

## QUESTIONS À UN VRAI CAPITAINE D'INDUSTRIE <sup>1</sup>

Par Jean Blairon

En cette fin d'année 2014, les actions syndicales et associatives se multiplient pour critiquer les choix politiques qui sont opérés par le gouvernement fédéral. La concertation sociale est vacillante et son rôle dans la production de la société semble fondamentalement remis en cause par certains, dans une politique du « c'est à prendre ou à laisser ».

C'est dans ce contexte que Bernard Delvaux a été l'invité de *Mise au point* le dimanche 14 décembre 2014 et qu'il a répondu aux questions de Bertand Henne le matin du 9 décembre. C'est à partir des propos tenus lors de cette interview que nous voudrions poser plusieurs questions.

Le patron de la Sonaca est présenté par le journaliste comme un capitaine d'industrie capable de bouleverser les idées reçues et, par ailleurs, désireux de fédérer : l'interview évoque une précédente tentative de rassemblement des partenaires sociaux et des responsables politiques qui a avorté, « parce que ce n'était pas le bon moment » ; il en irait différemment maintenant : « Je pense que le sentiment d'urgence, il est là aujourd'hui, c'est peut-être plus le bon moment maintenant », déclare B. Delvaux.

Dans l'esprit du grand patron, un « panier » de mesures audacieuses, concertées en Région wallonne, pourrait y faire consensus, puis tache d'huile :

« Et pour bien connaître les composantes du fédéral au nord et au sud du pays, je suis persuadé qu'une bonne partie de ce gouvernement fédéral serait prêt à accepter ces mesures, parce que même certains partis sont demandeurs de ces mesures ».

Ce consensus annoncé n'est pourtant possible que si on **accepte les prémisses** du raisonnement de Bernard Delvaux, que celui-ci n'explique guère. Nous aimerions montrer dans cette analyse que cette acceptation ne fait pas évidence et nous demander dans la foulée si une telle acceptation serait dans **l'intérêt bien compris** de ceux qui, comme Bernard Delvaux, en appellent à une réindustrialisation comme solution à la « crise ».

Nous procéderons en questionnant une série d'affirmations du patron de la Sonaca qui se présentent comme des évidences indiscutables, mais qui constituent tout de même des pétitions de principe... Sauf à le considérer seulement sous le registre du grand séducteur, nous pensons qu'il pourra être attentif à ces questions de débat.

1 Notre titre est construit en référence/clin d'œil à un texte célèbre de Pierre Bourdieu « Questions aux vrais maîtres du monde », in *Interventions*, Marseille, Agone, 2002, pp. 417 et sq. Pierre Bourdieu s'adresse en 1999 à un aréopage de grands dirigeants d'industries culturelles mondiales et il tente de les persuader de réfléchir en termes d'« intérêt bien compris » (c'est-à-dire un intérêt assez différent de sa version immédiate ou de sens commun) : l'intérêt bien compris de ces industries à comprendre que le développement de leurs affaires dépend de l'existence et de la vivacité d'un environnement de recherche artistique et de création, dont les productions se situent aux antipodes de leurs activités, mais qui les rendent possibles, notamment en donnant le goût de la culture à une grande partie de la population.

## LE BESOIN DE RÉFORMES URGENTES

Le patron de la Sonaca renvoie dos à dos les syndicats et le gouvernement en les appelant à mesurer l'urgence de la situation :

« Alors, est-ce que le problème vient du gouvernement, est-ce que ce problème vient du côté du syndicat ? C'est difficile à évaluer. Moi ce que je voudrais quand même, c'est que si on se bat aujourd'hui dans la rue, si on manifeste, ou si on essaye de faire des réformes au niveau du gouvernement, qu'on ait à l'esprit qu'il y a un vrai sentiment d'urgence, il y a un grand besoin de réformes, et que si on se bat ça doit se passer dans le sens d'arriver à quelque chose, quelque chose de fondamental. »

Le schème de l'urgence des réformes résiste mal à l'analyse. Depuis que les gouvernements divers ont adopté les logiques néo-managériales, le thème de la nécessité des réformes est avancé en permanence : le besoin de changement semble constant et l'entreprise de « modernisation », sans fin... A chaque fois, l'urgence est invoquée, ce qui rend ce type de raisonnement suspect (une urgence dont la nécessité est affirmée depuis des décennies paraît tout de même relative...).

