut agir sans considérer les acteurs naturels. (...) C'est la raison pour laquelle, durant les deux premières années de ce gouvernement, nous avons vu l'acteur gouvernemental qui annonçait déjà ce qu'il allait faire avant la concertation, afin de déconstruire l'équilibre qu'il peut y avoir dans la négociation entre patrons et syndicats ».

Mais cette distorsion est-elle réellement neuve ? N'existait-elle pas, précédemment dans l'autre sens alors que l'orientation politique était plus à gauche avec un gouvernement favorisant les thèses des syndicats ? Pour Marc Goblet, la différence est claire. Le précédent gouvernement était effectivement plus proche d'eux, mais il passait toujours par la case concertation avant de prendre une décision, « la grande différence, c'est que, quand on allait trouver le gouvernement avec les socialistes dedans, ils n'allaient pas dire "non" par rapport à ce que l'on présentait, ils allaient dire "attention là, ça coûte

énormément”, et ensuite, on continuait à discuter tout en respectant l'équilibre. Souvent, il n'y avait pas d'accord, mais, ils mettaient quand même en application ce qui avait fait l'objet du compromis. Et ça c'était quand même une fameuse différence ». Car pour l'ancien secrétaire général de la FGTB, ce « nouveau rôle que le gouvernement s'attribue » met fin à toutes formes de négociation, « quand on fait un accord sur des points qui sont des points d'organisation, des points qui sont acceptés par les travailleurs et les employeurs, et s'ils n'ont pas d'incidence budgétaire, il n'y a pas de raison qu'ils ne les acceptent pas. Si maintenant, il y a une incidence budgétaire, il est tout à fait normal que le gouvernement, les syndicats et le patronat se réunissent et que l'on cherche ensemble une solution. (...) La vision du gouvernement sur le sujet est de dire qu'ils ont la majorité et que vu cette réalité, ils décident. Mais comment la concertation peut-elle se mettre en place face à cette attitude ? ».

Mais ce débat autour du rôle du gouvernement n'est pas le seul point qui inquiète les syndicats. L'évolution de l'acteur patronal et de son internationalisation interpelle aussi, « nous sommes allés mettre nos entreprises dans les mains d'investisseurs étrangers », affirme Marc Goblet, il poursuit, « pour eux, la stratégie est simple : à un moment donné, ils regardent une carte et identifient l'entreprise la moins rentable et décident de s'en séparer pour la remplacer par une autre. C'est ce climat qui fait augmenter la tension autour de la concertation sociale. Leur objectif n'est pas de trouver des solutions, mais de l'argent, et rapidement, sans tenir compte des conséquences sur la région, sur les familles, sur les petits indépendants. Aujourd'hui, la difficulté vient de cet élément, le fait de considérer qu'il est normal que si un actionnaire ne gagne pas assez d'argent, il aille ailleurs ».

Robert Verteneuil, lui, rappelle que si la concertation venait à « perdre ses lettres de noblesse, nous nous dirigerons toujours plus vers des conflits. (...) Je le dis sous forme de boutade aux politiques et aux patrons, mais lorsqu'il n'y aura plus de syndicats, qu'est-ce que vous aurez devant vous ? L'anarchie. Les syndicats, et on s'en défend, mais notre rôle est aussi un rôle régulateur du monde du travail et de ses extrêmes ».

## Conclusion ?

Le temps de réflexion du banc syndical aura permis de mettre en avant le climat instable dans lequel ces derniers évoluent. Leurs inquiétudes sont réelles face à ces freins qui, selon eux, ralentissent une concertation sociale vitale pour l'avenir du pays, « il y a une perte de confiance dans la concertation sociale qui est, pour moi, l'élément de stabilité de ce pays », explique Marc Goblet. Alors que Luc Cortebeeck, ancien président CSC/ACV, abonde dans ce sens, « je me rappelle, lors de la fameuse crise gouvernementale de 541 jours, à l'étranger, de nombreuses personnes me demandaient comment la Belgique pouvait encore fonctionner ? Je pense que les éléments sociaux stabilisent le pays. Et notamment parce que leur contrôle et leur organisation est faite par les organisations patronales et syndicales. Et cela marche, bien qu'il y ait des débats sur ces points ».

# TABLE DES MATIÈRES

GENÈSE ET AVENIR DU PROJET (par Philippe BERTIN) . . . . .	7
INTRODUCTION. <i>BYE BYE</i> CONCERTATION SOCIALE ? . . . . .	9
CHAPITRE 1. DES ACTEURS JOUANT DANS UNE PIÈCE AUX RÔLES	
NON DÉFINIS . . . . .	13
<i>Syndicats : du changement à coups d'électrochocs</i> . . . . .	13
Une place toujours aussi importante dans la société . . . . .	14
Les jeunes se désintéressent . . . . .	15
Les inévitables tensions internes . . . . .	17
Des congés payés à la digitalisation . . . . .	18
<i>Une impression de maîtrise sur le banc patronal</i> . . . . .	19
La pression régionaliste . . . . .	19
Un nouveau patronat ? . . . . .	21
Les métiers RH sous pression . . . . .	22
Le rattrapage du non-marchand . . . . .	24
<i>La définition variable du rôle de l'État</i> . . . . .	25
Quel État pour quelle concertation ? . . . . .	27
Démocratie sociale et démocratie politique . . . . .	28
CHAPITRE 2. UNE CONCERTATION DÉPASSÉE PAR SES MISSIONS. . . . .	31
<i>On ne produit plus comme avant, mais on se concerte     comme avant</i> . . . . .	31
La concurrence sans frontière . . . . .	32
L'impuissance face aux délocalisations . . . . .	33
L'inconnue de l'économie de plateforme. . . . .	37
Des marges salariales faibles . . . . .	41
Les petites entreprises en dehors de la concertation ? . . . . .	42
<i>La concertation doit-elle, comme l'entreprise, se « libérer » ?</i> . . . . .	45
Pour les syndicats, le débat n'est pas là . . . . .	47

Les projets contre l'individualisme. . . . .	49
Élargir le gâteau de la concertation . . . . .	50
<i>L'emploi de demain peut-il être pensé par la concertation d'aujourd'hui ? . . . . .</i>	52
Appel à l'intelligence de la démocratie sociale . . . . .	55
CHAPITRE 3. DES STRUCTURES QUI VACILLENT . . . . .	57
<i>L'Europe sociale, l'incomprise . . . . .</i>	57
Des obstacles difficiles à surmonter. . . . .	58
Pourtant, les lignes bougent . . . . .	61
<i>La régionalisation frappe à la porte . . . . .</i>	63
La montée de la N-VA . . . . .	65
Les structures de la concertation sociale en proie au doute . . . . .	67
CONCLUSION . . . . .	69
TEMPS DE RÉFLEXION . . . . .	71
<i>Le flou d'un pacte social mis à mal. . . . .</i>	73
<i>L'incertitude pesant sur l'avenir de la concertation fait des dégâts sur le terrain. . . . .</i>	79
<i>La polémique sans fin de la concertation au sein des petites entreprises . . . . .</i>	83
<i>Des réponses pour l'avenir qui ne sont pas à chercher dans le juridique . . . . .</i>	89
<i>La question du rôle de l'État divise . . . . .</i>	93
<i>Perte d'influence et quête de sens . . . . .</i>	97