

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique

Social dialogue in a time of coronavirus: lessons to be learned from the first containment in Belgium

Dr. Michel AJZEN

Université catholique de Louvain – LOURIM/CIRTES

Place des Doyens, 1 – L2.1.04

1348 Louvain-la-Neuve (Belgique)

michel.ajzen@uclouvain.be

et

Prof. Laurent TASKIN

Université catholique de Louvain – LOURIM/CIRTES

Place des Doyens, 1 – L2.1.04

1348 Louvain-la-Neuve (Belgique)

Laurent.taskin@uclouvain.be

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

Résumé

Dès le début de la crise sanitaire provoquée par le coronavirus, des décisions touchant au travail et à l'emploi—objets traditionnels de la concertation sociale—ont été prises par les autorités politiques. Dans cet article, nous interrogeons la place et le rôle des acteurs paritaires (patronat et syndicat) de la concertation sociale en Belgique dans les décisions menant au confinement puis au déconfinement. En nous basant sur dix entretiens semi-directifs menés auprès de décideurs et acteurs du dialogue social, à différents niveaux (politique, interbranche, branche, entreprise), nous montrons comment et à quelles conditions le dialogue fut éludé puis rétabli à travers une lecture chronologique des faits (l'annonce du confinement, son organisation et son suivi, la préparation du déconfinement). Nous identifions ensuite les possibles traces que cet épisode pourrait laisser sur la dynamique de la concertation sociale, sous la forme de trois scénarios que nous discutons : (a) une concertation davantage partenariale ; (b) une concertation de crise plus agile ; (c) une concertation inchangée.

Abstract

From the start of the coronavirus health crisis, decisions regarding work and employment—traditional objects of social dialogue—were taken by politicians. In this article, we question the place and role of Belgian employer's and union's representatives in the decisions leading to containment and then to decontainment through a chronological analysis (the announcement of confinement, its organization and monitoring, preparation for deconfinement). Based on ten semi-structured interviews in these decisions and in social dialogue, at different levels (political, cross-sectoral, sectoral, company) in Belgium, we show how and under which conditions dialogue was evaded and then re-established. We then identify the possible lasting traces that this episode could leave on the dynamic of social concertation, in the form of scenarios: (a) a more partnership-based social dialogue; (b) a more agile crisis dialogue; (c) an unchanged social dialogue.

Mots-clés

Travail, emploi, concertation sociale, crise, coronavirus

Key words

Work, employment, social dialogue, crisis, coronavirus

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

Introduction

La crise sanitaire qui a frappé l'Europe à partir de mars 2020 est inédite à de nombreux égards. Notamment au regard de la place et de l'absence simultanées des questions relatives au « travail ». Très présents dans le débat public et les politiques publiques—les travailleurs de première ligne furent les héros d'économies à la dérive et de secteurs d'activités sous-financés, le télétravail et les mesures de maintien de l'emploi ont sauvé l'arrêt brutal de nos systèmes productifs, les conditions de la reprise du travail furent ensuite au cœur des préoccupations de tous—sa régulation est en revanche apparue confisquée des mains de ses traditionnelles institutions. Organisations syndicales et patronales, tout comme les organismes paritaires de la concertation sociale, ont semblé aphones au moment de décider et d'organiser le confinement. Il faudra attendre le mois de mai et le début de la phase de dé-confinement pour entendre les positions tantôt spécifiques tantôt communes des acteurs syndicaux et patronaux sur la manière d'opérationnaliser un cadre défini par les pouvoirs publics et politiques. Alors même que ces mesures concernent les conditions de travail, la santé et le bien-être, ou encore l'emploi, des thématiques qui sont, en temps « normal », les prérogatives de ces acteurs et instances.

Qu'il soit question des crises pétrolières des années 1970 ou plus récemment de la crise économique et financière, chaque crise ébranle les rapports de force entre patronat et syndicat (Léonard, 2020 ; Eurofound, 2021), questionnant ainsi conjointement les institutions, les acteurs et les contenus de la concertation sociale. Il semble donc légitime d'interroger la place et le rôle que les organisations syndicales et patronales ont eues au moment où, dans un nouveau contexte de crise, cette fois sanitaire, les États ont pris des décisions qui affectent le monde du travail et sa régulation. Les organisations représentatives des travailleurs et des employeurs ont-elles été mises sur la touche ? Si oui, pour quelles raisons ? Comment cette crise pourrait affecter durablement la dynamique de la concertation sociale : ses acteurs, les rapports de force, les contenus négociés ? Cette crise est-elle source de réinvention des rapports sociaux au sein des branches et des organisations, au profit de quel type de dynamique sociale ? La dynamique des relations sociales est au cœur de nombreuses réflexions alimentées par diverses tendances : l'individualisation, l'affaiblissement de la capacité de régulation des questions liées au travail de la part des États et des organisations représentatives, l'érosion des taux de syndicalisation, ou le développement de modèles d'organisation et de management se voulant davantage démocratiques (Edwards, 2007 ; Hyman, 2018). La crise du coronavirus renforce-t-elle ces tendances déjà identifiées ou en révèle-t-elle d'autres ?