Mais l'évidence de la nécessité de la « réforme » cache mal le véritable problème : les changements proposés, s'ils emploient un langage volontariste emprunté à la rhétorique de la gauche, n'arrivent pas à camoufler que la pente de toutes les réformes est toujours la même : il s'agit d'obtenir des régressions et de démanteler, non seulement les conquêtes sociales de la période industrielle, mais aussi les acteurs qui les ont rendues possibles.

Et c'est précisément le caractère ininterrompu et cumulé de ces attaques qui produit les mouvements actuels : on passe aujourd'hui le seuil de l'inacceptable en matière de régression.

En dépit de tous les discours modernisateurs, on ne peut que constater que même depuis 2008, la richesse augmente pendant que l'appauvrissement s'étend.

La rhétorique de la « réforme » nécessaire tombe donc à plat ; nous sommes en face d'un énoncé paradoxal qu'Orwell aurait pu mettre dans la bouche du parti unique de son roman 1984 : « Le progrès, c'est la régression »...

On peut se demander si la supplique de l'urgence n'est pas là pour soutenir la précipitation, distiller l'obligation de conclure sans débattre et surtout sans imaginer qu'un autre modèle de développement est possible.

## LA GRÈVE DÉCOURAGE L'INVESTISSEMENT

A une question de Bertrand Henne sur l'affirmation que les grèves détruisent les emplois, Bernard Delvaux répond :

« Non, à la Sonaca heureusement non. On a anticipé et on peut servir nos clients correctement, on ne va pas payer de pénalités, en tout cas si ça ne se prolonge pas. Mais je pense que ça peut être un élément qui décourage l'investissement en Wallonie et en Belgique, ça c'est sûr. »

Dans cette réponse, l'investissement semble d'office positif et vertueux (de lâches grèves « découragent » les courageux investisseurs ?..).

Mais puisqu'on parle de grands capitaines d'industrie, englobe-t-on dans la catégorie de la vertu ceux qui ne respectent pas la parole donnée (par exemple en quittant la région et en fermant l'usine qui était pourtant rentable, qui avait suivi son cahier des charges, souvent au prix de sacrifices importants consentis par les travailleurs), parle-t-on aussi des capitaines des groupes qui ne restituent pas les aides publiques reçues pour honorer un contrat qu'ils ont décidé de ne pas respecter ?

Il serait dans ce contexte honorable de ne pas retourner le raisonnement.

La concertation sociale encourage effectivement l'investissement de ceux qui considèrent le travail comme une relation et donc un engagement et un apport réciproques ; c'est pour cela que la grève en constitue l'échec.

Mais nous aimerions que l'on nous montre où sont les engagements énoncés par certains courageux capitaines de groupes internationaux en termes de réciprocité.

Luc Boltanski le remarque :

« Les multinationales, quoique moins mobiles que les marchés financiers, ne sont guère plus fidèles à un pays, une région, une implantation. Pour les retenir ou les attirer, il est désormais convenu que les Etats, ou encore les collectivités locales, paieront, qu'elles offriront les terrains, réduiront les impôts, etc. Le plus mobile impose son prix mais il ne s'engage pas vraiment à rester. Il est toujours sur le départ. »<sup>2</sup>

L'idée matraquée en permanence selon laquelle patrons et syndicats, employeurs et employés sont « dans le même bateau », qu'ils ont à se liguer contre un ennemi qui est extérieur (les concurrents), dans une alliance sans faille, ne commencera à être un tant soit peu crédible que lorsque nous aurons des preuves tangibles d'une réciprocité construite dans la durée et d'un minimum de symétrie (par exemple en termes de modération salariale, de contribution à la redistribution dans le chef des grands patrons et de leurs actionnaires).

Nous nous souvenons d'un entretien avec un grand patron qui portait sur l'enseignement. La conversation dévie sur les tests « qualité » ; mon interlocuteur avoue ne pas comprendre pourquoi certains ouvriers les « sabotent ». Derrière lui, une « pensée-slogan » (plus que probablement produite par un audit en communication) est affichée : « notre objectif commun : la croissance ».

Je lui demande ce qui incarne dans les faits le caractère commun de l'objectif ; la réponse à sa question découle facilement de sa non-réponse à la mienne...

