

La confiance, l'audace et le leadership, indispensables aux négociations salariales nationales

## “Prenons nous-mêmes nos responsabilités”, dit Pieter Timmermans (FEB), négociateur chevronné

*Membre du ‘Groupe des dix’ (G10) depuis le tout début, le directeur général de la FEB, Pieter Timmermans, l'exhorte vivement à assumer ses responsabilités et à tenter d'accomplir seul – c'est-à-dire sans l'aide du gouvernement fédéral – la (difficile) besogne. Les négociateurs n'ont en effet pas grand-chose à attendre de ce dernier. Sans gouvernement digne de ce nom et sans moyens financiers, la balle est aujourd'hui dans le seul camp du G10. Que le handicap salarial historique met par ailleurs au pied du mur. Un bon accord est cependant essentiel pour la compétitivité de notre économie et, partant, pour le pouvoir achat de tous.*

Les syndicats et les organisations patronales se réuniront bientôt au sein du ‘Groupe des dix’ (G10) pour entamer les négociations bisannuelles. Cette concertation tentera notamment de parvenir à des accords fermes sur les salaires, les conditions de travail, les congés, la flexibilité et la sécurité sociale. La concertation interprofessionnelle concerne 2,5 millions de salariés travaillant dans près de 220.000 entreprises. Dans cet article, nous expliquons, en cinq questions posées au négociateur patenté de la FEB qu'est **Pieter Timmermans** et en cinq réponses claires, l'approche et la méthode adoptées pour cette importante concertation socio-économique.

### 1 Qu'est-ce que le ‘Groupe des dix’ (G10) ?

Le G10 regroupe des figures de proue de l'ensemble du ‘spectre syndical’, d'une part, et reflète le secteur privé sur ‘l'ensemble du pays’ du côté patronal, d'autre part. Sont représentés sur le banc patronal : l'économie primaire (agriculture avec le Boerenbond), les indépendants et les petites PME (Unie van Zelfstandige Ondernemers –

**“Les syndicats vont-ils choisir d'aider les chômeurs à décrocher un emploi ou vont-ils opter pour ceux qui ont déjà un emploi ?”** Pieter Timmermans (FEB)

Unizo, et l'Union des Classes Moyennes – UCM) et l'économie secondaire et tertiaire (industrie, construction, commerce et service grâce à la FEB). Du côté des syndicats, on trouve les représentants de l'ACV, la CSC, l'ABW, la FGTB et la CGSLB.

Il s'agit de 10 membres permanents (les responsables des organisations) et d'un président temporaire. C'est traditionnellement le président de la FEB qui mène les discussions – il ou elle change tous les trois ans, un néerlandophone succédant à un francophone et vice versa.

Étant donné la composition du groupe et leurs fonctions au sein du Conseil national du travail (CNT) et du Conseil central de l'économie (CCE) par exemple, les membres du G10 peuvent ensuite appliquer, dans les CCT, les engagements convenus dans le cadre de l'Accord interprofessionnel (AIP) ou remettre des recommandations à ce propos.

### 2 Quand commence la concertation interprofessionnelle ?

Début novembre, le Conseil central de l'économie publie un rapport sur la position concurrentielle de notre économie et de nos entreprises. C'est à ce moment que commencent véritablement les réunions de concertation de l'AIP. Ce rapport examine si nos entreprises ont gagné ou perdu en compétitivité au niveau des salaires et des coûts salariaux. Il donne également des indications concernant l'évolution des salaires et des coûts salariaux chez nos trois voisins (F/NL/D), étant donné que, en vertu de la loi de 1996, nous devons adapter notre politique salariale en fonction. Pieter Timmermans, directeur de la FEB: “Nous avons accumulé un handicap salarial considérable par rapport à nos trois principaux partenaires commerciaux. Une heure de travail coûte chez nous 35 EUR, contre en moyenne 32 EUR chez nos voisins. Ou, pour donner un ordre d'idées, lorsque Kim Gevaert court un 100 mètres contre ses collègues néerlandais, français et allemands, elle doit se placer à 12 m derrière la ligne de départ et tenter tout de même de gagner la course....”.

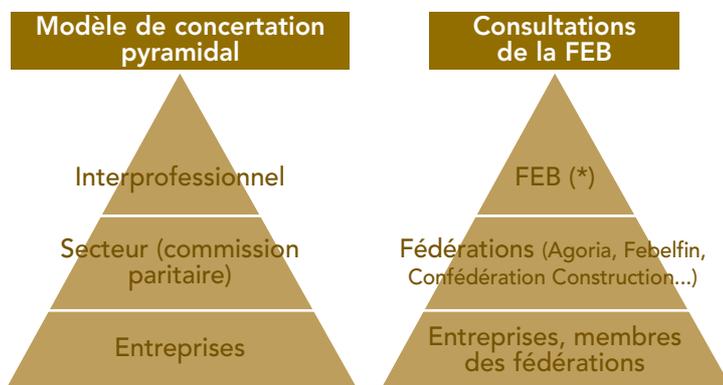
### 3 Comment la FEB formule-t-elle le mandat de négociation ?