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

Afin de répondre à cette question, nous avons interrogé des acteurs impliqués dans les décisions prises en Belgique début mars (Ministre, responsables politiques) et représentant des travailleurs et des employeurs aux différents niveaux de négociation (intersectoriel, branche (sectoriel) et entreprise). Notre contribution est double et vise, d'abord, à comprendre la place de la concertation sociale dans les décisions prises et ayant mené au confinement puis au déconfinement et, ensuite, à identifier des tendances que ce vécu de crise pourrait avoir sur la dynamique de concertation sociale. Pour ce faire, l'article présente d'abord succinctement le contexte contemporain de la concertation sociale, ses tensions et son évolution en temps de crise avant de se concentrer sur le cas de la Belgique ; ensuite, la démarche de recherche inductive est introduite avant que les résultats des dix entretiens ne soient présentés, permettant d'identifier la place et le rôle de ces acteurs dans les décisions prises pour réguler la crise et organiser le (dé)confinement, tout au long du printemps 2020. Enfin, dans une approche prospective, nous nous saisissons de ces résultats pour identifier trois logiques de concertation ayant été éprouvées à différents moments de cette crise et pouvant présager d'avenirs possibles pour la concertation sociale.

I - Une concertation sociale sous tensions

Il est impossible, en quelques lignes, de dresser un état complet et nuancé des relations industrielles en Europe. Privilégions dès lors une brève description des trois tensions majeures contemporaines qui semblent remettre en cause les modalités traditionnelles de la concertation sociale. La globalisation est la première d'entre elles. Le « compromis fordiste » conclu dans l'immédiat après-guerre (une protection des travailleurs et la garantie d'une certaine sécurité d'emploi contre la subordination au management, cf. Supiot, 2016) supposait l'existence de « géants nationaux » représentant un grand nombre d'emplois et acceptant le dialogue avec l'État. La financiarisation de l'économie rend les entreprises multinationales dominantes et éloigne leurs centres de décision des États-Nations. Leur intérêt pour les institutions nationales de régulation de l'emploi et du travail diminue (Hyman, 2015) proportionnellement que leur intérêt pour une certaine dérégulation de l'emploi et du travail croît. La deuxième tendance, en lien avec la première, est la prééminence du niveau local de la concertation sociale. Les accords sociaux conclus le sont davantage au niveau de l'entreprise que de la branche, traduisant une décentralisation de la négociation effective, mais aussi un mouvement dans les thématiques discutées (p.ex. flexibilisation du travail et de son organisation, politiques salariales, vieillissement actif), forcément plus spécifiques et locales (Katz, 1993 ; Léonard et Pichault,

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

2016). Cette tendance n'est pas sans évoquer une tendance de fond plus large, celle de l'individualisation et de la perte d'intérêt pour les collectifs de travail. Ceci explique pour partie la troisième tension que nous évoquerons : l'érosion continue des institutions de la négociation collective—avec pour conséquence une détérioration continue des conditions d'emploi et de travail (Hyman, 2015, 2018). En effet, dans la plupart des pays d'Europe, le taux de syndicalisation a (significativement) baissé depuis 2000 (Visser, 2019) de même que le nombre d'affiliés aux organisations patronales, conduisant à une régulation et à des accords sociaux moins efficaces (cf. Taux de couverture des accords collectifs) qu'il y a vingt ans (Hyman, 2015, 2018 ; Marginson, 2015 ; Rubery, 2015). La combinaison de ces trois sources de tension explique comment des pratiques de flexibilité (de la rémunération, du temps et de l'espace de travail) peuvent être le fruit d'arrangements locaux, voire interindividuels, entre le management et les salariés. Au-delà de ces tensions, certains observent aussi de nouvelles sources de régénération du dialogue social telles que la volonté de réformer les institutions internationales de régulation de l'emploi et du travail (l'Organisation Internationale du Travail, p.ex.) ou l'émergence de mouvements solidaires et citoyens qui se saisissent des thématiques touchant à l'emploi et aux conditions de travail (Ibsen et Tapia, 2017).

Si ces quelques tensions et tendances offrent un panorama – bien que succinct – de l'évolution des relations industrielles en Europe, qu'en est-il en temps de crise ? Quelles dynamiques prévalent, sont exacerbées ou disparaissent ?