### *LA CROISSANCE ET L'EMPLOI SONT DES OBJECTIFS COMMUNS*

Bernard Delvaux ajoute intelligemment à la formule précédente le terme « emploi » :

« Je crois qu'on constate de plus en plus que nous avons finalement les mêmes objectifs, et ces mêmes objectifs c'est la croissance économique et c'est l'emploi. »

Est-ce que l'ajout du terme emploi change quelque chose au raisonnement du « tous dans le même bateau ! » ?

Il faudrait dans ce cas qu'il y ait un couplage des deux enjeux, et que les aides que recevraient les entreprises soient conditionnées au développement et au maintien de l'emploi (comme c'est le cas pour les associations : les aides à l'emploi qu'elles reçoivent sont conditionnées a minima au maintien d'un volume de l'emploi fixé à un moment de référence ; or les associations peuvent aussi perdre un agrément, être soumises aux turbulences de la modernisation ou à des changements importants de leur environnement, elles sont de plus en plus soumises également à l'incertitude des appels d'offres, etc.).

Or ce n'est pas le cas pour le moment et nous ne voyons que trop souvent que la croissance des uns est obtenue en... supprimant l'emploi des autres.

Nous affirmons qu'on ne peut parler d'objectifs communs dans la durée que dans une **société de semblables** telle que la définit Robert Castel :

« Car il me semble que pour faire société avec ses semblables, il faut disposer de ressources de base qui sont aussi des droits, faute de quoi on est dans la dépendance, on est exclu des relations

2 L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, éd. Gallimard, 1999, p. 453.

d'interdépendance qui constituent une « société de semblables ». J'ai repris cette expression à Léon Bourgeois qui fut un auteur et un homme politique important de la Troisième République car cette notion me paraît constituer une traduction sociologique de ce qu'on appelle une démocratie. Ce n'est pas une société d'égaux, parce que les sociétés modernes, très stratifiées socialement, n'ont pas réalisé et ne réaliseront sans doute jamais l'égalité absolue des conditions. Par contre, elles peuvent et doivent être des « sociétés de semblables », en ce sens que tout le monde dispose de ces droits et de ces ressources minimales pour être en relation d'interdépendance avec tous les autres et pas seulement de dépendance, comme dans le cas de l'assistance et à la limite de « l'exclusion ». Le risque est grand qu'avec la remontée actuelle de l'insécurité sociale, on débouche sur une société sans protection, ou avec un mince filet de protection minimale, en raison de ces dynamiques économiques actuellement à l'œuvre qui vont dans le sens des dérégulations et du démantèlement des droits sociaux. On se situerait alors dans une société clivée entre les gagnants et les perdants des mutations en cours, sous l'hégémonie absolue du marché, on ne serait plus alors dans une « société de semblables ».<sup>3</sup>

Une société de semblables est en effet celle où les droits fondamentaux de tous sont respectés et où des mécanismes d'assurance, supportés collectivement, permettent à tous de faire face aux risques sociaux de l'existence.

N'est-ce pas à cette condition impérative et non négociable que les mouvements ouvriers et plus largement des travailleurs pourraient considérer leur adversaire comme un partenaire social fiable ?

Nous aimerions demander à Bernard Delvaux si la perspective qu'il entend donner au redressement du pays s'inscrit **effectivement** dans une telle conception de la société ? La réindustrialisation qu'il appelle de ses vœux est-elle bien couplée, comme le moyen à la fin, à la re-socialisation, non pas des individus, mais des choix politiques... et des acteurs économiques ?

### *UN PANIER QUI NE SERA AGRÉABLE À PERSONNE*

La politique de réindustrialisation implique pour notre expert des mesures qui ne sont plus ponctuelles mais structurelles. L'orientation semble claire :

« Et j'ai vraiment ce sentiment au fond de moi-même, et en ayant parlé d'ailleurs avec pas mal d'acteurs économiques, que ce soit du côté des patrons ou du côté des syndicats, qu'on pourrait assez facilement se mettre d'accord sur un panier de mesures équilibrées. Panier qui ne sera agréable pour personne mais qui pourrait être considéré comme équitable par tout le monde et qui nous conduirait finalement à se retrouver avec un environnement industriel qui est plus compétitif, donc plus de nature à tirer l'investissement. »

La question qui se pose ici est moins de savoir si on pourra être désagréable à tout le monde<sup>4</sup> que de se demander si les désagréments seront proportionnés aux situations sociales qui sont redevenues non seulement plus inégales, mais également moins protégées contre les risques sociaux vécus par de plus en plus de personnes, sans qu'elles puissent avoir une chance de les affronter.