La structure des consultations de la FEB correspond à la structure de la concertation sociale. À la base, il y a la concertation au sein des entreprises. Dans les entreprises de plus de 100 travailleurs, cela se fait au sein du conseil d'entreprise, dans les plus petites sociétés (moins de 50 salariés), c'est un comité pour la prévention



Pieter Timmermans:  
"Nous devons mener  
une politique salariale  
intelligente, qui ne refait  
pas les erreurs commises  
par le passé"

et la protection au travail qui s'en charge. Dans de nombreuses organisations, il y a aussi une délégation syndicale qui fait connaître les exigences des militants.



(\*) Voka, l'UWE et Beci siègent également au sein du conseil d'administration de la FEB.

Au-dessus du niveau de l'entreprise, on trouve la concertation sectorielle. Une commission paritaire a été fondée au sein de chaque branche d'activités. On en compte actuellement 170 environ. Lors de la concertation interprofessionnelle, les secteurs, associés au conseil d'administration de la FEB, définissent le mandat car ils sont la 'centrale bargaining unit'. Pieter Timmermans: "Nous négocions donc le meilleur cadre possible pour que les secteurs puissent ensuite proposer à leurs entreprises le meilleur cadre environnemental possible." La structure ci-dessus ne peut fonctionner que si les partenaires représentatifs s'assoient autour de la table. La FEB est, dans ce contexte, aussi représentative que créative, souligne Pieter Timmermans. "En tant qu'organisation patronale nationale, la FEB représente 75% du secteur privé et ne se contente pas de slogans faciles. Nous ve-

nons à la table des négociations avec des solutions concrètes et surtout réalisables, qui peuvent favoriser l'obtention d'un compromis. La FEB est donc un moteur plutôt qu'un frein. Au final, c'est au conseil d'administration, et donc aux secteurs, de juger si un projet d'accord offre suffisamment de réponses aux problèmes des entrepreneurs."

## 4 Quels sont les facteurs favorisant la réussite des négociations ?

Pieter Timmermans participe depuis 12 ans au G10. Mais cela fait plus de 20 ans qu'il suit attentivement la concertation sociale en tant qu'acteur et témoin privilégié. Les aspects suivants sont, selon lui, cruciaux pour parvenir à des résultats:

- Cette concertation ne peut souffrir du 'syndrome du gorille' (un gorille se frappe la poitrine, puis s'enfuit). Donc pas de déclarations spectaculaires si l'on n'a pas de solution. Il est trop facile de crier quand on est sur la ligne de touche, trouver des solutions est autrement plus difficile.
- Il faut que les chiffres objectifs l'emportent sur l'émotion, sinon on prend de mauvaises décisions qui, plus tard, coûtent cher ou n'apportent pas grand-chose. Comme le pouvoir d'achat augmente plus vite chez nous (+4 %) par exemple, il y a actuellement une marge qui fait que la modération salariale n'entraîne pas une baisse de la consommation interne. Il faut oser le reconnaître, sinon on s'enfonce la tête dans le sable en faisant à la table des négociations des revendications fondées sur l'émotion et non sur la réalité.
- La connaissance du terrain est donc extrêmement importante. C'est la seule manière de parvenir à un mandat bien étayé et réfléchi, porté par un groupe large et représentatif de membres et d'en-

- treprises. Un mandat ne doit pas être déterminé par des personnalités éphémères, par ceux qui crient le plus fort ou par un petit groupe d'individus. Grâce à son processus décisionnel démocratique et étagé, la FEB défend à la table des négociations des positions fondées sur une large consultation du terrain.