1. La concertation sociale en contexte de crise

Avec la crise économique et financière de 2007-2008 émerge tout d'abord un sentiment d'urgence (Blankenburg et Palma, 2009) légitimant la prise de décisions rapides de la part des décideurs politiques, en dehors des canaux traditionnels de la concertation sociale (Rychly, 2009), davantage mobilisés dans un second temps (Hyman, 2010). Ceci constitue une première tendance : le rôle de l'État est plus fort en temps de crise (Eurofound, 2015). Une deuxième tendance observée touche à la nature et à la portée des relations sociales. Nombreuses sont les études qui pointent l'intérêt commun qui vise à préserver l'emploi et le pouvoir d'achat et à maintenir – ou à restaurer – la compétitivité des entreprises (Glassner *et al.*, 2011 ; Hyman, 2010 ; Eurofound, 2015 ; Van Gyes *et al.*, 2017). A l'échelon national, la négociation collective de mesures de crise peut ainsi aider à maintenir des relations coopératives et partenariales entre interlocuteurs sociaux et ainsi construire la confiance entre les employeurs et les travailleurs (Marginson *et al.*, 2014). Richard Hyman (2010) pointe d'ailleurs la manière dont le dialogue

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

social a souvent été un moyen efficace d'enrayer les crises du passé par l'émergence de pactes sociaux impliquant non seulement les États mais également les interlocuteurs sociaux. Enfin, une troisième tendance identifiée est celle de la décentralisation des négociations. Cette inclinaison s'ancre dans des phénomènes plus globaux et continus (cf. supra) tels que la globalisation, la financiarisation ou encore l'affaiblissement des instances de régulations (trans-)nationales. Comme l'indique Crouch (2017), sous l'impulsion de la Commission Européenne, des gouvernements ou encore des employeurs, les enjeux de la compétitivité (p.ex. inflation, dettes) tendent à supplanter la négociation collective coordonnée.

Lorsque l'on observe les thématiques émergentes de la négociation collective depuis les années 2000 (Eurofound, 2015), on remarque que si certains contenus sont appelés à être traités à un niveau interprofessionnel (p.ex. compétitivité, vieillissement actif, système des retraites) – et sont parfois déclinés aux niveaux de la branche ou de l'entreprise (p.ex. requalification professionnelle, classification de fonctions) – la nature même des thématiques appelle à des négociations proches de leur contexte d'application, tantôt au niveau de la branche (p.ex. formation), régional (p.ex. apprentissage et pénurie des compétences), mais surtout au niveau de l'entreprise (p.ex. organisation du travail, flexibilité, conciliation vie privée-vie professionnelle, partage des bénéfices, mobilité, non-discrimination), traduisant ainsi une *décentralisation désorganisée* (Eurofound, 2015). Seules la Belgique et le Finlande semblent avoir connu une phase temporaire de recentralisation (Eurofound, 2015).

Si ces différentes tendances dépeignent le tableau d'une concertation sociale d'urgence, davantage partenariale et décentralisée, cette dynamique s'avère temporaire. De fait, plus l'urgence impérieuse s'éloigne, plus les organisations syndicales sortent du rapport de coopération pour dénoncer les dérives d'un modèle capitaliste et les effets de mesures d'austérité et plaident en faveur de l'émergence d'un nouveau pacte global en faveur d'un travail décent, égalitaire et durable (Hyman, 2010).

Ces tensions et ces tendances ont-elles été observées dans la crise sanitaire qui a frappé l'Europe dès mars 2020 ? D'autres tendances ont-elles émergé ? Ce sont les questions que nous nous sommes posées en investiguant la situation de la concertation sociale en Belgique à l'aune du premier confinement de mars 2020.

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

2. La concertation sociale en Belgique : état des lieux et tendances

En Belgique, le système de relations industrielles est historiquement caractérisé par une centralisation importante de la négociation collective se traduisant par la prépondérance du niveau national depuis lequel sont définies des conventions collectives de travail (CCT) interprofessionnelles, pouvant être rendues obligatoires par la loi, et structurantes pour les négociations de branche ou d'entreprise. Les organisations représentatives des travailleurs et des employeurs négocient un accord interprofessionnel (AIP) biannuel définissant notamment les mesures en faveur du pouvoir d'achat des travailleurs, les efforts globaux en formation, les mesures de bien-être ou les dispositifs de flexibilité du travail pour l'ensemble des entreprises (Glassner *et al.*, 2011). Le mode de coordination des acteurs est ainsi très structuré et fonctionne en cascade (du niveau interbranche vers les branches, de la branche vers l'entreprise, etc.) (Arcq *et al.*, 2010 ; Van Gyes *et al.*, 2017). Des CCT sont également conclues de manière autonome au sein des secteurs d'activités ou des entreprises.