La question qui se pose est donc claire : est-ce que la perspective tracée par Bernard Delvaux implique concrètement la remise en cause de la politique d'activation inique qui est actuellement mise en œuvre ?

3 [www.politique-autrement.org/Lettre-no-37-Quelle-insecurite-sociale](http://www.politique-autrement.org/Lettre-no-37-Quelle-insecurite-sociale), publication du club « Politique autrement » présidé par Jean-Pierre Le Goff.

4 Même si bien des indicateurs montrent que la fraction la plus aisée de la population a été plutôt épargnée par les désagréments depuis bien des années...

## L'EMPLOI ÇA S'ATTIRE

Le rôle de la puissance publique est de plus en plus pensé en termes de **séduction** : « Vous savez, l'emploi ça ne se décrète pas, sauf peut-être l'emploi public mais ça a ses limites, l'emploi ça s'attire. », déclare B. Delvaux.

Le problème est souvent que ce devoir de séduction s'exerce depuis trop longtemps (pensons à l'exemple des intérêts notionnels...) en mettant en avant des « atouts » d'impunité, de « désaffiliation par le haut » (Robert Castel désigne par ce terme les mécanismes grâce auxquels ceux qui occupent les positions sociales hautes réussissent à ne pas contribuer à l'effort collectif, à s'exempter de la société).

Le terme « séduire » a aussi le sens de « faire manquer à un devoir, à ce qu'on doit... ».

Les politiques publiques à l'égard des « investisseurs », courant après le dumping social, font s'accoler les deux sens du verbe « séduire » : **attirer en détournant de ce qu'on doit.**

Est-ce là la version à laquelle les suggestions de Bernard Delvaux entendent correspondre ?

## CESSER DE DONNER DES AIDES À L'EMPLOI AUX ASSOCIATIONS ET AUX SERVICES PUBLICS

La question se pose d'autant plus que le patron de la Sonaca entend trouver les moyens de la politique qu'il prône en les prenant aux associations et aux services publics.

« Bernard Delvaux : On a été amené à faire un calcul qui conduisait à dire si vous réduisez les charges sociales massivement, quasiment les faire disparaître, sur 20% des emplois en Belgique, c'est-à-dire en se concentrant sur les cols bleus qui travaillent dans les industries exportatrices et en compétition avec l'international, ça coûte à l'Etat 7 à 8 milliards d'euros par an aux niveaux fédéral et régional cumulés. Ces 7 à 8 milliards il faut les trouver ailleurs, il faut les trouver dans une mise à plat des aides à l'emploi. Est-ce que vous savez que les aides à l'emploi aujourd'hui c'est 11 milliards par an, c'est presque la totalité de l'impôt des sociétés ? Et tout le monde considère aujourd'hui qu'il faut remettre ça à plat, il faut redistribuer ça autrement, et beaucoup plus vers l'entreprise privée que vers des asbl ou que vers le public. »

Non seulement il n'est pas sûr qu'on ait des raisons de se réjouir du fait que l'impôt des sociétés soit du même niveau que les aides à l'emploi (est-ce là un niveau « jugé équitable par tous »?), mais on peut s'étonner à plusieurs points de vue de la proposition.

Le « secteur associatif », par exemple, n'est-il pas un employeur quantitativement important dans l'économie de ce pays ? La charte associative, signée par les gouvernement wallon, bruxellois et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'énonce clairement :

« Dans une société en constante évolution, l'engagement de citoyens au sein d'associations et le rôle de celles-ci n'ont jamais été aussi essentiels. Les associations sont **une richesse créatrice de richesses**. En effet :

- En renforçant l'esprit critique, en favorisant l'émergence d'identités et de revendications collectives, en servant de lien et de relais entre les citoyens et les pouvoirs publics, les associations contribuent au renforcement de la démocratie.
- En détectant des besoins nouveaux à tous les niveaux, ou encore en offrant des services fondamentaux aux personnes, les associations participent au renforcement de la cohésion sociale et de la solidarité.
- Enfin, **par leurs ressources propres, par l'intermédiaire des emplois qu'elles créent - notamment avec l'aide des pouvoirs publics - et par l'esprit d'initiative qu'elles développent, elles constituent des agents économiques importants, créateurs d'emplois.** »

Ce « contrat » passé avec les associations, Bernard Delvaux entend-t-il conseiller de le rompre ?