## 5 Cet AIP sera-t-il couronné de succès ?

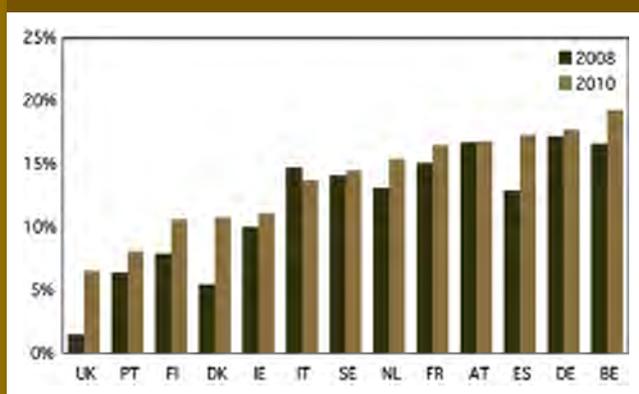
“Oui, affirme Pieter Timmermans sans hésitation, mais seulement si nous osons faire des choix stratégiques clairs. On ne peut plus courir deux lièvres à la fois. L'Allemagne a commencé par rétablir sa compétitivité, elle crée maintenant des emplois, ensuite seulement il y aura de la marge pour une augmentation des salaires. Cette stratégie en trois phases est plus que jamais nécessaire chez nous: étant donné notre fort handicap salarial historique, on ne peut à la fois augmenter les salaires à l'intérieur (salariés) et créer des emplois à l'extérieur (chômeurs). La question est donc la suivante: les syndicats vont-ils choisir d'aider les chômeurs à décrocher un emploi ou vont-ils opter pour ceux qui ont déjà un emploi? On accroît également le pouvoir d'achat au sein d'une économie en aidant plus de personnes à décrocher un emploi!”

### “On accroît également le pouvoir d'achat au sein d'une économie en aidant plus de personnes à décrocher un emploi !”

Pour Pieter Timmermans, quatre conditions essentielles sont donc nécessaires pour parvenir à un bon accord. D'abord et avant tout, nous devons mener une politique salariale intelligente. Entre 2008 et 2010, le pouvoir d'achat (en plus de l'inflation!) a progressé de 4% chez nous, contre seulement 1% aux Pays-Bas, 3% en France et 0,8% en Allemagne. Ce sont surtout les salaires les plus faibles qui en ont profité. Le taux d'imposition moyen sur le salaire minimal est seulement de 15%; c'est là que le salaire réel a augmenté le plus vite. Entre 2008 et 2010, le taux d'épargne est passé de 16% à 19%: les hausses de salaire des 10 dernières années ont donc atterri en grande partie sur un livret d'épargne et non pas dans l'économie. Pieter Timmermans est formel: le déficit budgétaire (Trésor public) ne doit pas être comblé par une hausse des coûts salariaux pour les entreprises; le Trésor public doit être alimenté par une hausse de l'emploi! “Nous devons donc mener une politique salariale intelligente,

qui ne refait pas les erreurs commises par le passé. Si l'on fait quelque chose pour les salaires au cours des deux prochaines années, que ce soit via l'indexation ou via d'autres canaux, il faut que ce soit productif et apprécié à sa juste valeur. Il n'y aurait pas de mal à réduire le taux d'épargne”, déclare Pieter Timmermans.

TAUX D'ÉPARGNE (EN % DU REVENU DISPONIBLE; SOURCE: CE)



Deuxième condition importante: une politique antifraude intelligente. Pieter Timmermans: “Au lieu de toujours pointer le fisc du doigt, nous ferions mieux, nous qui sommes responsables de la sécurité sociale, de balayer devant notre porte. Nous avons en effet pour cela une compétence directe”. Une politique d'innovation intelligente est également nécessaire. “Le Conseil central de l'économie devrait faire office d'académie de l'innovation favorisant les meilleures pratiques”, suggère-t-il. Enfin, nous devons mener une politique de formation intelligente. “Les entreprises investissent déjà des centaines de millions EUR dans la formation. Nous devons maintenant examiner comment utiliser les moyens disponibles de manière plus efficace et mieux cibler les professions critiques sur le marché du travail.”

Enfin, il faut retrouver le respect des règles et des procédures en cas de grèves, annonce le directeur de la FEB. “Actuellement, c'est bien souvent d'abord les actions/grèves, et ensuite seulement les discussions. Cela ne peut pas continuer ainsi. Ceux qui mènent des actions spontanées sans respecter les règles doivent rendre des comptes. Le droit de grève n'est pas un droit absolu !”

Enfin, il faut retrouver le respect des règles et des procédures en cas de grèves, annonce le directeur de la FEB. “Actuellement, c'est bien souvent d'abord les actions/grèves, et ensuite seulement les discussions. Cela ne peut pas continuer ainsi. Ceux qui mènent des actions spontanées sans respecter les règles doivent rendre des comptes. Le droit de grève n'est pas un droit absolu !”



## Envie d'en savoir plus ?

Après le précédent AIP, Pieter Timmermans a consigné ses expériences en matière de concertation socio-économique dans un petit livre intitulé ‘10 changements, 10 leçons’. L'essence de la concertation socio-économique : confiance, audace

et leadership’. Ce fascicule offre un regard unique dans les coulisses des négociations. Mais l'avenir a aussi sa place dans cet opuscule : l'auteur tente de dresser un tableau de ce que pourrait être la concertation en 2018.

‘10 changements, 10 leçons’, Pieter Timmermans, FEB, décembre 2008. Vous pouvez commander un exemplaire auprès de Paola Bulot, pb@vbo-feb.be, fax 02 515 09 55.