Comparativement à la tendance observée dans les autres pays d'Europe, le taux de syndicalisation en Belgique reste relativement stable dans le temps (Eurofound, 2015 ; Crouch, 2017). Cette tendance doit néanmoins être nuancée par l'existence du système « Ghent » qui assure une participation importante des organisations syndicales dans la gestion de la sécurité sociale et notamment dans la distribution des allocations de chômage (Eurofound, 2015). En effet, le modèle de relations industrielles belge noue avec une longue tradition d'implication ou de consultation des partenaires sociaux dans de nombreuses matières économiques et sociales (Van Gyes *et al.*, 2017).

Si d'après l'étude réalisée par Eurofound (2015), l'intensité du changement dans la négociation collective en Belgique est définie comme relativement stable au cours des dernières décennies, cela ne signifie pas que le système national n'aura été que marginalement impacté par les différentes crises, et notamment la crise économique et financière de 2007, dont Van Gyes *et al.* (2017) identifient trois temps.

Le premier temps est celui d'une gestion de crise partenariale entre 2008 et 2011 se traduisant par un plan « de stimulation » économique défini par le gouvernement, discuté en amont avec les partenaires sociaux, ce qui constitue une exception en Europe (Eurofound, 2015). Ce plan coïncide avec la négociation de l'AIP entre partenaires sociaux. Le deuxième temps est celui que nous pourrions qualifier de l'urgence entre 2012 et 2014. Van Gyes *et al.* (2017) montrent la

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

convergence de différents éléments : une crise politique de plus de 500 jours sans gouvernement, les effets de la récession qui se font ressentir sur l'économie nationale, la pression des instances européennes et internationales est importante. Ceci amènera le gouvernement à adopter une série de réformes visant à décentraliser certaines compétences fédérales vers les régions, ainsi que des mesures d'austérité (p.ex. gel des augmentations salariales, augmentation de l'âge de la retraite). Cet ensemble de mesures définies unilatéralement par les décideurs politiques ont fait l'objet de nombreuses contestations de la part des organisations syndicales. Si certaines mesures sont directement visées, c'est également la remise en cause des traditionnels mécanismes de concertation qui est contestée et qui mènera à des mouvements de grève. La dernière phase identifiée est celle d'une austérité renforcée (2014-2015) par un nouveau gouvernement et de nouvelles mesures visant à améliorer la compétitivité de l'économie telles que la réforme des retraites et des politiques d'emploi (p.ex. limitation et dégressivité des allocations de chômage, flexibilisation de l'emploi, gel des augmentations salariales). Les organisations syndicales se mobiliseront massivement, à plusieurs reprises et à différents échelons, pour exprimer leur mécontentement, et aucun AIP ne sera conclu entre les partenaires sociaux, impliquant des négociations aux niveaux des branches et des entreprises.

En résumé, le système de relations industrielles belge aura suivi lors de ces crises, la tendance européenne marquée par des interventions plus importantes de l'État, l'émergence d'une dynamique partenariale avant le retour d'un rapport de force renforcé et la décentralisation de la négociation collective. Partant de ce contexte, nous cherchons à comprendre comment une crise d'une autre nature, véhiculant néanmoins des enjeux majeurs pour le travail, l'emploi et l'économie, questionne la concertation sociale.

II - Méthodologie

Notre démarche de recherche est inductive et exploratoire, ce qu'imposent (i) le phénomène étudié (décrire une pratique émergente au moment de l'investigation ; produire une prospective), (ii) la temporalité de la recherche (simultanément à la pratique) et (iii) la finalité poursuivie (faire émerger depuis le terrain des réponses à nos questions) (Van Campenhoudt *et al.*, 2017). Nous avons interrogé différents acteurs de la concertation sociale – représentants syndicaux et patronaux au niveau d'une entreprise ou d'un organisme public, d'une branche ou de plusieurs branches, d'une région mais également des responsables politiques. Ceci permet non seulement de positionner l'analyse selon le niveau d'observation (entreprise, branche, région) mais également selon le type d'acteur (politique, patronal, syndical). Au total, nous avons rencontré treize

