



par Jean Faniel, CRISP

La Belgique, terre de compromis, tremble

Un séisme aura-t-il lieu ?

La Belgique est une terre de compromis, dit-on. A tous les niveaux, dans tous les domaines, des négociations sont menées afin de prendre des décisions plus ou moins importantes. Il semble pourtant que cette terre tremble. Et la tectonique nous enseigne que lorsque des plaques bougent, c'est pour se frotter et entrer en collision.

En démocratie, divers points de vue s'expriment, traduisant l'existence d'intérêts différents et contradictoires. Un des modes classiques de résolution des conflits, latents ou ouverts, est la négociation, débouchant sur un compromis. Trouver un compromis n'est cependant pas chose aisée. Si la physionomie d'un accord dépend du rapport de force entre les parties, la capacité d'en nouer un dépend aussi éminemment de la volonté de chacun des protagonistes de parvenir à un accord et de sa capacité à admettre une solution ne satisfaisant pas l'ensemble de ses revendications. Chercher un accord implique tout autant de ne pas vouloir écraser purement et simplement son adversaire, mais de le considérer comme un interlocuteur.

Nouer un compromis ? Non, merci !

Juillet 2011. Le formateur Elio Di Rupo dépose une note devant servir de base à la négociation gouvernementale enlisée depuis un an. Salué par certains comme très audacieux, ce texte est de facture très belge et très classique. Chacun des neuf partenaires de la négociation peut y retrouver certaines de ses revendications, chacun doit y avaler des couleuvres, aucun n'y voit le projet de ses rêves. Rapidement, la N-VA rejette la copie. Elle ne veut plus de cette manière de faire de la politique en Belgique et montre qu'elle n'est vraiment pas un parti comme les autres. Elle défend un projet politique de rupture et un compromis équivaut à ses yeux à une compromission. Elle quitte les négociations, le gouvernement se fera sans le plus grand parti belge.

Décembre 2011. Alors que le gouvernement Di Rupo vient d'être mis en place depuis quelques jours, son ministre des Pensions, Vincent Van Quickenborne (Open VLD), décide d'imposer rapidement et en force sa réforme des fins de carrière et des retraites. En désaccord avec le contenu du projet et irrités de ne pas être consultés à son propos, les syndicats mobilisent leurs affiliés et organisent une journée de grève dans les services publics, puis une autre au niveau interprofessionnel. Ils sont finalement associés à une concertation très à la marge, qui rectifie quelques inepties contenues dans les mesures adoptées entre-temps. Le ministre voulait passer en force, c'est chose (quasiment) faite.

Automne 2012. ArcelorMittal a annoncé un an auparavant qu'il voulait fermer la phase à chaud de la sidérurgie liégeoise. Tout indique que le groupe multinational est en train de se désinvestir de la production d'acier en Europe et qu'il entend bien réduire les capacités sidérurgiques du Vieux Continent, et non pas les céder à d'autres. Dès lors, le groupe négocie durement le plan social avec

les syndicalistes liégeois. Négocie ? C'est beaucoup dire. S'écarter de la procédure Renault, il augmente en cours de discussion le nombre de pertes d'emploi annoncées, menace d'arrêter définitivement les hauts-fourneaux pour faire plier les syndicats et finit par refroidir les *cowpers* (grands échangeurs thermiques), hypothéquant fortement un redémarrage ultérieur. Ensuite, puisque les travailleurs jugent insatisfaisant le volet social du plan de licenciement, ArcelorMittal annonce sans autre forme de procès l'envoi des C4, en contradiction complète avec la pratique habituelle en matière de concertation sociale lors d'une restructuration.

Automne 2012 toujours. Fort de sa victoire à l'élection communale à Anvers, Bart De Wever négocie la formation du nouveau collège des bourgmestre et échevins. Négocie ? C'est beaucoup dire. Comme deux ans auparavant quand il était « clarificateur », la note qu'il dépose reflète essentiellement les priorités de la N-VA. Son texte provoque des tensions entre les partenaires de la *Stadslijst*, SPA et CD&V finissent par se séparer, les chrétiens-démocrates rallient une majorité marquée à droite en ayant obtenu quelques concessions du nouveau bourgmestre. Peut-on vraiment parler de compromis ?

Automne 2012 encore. Pour boucler son budget, le gouvernement fédéral décide de bloquer les salaires pour au moins deux ans, hors indexation. Il renvoie la négociation de certains sujets aux « partenaires sociaux » (expression édulcorant leurs divergences d'intérêts et soulignant qu'ils n'ont d'autre choix que de trouver un accord, qu'importe son contenu). Négociation ? C'est beaucoup dire. Pour les syndicats, il n'y a plus matière à négocier et leur rôle s'en trouve dès lors fortement restreint.