Nous avons par ailleurs maintes fois démontré que les secteurs associatif et public ont un rôle central, celui de **produire les conditions de toute production**, ce qui dépasse de loin le seul domaine de la formation professionnelle ou du « long life learning ».

Que serait de fait la démocratie sans un minimum de confiance au mécanisme de représentation, sans un intérêt partagé pour le débat ? Que serait l'innovation sans les occasions d'expérimenter, de bricoler, sans la « pensée sauvage »<sup>5</sup>, dans ce qu'elle a de non instrumental ? Que serait le travail sans les savoirs d'expérience, les ajustements créatifs, la capacité de s'impliquer et de trouver du sens (bien loin de ce qu'imaginent tant de grands capitaines modernisateurs...)?

Et ces ressources centrales, que l'on peut catégoriser comme « subjectives », qui les produit, si ce n'est « des asbl » et des « services publics » que B. Delvaux considère, dit-il, comme peu efficaces.

La méconnaissance de ce type d'investissement fondamental pose lourdement question : l'investissement dans la production des conditions de toute production n'est-il pas au moins aussi important que l'investissement financier que requiert la réindustrialisation que Bernard Delvaux appelle de ses vœux ?

### LE FATALISME DES DÉCIDEURS

La chute de l'interview est, sans surprise, des plus volontariste :

« Bernard Delvaux : Je crois que la détermination américaine est un magnifique exemple de ce qu'on pourrait faire au niveau belge et probablement au niveau européen, parce que je crois beaucoup plus dans la puissance de l'Europe que dans celle d'un pays comme la Belgique ; là il y a quand même une taille limitée.

Bertrand Henne : Il n'y a pas de fatalité Bernard Devaux ?

Bernard Delvaux : Non, il n'y a pas de fatalité et surtout il faut éviter le fatalisme des décideurs. »

Nous retrouvons là en creux la rhétorique de ceux à qui les réformes vont profiter : elles seraient inéluctables, si urgentes qu'il convient de les anticiper, de les précipiter, d'en accélérer le rythme, etc. Il est d'ailleurs assez piquant de constater que la rhétorique du « on n'a pas le choix, il y a urgence » transforme précisément en **fatum** des choix qui se présentent comme des obligations incontournables...

Et puisque la lutte contre la grande fraude fiscale ne fait pas partie du « panier » « équitable aux yeux de tous » qui est proposé, il convient de rappeler in fine que le « fatalisme du contournement des règles » fait partie intrinsèque de la culture néo-managériale aujourd'hui dominante, qui fait davantage partie du problème que de la solution :

« Cette prise de conscience de la plasticité de la règle et de la liberté qu'elle donne, et donc du caractère tout à fait acceptable des multiples jeux avec la règle, selon les intérêts du moment, a en outre été très certainement renforcée par des formations menées de plus en plus souvent dans des écoles internationales et par les premières expériences de la vie professionnelle acquises dans des pays étrangers comportant un autre droit du travail (ou pas de droit du travail du tout) – expériences qui sont le lot commun de la plupart des cadres dirigeants.

Que les règles auxquelles, en principe, tous doivent se plier, ne sont que des « conventions », résultant de compromis entre des intérêts, au fond arbitraires, et par conséquent adaptables et modifiables sans scrupule selon les circonstances, est au cœur aujourd'hui de la compétence exigée d'un « responsable ». Ce que savent, dans leur intimité, les « responsables », c'est

5 Pour reprendre ce terme de Claude Lévi-Strauss.

que celui qui se contente de suivre les règles sans les contourner, les adapter ou les modifier, n'aboutit à rien. Il est toujours en retard, largué, incapable d'innover. Mais ce savoir d'initié ne peut être rendu public. Car se poserait alors (...) la question de savoir (...) pourquoi certains, le plus grand nombre, doivent considérer les règles comme quasiment sacrées, les respecter, sous peine de sanctions, et cela bien qu'elles soient constamment modifiées (...), tandis que d'autres peuvent au contraire les ajuster au gré d'intérêts qu'il est toujours loisible de présenter, lorsque des « responsables » ayant été un peu loin se trouvent pris sur le fait, comme orientés malgré tout vers le bien commun. »<sup>6</sup>

La dernière question que nous voudrions donc poser au capitaine consiste à demander si la perspective définie par lui pour « le pays » envisage ou non de lutter contre cette asymétrie de plus en plus criante ?

---

6 L. Boltanski, *Rendre la réalité inacceptable*, Paris, Démopolis, pp. 170-171.