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

personnes (cf. Tableau 1) au cours de 10 entretiens réalisés à distance entre le 18 mai et le 3 juin 2020 et enregistrés avec leur accord. Dans deux cas, les entretiens étaient collectifs pour répondre à la demande des répondants souhaitant s'assurer de l'exhaustivité des réponses par l'accompagnement d'autres experts (membres de délégation syndicale ou d'un cabinet ministériel). D'une durée moyenne de 37 minutes, ces entretiens ont été intégralement anonymisés, retranscrits et codés avec le support d'un logiciel d'analyse qualitative (Nvivo11) en vue d'une analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2016). Les thèmes d'analyse définis en lien avec le guide d'entretien sont (1) les enjeux perçus de la crise en termes d'emploi et de travail ; (2) le degré d'implication dans les processus de décisions et ; (3) l'évolution conséquente et durable de la concertation sociale. Sur base des réponses recueillies et présentées dans la section suivante, nous avons développé une démarche prospective consistant en l'élaboration de différents scénarios possibles pour l'avenir (voir De Jouvenel, 2004). A l'instar de Hyman (2015), nous considérons que l'identification de scénarios quant à l'évolution des relations sociales ne peut tenir en une analyse linéaire des tendances passées et actuelles mais implique une mise en lumière des dynamiques sociales et de leurs contradictions internes pour en repérer des tendances émergentes. Ces scénarios se construisent au regard de la temporalité des faits, de la confrontation des discours recueillis et en conversation avec les connaissances existantes sur l'évolution de la concertation sociale en temps de crises (Richly, 2009 ; Hyman, 2010 ; Glassner *et al.*, 2011 ; Eurofound, 2015 ; Van Gyes *et al.*, 2017).

Catégories d'acteurs	Nombre	Fonction des répondants	Date	Durée
Politique	1	Ministre, chef de cabinet et chef de cabinet adjoint	18/05	41'19''
Syndical	6	Responsables d'une organisation interprofessionnelle	18/05	42'13''
			18/05	66'40''
		Responsables d'une organisation sectorielle (grande distribution, intérim et audiovisuel)	18/05	36'29''
			25/05	32'11''
		Délégués syndicaux d'entreprises (actives dans le secteur de l'enseignement et de la grande distribution)	26/05	33'40''
			03/06	51'30''
Patronal	3	Responsable d'un organisme public	20/05	22'26''
		Responsable d'une organisation interprofessionnelle	25/05	27'23''
		Directeur des ressources humaines dans le secteur de la banque et assurances	27/05	15'19''

Tableau 1 – Entretiens réalisés

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

III - Résultats

Afin de rendre compte de la dynamique de la concertation sociale, nous optons pour une présentation temporelle des résultats qui permet d'associer les contenus et les acteurs (place et rôle) des décisions prises. Trois temporalités peuvent en effet être identifiées : (a) l'annonce du confinement ; (b) l'organisation et le suivi du confinement ; (c) la préparation et l'annonce du déconfinement.

1. L'annonce du confinement

Les pouvoirs publics ont mis en place une cellule de crise dès le mois de janvier 2020, avec pour mission de suivre la situation sanitaire en Chine, puis en Europe. Dès la fin février, la situation devient critique et cette cellule d'experts est appelée à élaborer différents plans d'action, tant au niveau national que régional. Après une campagne d'information sur les gestes barrière, la fermeture de la plupart des commerces et des écoles est annoncée le 12 mars—après que certaines enseignes aient devancé des mesures qui se faisaient attendre. Ces décisions touchent à l'emploi (fermeture de secteurs, poursuite des activités dans d'autres, mesures de soutien économique, p.ex.), au travail et à ses modalités d'exercice (imposition du télétravail partout où c'est possible, p.ex.). Elles sont prises unilatéralement par les responsables politiques, sans concertation. Par effet miroir, dans les entreprises, le management décide rapidement et unilatéralement de la manière de poursuivre l'activité dans le nouveau cadre ainsi prescrit. Tous s'accordent à dire que l'enjeu prioritaire est la sécurité sanitaire et que cela nécessite une décision rapide pour le bien du plus grand nombre—et bien que ces questions fassent autrement l'objet d'une concertation bipartite.

On est passé très, très vite donc en mode pouvoirs spéciaux. (...) les arrêtés de pouvoirs spéciaux impliquent dans la grande majorité des cas (...) qu'on prend une décision immédiate. Et c'est une décision qui est prise en une lecture unique [sans] la fonction consultative qui s'exerce. [Ministre et chef de cabinet]

Bon, on pouvait comprendre pourquoi, on pouvait comprendre qu'il fallait piloter le bateau et qu'on ne voulait pas s'éloigner du poste de commandement mais au moins il y avait des alternatives et il y avait surtout la possibilité d'en parler. Pas du tout. On n'a rien eu de ce côté-là. (...) On a appris, tard, que eux avaient constitué pas une taskforce mais un groupe de réflexion COVID dès le mois de janvier. [Déléguées syndicales]

Le constat est ici double. D'une part, le contexte d'urgence autoriserait le pouvoir politique tout comme le management à décider indépendamment des lieux et des acteurs traditionnels de la concertation sociale. Ainsi, si nos répondants nous rapportent que des cellules de crise ont été mises en place dès janvier dans les entreprises publiques et privées ainsi qu'au niveau politique,