Aquoibonisme et (in)capacité de réaction

Qu'ils ne conservent que les apparences du compromis ou qu'ils décident de passer outre à la négociation, les acteurs décrits ci-dessus sont en partie des aquoibonistes, pour reprendre la formule de Serge Gainsbourg. A quoi bon s'encombrer de vieilles procédures qui ne donnent plus de résultats ? A quoi bon perdre son temps en discussions vaines ? A quoi bon négocier, et dès lors accepter des concessions pour nouer un compromis, si l'on dispose d'un rapport de force suffisamment favorable pour pouvoir imposer purement et simplement ses vues ? Ou si, comme dans le dernier exemple, les jeux semblent si clairement faits qu'on ne pourra rien gagner ou même atténuer en s'asseyant autour d'une table.

Dès lors, que faire face à un interlocuteur qui privilégie le passage en force au détriment de la recherche d'un véritable compromis, réellement équilibré, impliquant des concessions réciproques ?



Dans les exemples précités, l'absence de stratégie et, le cas échéant, de stratégie alternative, est frappante.

Face à l'intransigeance de la N-VA, les partis francophones n'ont su comment agir de manière concertée en avançant leurs revendications propres. Confrontés à cette même formation, dont ils sont en outre concurrents directs, les partis flamands ne donnent pas davantage l'impression de savoir comment réagir. A Anvers, SP.A et CD&V ont affiché leurs divergences, voire leur impréparation, à l'égard de la stratégie actionnée par Bart De Wever.

Après avoir mené plusieurs négociations interprofessionnelles très difficiles et avoir dénoncé depuis le départ les options économiques et les mesures qu'ils jugent antisociales du gouvernement Di Rupo, les syndicats ne montrent pas une forte capacité à mobiliser leurs affiliés de manière structurée – voire semblent dépourvus de la volonté de le faire. Dans les entreprises en restructuration, ces mêmes syndicats peinent manifestement à trouver la parade face à des directions pressées d'en finir avec les procédures classiques de la concertation sociale, ou même désireuses de les contourner.

Rééquilibrer les forces en présence et repenser la confrontation

Une des raisons incitant certains acteurs à contourner les procédures classiques de négociation est la conscience, ou à tout le moins la croyance, que le rapport des forces en présence leur est favorable au point de ne pas avoir à faire de concessions. Par conséquent, s'ils veulent ramener ceux-ci à la table des négociations pour rééquilibrer la résolution d'un conflit, leurs interlocuteurs doivent envisager la manière de rétablir en leur faveur ce rapport de force. Deuxièmement, à côté de ce qui peut s'avérer une opération de longue haleine, ces acteurs doivent également réfléchir aux stratégies alternatives à élaborer et, si besoin est, à mettre en œuvre s'ils veulent parvenir à contrecarrer les avancées unilatérales imposées

par leurs interlocuteurs : dans le cas des syndicats, chercher des appuis politiques (1), internationaliser l'opposition, développer la conscientisation des affiliés... ; pour les francophones, chercher des connexions avec la société civile flamande, préparer de manière réaliste un plan B...

Le SP.A et le CD&V pouvaient anticiper depuis plusieurs mois l'intransigeance de la N-VA. Les francophones prévoyaient depuis dix ans que les forces politiques flamandes, en particulier les plus radicales, seraient demandeuses de réformes institutionnelles. Enfin, le contexte auquel les syndicats font face est difficile depuis plus de trois décennies. Pourtant, tous semblent quelque peu surpris, voire démunis, lorsque leurs interlocuteurs quittent la table des négociations, refusent d'y venir ou n'y viennent que pour servir leur propre menu.

Les exemples évoqués ci-dessus montrent par ailleurs que la recherche à tout prix d'un compromis n'est pas nécessairement la solution la plus avantageuse à envisager pour une partie. Si elle se limite à un accord formel ou qu'elle consacre uniquement les gains de l'un et les reculs de l'autre sans déboucher sur des avancées tangibles pour tous, la recherche du compromis pour lui-même fait croître l'insatisfaction de certains protagonistes, délégitimant à leurs yeux ce mode de résolution pacifique des conflits. Dès lors, les tensions peuvent s'exacerber entre des vainqueurs persuadés qu'ils peuvent tout se permettre et des vaincus résignés, ou au contraire décidés à en découdre sous d'autres formes.

Quand des plaques entrent en collision, on ne sait jamais où le tremblement de terre peut se produire ni quelle sera son intensité...

(1) C'est, au moins en partie, l'intervention du gouvernement wallon à la demande des syndicats qui a permis de relancer les négociations entre ces derniers et ArcelorMittal et d'arriver à un plan social acceptable pour les deux parties. La multinationale n'est cependant pas revenue sur son plan de fermeture de la phase à chaud.