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

c'était souvent à l'insu des représentants des travailleurs. D'autre part, cela illustre la prescription de conditions d'organisation du travail dans les entreprises, se détachant ainsi de la traditionnelle cascade des espaces décisionnaires—rejoignant en cela le constat d'une décentralisation croissante de la concertation établie dans la littérature. De cette manière, on observe une (ré)appropriation des questions de travail et d'emploi tout d'abord par les autorités publiques dans le cadre des « pouvoirs spéciaux », mais également par le management des entreprises appelés ainsi à réorganiser le travail et l'emploi. Ceci traduit alors une confiscation temporaire des prérogatives traditionnellement bipartites ainsi qu'une prise de décisions qui transcendent les espaces de la concertation sociale tant horizontalement (au niveau interbranche) que verticalement (les autres niveaux), sous couvert de cet enjeu prioritaire qu'est celui de la santé.

Toutefois, dans la plupart des organisations investiguées et selon les acteurs interrogés, le dialogue social n'a pas été totalement coupé. Si des réunions d'organes formels de concertation ont été supprimées, si la concertation a davantage pris la forme d'une information durant les premières semaines de préparation et de mise en œuvre du confinement, un lien semble avoir été maintenu par les praticiens de la concertation.

Au niveau des syndicats, donc en fait c'est vrai que formellement on s'est moins vus, moins rencontrés,(...) Donc cette concertation qui s'est déroulée, c'était de manière informelle donc c'est seulement à partir de début mai que on a redémarré les concertations avec présence physique même si elle est limitée donc ça c'est certain. [Chef de cabinet adjoint]

Oui, la phase préparatoire je dirais, c'est avant le 13 mars. (...) Mais [les syndicats] savaient que voilà, on travaillait déjà dessus. Et puis dès le lendemain, dès le 14 mars (...) quand on a créé ce Comité de crise, eh bien les contacts ont été pris avec les partenaires sociaux immédiatement. [DRH]

Du côté des fédérations d'employeurs, la mise sur le côté des organisations syndicales est également justifiée par la nature de la crise—il y a une hiérarchie des responsabilités et des urgences qui s'impose. Toutefois, et à défaut d'organes *ad hoc* encore accessibles, les employeurs se seraient fait entendre par le biais d'une activité de lobbying auprès des Ministres en charge de l'économie, de l'emploi et des activités directement associées à l'activité économique et entrepreneuriale. Nos répondants nous ont confié que certaines décisions prises par les responsables politiques (concernant telle ou telle branche, telle modalité d'organisation de l'activité, p.ex.) seraient le résultat de négociations informelles entre les représentants du patronat et certains mandataires politiques. A tout le moins, la grande similarité entre certaines décisions politiques prises et les positions défendues par les organisations patronales amène le banc syndical à supputer d'éventuelles collusions.

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

[O]n s'est rendu compte que sur toute une série de choses, il y avait beau avoir une concertation au niveau inter-pro, il y avait les dés qui étaient franchement pipés, et où finalement l'avis des interlocuteurs sociaux était plus un avis de façade pour leur donner l'occasion de s'exprimer mais sans trop déroger parce que les textes étaient de toute façon déjà dans le pipeline qu'il y ait ou qu'il n'y ait pas accord. [Responsable sectorielle]

2. L'organisation et le suivi du confinement

Lorsque vient le temps de l'opérationnalisation des décisions, tous les niveaux et tous les acteurs semblent impliqués, mais pas nécessairement sur les mêmes enjeux. Au niveau interbranche, l'enjeu est celui de définir, d'une part, quelles activités considérées comme essentielles doivent être maintenues, et d'autre part, là où ce n'est pas possible, de mettre en place un système d'allocations sociales pour les travailleurs et de subsides pour les entreprises. L'ambition est de permettre un niveau de vie acceptable aux ménages affectés par les mesures d'urgence mais également d'éviter les faillites et les restructurations. Si le niveau sectoriel peut alimenter les réflexions sur le caractère essentiel ou non de l'activité, son rôle se voit relativement limité à l'apport de réponses aux questions qui émergent des entreprises. En effet, plus on descend vers le terrain, plus la question de l'application des décisions politiques appelle une coordination entre les acteurs. A ce niveau, l'enjeu est celui des conditions de travail.

De manière générale, la concertation retrouve ici ses espaces d'expression institutionnalisés. Dans certains cas, il s'agit de poursuivre ou de formaliser le dialogue qui ne s'était pas interrompu ; dans d'autres, il s'agit de le relancer, avec plus ou moins de sincérité et d'impact pour les partenaires sociaux et, singulièrement, syndicaux.

Néanmoins, on a insisté en disant « écoutez, la concertation sociale c'est une habitude dans la maison mais c'est aussi, ça répond à des lois, ça répond... nous avons ici des instances légales qui sont concernées et qui doivent être impliquées dans une concertation en ce qui concerne l'organisation du travail, en ce qui concerne la prévention, la sécurité, la santé des travailleurs... Ici rien, il y a eu aucune concertation, nous demandons une concertation, nous demandons d'être tenus régulièrement informés, nous demandons de pouvoir échanger sur ces questions ». [Déléguées syndicales]

3. La préparation et l'annonce du déconfinement

C'est à ce moment-ci que se joue quelque-chose d'inhabituel : conscients de l'importance de s'inscrire dans un dialogue social constructif et de la nécessité de se sentir tous dans le même bateau, la préparation des plans de déconfinement—qui occupe les équipes depuis mi-avril—sera

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

l'occasion de la mise en œuvre d'une dynamique partenariale entre les partenaires sociaux. De l'aveu des acteurs que nous avons rencontrés, il y a eu une prise de conscience que le management, comme les représentants des travailleurs, pédalaient dans le même sens : préserver l'emploi, assurer la relance, encadrer les salariés et les pratiques mises en œuvre, se soucier du bien-être... Une véritable « cause commune » émerge donc et rend la négociation plus facile.

C'est vrai qu'ici, ça n'a certainement pas durci des relations mauvaises ou des choses comme ça au contraire, je crois que ça amené même parfois des cotés amicaux parce que c'est vrai que quand on se voit pas Skype ou par Teams dans son salon, ça fait un peu rigolo, ça fait un peu sympa. [Déléguées syndicales]

De montrer que le service public continue de fonctionner pendant la crise pour eux c'était essentiel. (...) oui on s'est découvert un intérêt commun, de service public et les missions. [Responsable patronale d'un organisme public]

(...) avant l'ouverture du magasin (...) c'était un briefing commun « direction-organisations syndicales » où on donnait les infos par rapport à ce que... les avancées de la négociations, etc. [Délégué syndical]

Si l'image est celle de partenaires sur le même pied, et si la pratique traduit cette vision, elle est difficilement avouable pour les différentes parties prenantes au dialogue. Oui, la crise a eu pour effet de se découvrir unis dans les préoccupations et positions défendues ; oui, ces moments uniques passés à scruter l'évolution d'une pandémie, parfois jusqu'au bout de la nuit et des annonces gouvernementales, ont rapproché les hommes et les femmes qui s'asseyent à la même table pour négocier ; mais, non, cette proximité personnelle et d'intérêt ne peut être affichée au grand jour et ne survit pas aux postures qui doivent être tenues, parfois avec force, dans ce que certains qualifient de « jeu de rôle bien huilé ».

Donc je pense clairement que voilà, cette période a renforcé la confiance mutuelle qui existait mais que je ne me leurre pas sur les rôles de chacun dès que les décisions difficiles devront être prises. [DRH]

Mais je suis sûre qu'à mon comité intermédiaire du 4 juin, je vais devoir retrouver leurs vieux réflexes par rapport à des choses stupides quoi. [Responsable patronale d'une organisation publique]

A l'heure du déconfinement total, on remarque que les enjeux sanitaires s'estompent progressivement au niveau interbranche et sectoriel¹ pour laisser la place aux enjeux socio-économiques. Si la question des conditions de travail est effleurée à ces niveaux, c'est

¹ Après avoir préalablement négocié un « Guide générique pour lutter contre la propagation du COVID-19 au travail », publié le 4 mai 2020.

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

principalement à l'échelon de l'entreprise qu'elle continue à vivre et se renforcer par la réouverture des activités considérées pendant un temps comme non-essentiels.

IV - Discussion : Quelle dynamique de la concertation sociale demain ?

Un premier constat doit être fait : plus l'on se rapproche du terrain, celui de l'établissement, plus la concertation sociale a eu lieu, parfois au pic de la crise, au prix d'une concertation inavouée car informelle, assez systématiquement lorsqu'il s'est agi d'opérationnaliser les mesures décidées ou d'organiser leur suivi, au prix d'une concertation redevenue traditionnelle, mais d'une confiance inavouable. Car, très vite, et dès après le déconfinement, les partenaires sociaux reprennent leurs rôles institutionnalisés par une structure de la concertation qui oppose les uns aux autres sous prétexte qu'ils ont, par nature, des intérêts opposés. A fortiori, aux niveaux de l'interbranche et de la branche. Ce qui révèle un deuxième constat. Or, cette crise a aussi montré que les acteurs de la concertation, s'ils pouvaient s'ignorer, ont aussi pu se comprendre (les uns par rapport à l'absence de dialogue, les autres par rapport à la demande d'implication, tous ensemble par rapport à la cause commune à défendre en période d'incertitude majeure). Le troisième et dernier constat est double avec, d'une part, celui d'une forme de continuité avec les tendances observées plus tôt et d'autre part une forme de récurrence dans le mode de gestion de la crise. En effet, comme pour la crise financière, c'est tout d'abord l'État qui aura pris les commandes de la gestion de la crise en définissant des mesures unilatéralement (Marginson *et al.* 2014 ; Eurofound, 2015 ; Van Gyes *et al.*, 2017). C'est seulement dans un second temps que les partenaires sociaux furent concertés et appelés à négocier des conditions d'application. Étant données les matières visées, c'est principalement aux niveaux des branches et de l'entreprise que les négociations effectives auront eu lieu, affirmant ainsi une tendance à la décentralisation de la concertation sociale légitimée par un principe d'urgence à préserver l'emploi et l'économie (Marginson *et al.*, 2014 ; Eurofound, 2015), mais aussi, dans ce contexte spécifique, à définir des conditions de travail en phase avec les mesures sanitaires nécessaires (Eurofound, 2021). Ce vécu et la récurrence des crises peuvent-ils justifier de modifier durablement les logiques de la concertation ? Trois scénarios mutuellement non-exclusifs peuvent émerger de la crise et marquer la dynamique de la concertation sociale durablement. Le premier aurait davantage de chance d'être emprunté au niveau local, alors que le dernier pourrait s'appliquer aux autres niveaux de la négociation paritaire.

1. Scénario A : Une concertation davantage partenariale

Ce que les acteurs de la concertation retiennent ici, c'est la communauté d'intérêt qui peut primer lorsqu'il s'agit de s'accorder sur des éléments qui touchent à la survie de l'entreprise, au maintien de l'activité et au bien-être au travail. Au prix de la gestion plus ou moins concertée d'une crise, les acteurs paritaires se sont mieux informés de ces enjeux, de leurs connaissances et actions en la matière et en arrivent à se respecter davantage. Si ce scénario se vérifie aux différents niveaux investigués, c'est probablement au niveau de l'entreprise qu'il pourrait laisser davantage de traces. D'une part, parce que la proximité des personnes, des enjeux et des intérêts communs aura été non seulement éprouvée de manière singulière, mais également car les acteurs auront eu à expérimenter le fruit de leurs décisions. D'autre part, car l'étude révèle l'existence, aux autres niveaux, de positionnements divergents quant à la manière de relancer l'économie, ce qui peut a priori parfois paraître hors de portée des partenaires sociaux dans l'entreprise. Ceci n'est d'ailleurs pas sans rappeler la crise financière de 2007-2008 où, malgré l'appel des organisations syndicales à définir de nouveaux pactes sociaux, la marge de négociation des interlocuteurs sociaux a été réduite par l'intervention de l'État (Hyman, 2015 ; Eurofound, 2015 ; 2021 ; Van Gyes *et al.*, 2017). Dans un contexte où les suspicions syndicales d'éventuelles collusions avec les fédérations d'employeurs existeraient, cela pourrait tendre davantage les rapports entre les différents interlocuteurs et compromettre une dynamique partenariale.

2. Scénario B : Une concertation de crise plus agile

Ce que l'on retient, c'est la capacité de gérer une crise ensemble, comme une nouvelle compétence partagée. Des leçons sont tirées pour permettre un partage rapide des informations à l'ensemble des parties prenantes, dans un souci d'inclusion et de transparence, et il est admis que les uns et les autres ne s'opposeront pas âprement dans un contexte de crise sociétale qui impose, pour l'heure, aux organisations et aux acteurs de la concertation d'apprendre de ce vécu particulier (Schiffino *et al.*, 2015). Au niveau de l'entreprise – et dans une certaine mesure, des branches – c'est ce qu'une dynamique partenariale, même temporaire, aura permis. Aux autres niveaux, c'est davantage la croisée des chemins. D'un côté, en capitalisant sur les apprentissages et les intérêts communs en définissant un nouveau pacte économique et social (voir Léonard, 2020) et en (re)construisant – ou en renforçant la portée – des instances paritaires ou tripartites comme outils d'anticipation et de pilotage des crises. L'on se rapprocherait ainsi du premier scénario esquissé. De l'autre, le retour à un

rapport de force traditionnel comme le prévoit le troisième scénario ci-après. Suivre cette dernière voie, c'est possiblement se soumettre à l'intervention grandissante de l'État dans la concertation sociale sous couvert d'urgences et de pressions liées tant au contexte de crise sanitaire que de pressions européennes et internationales (Rychly, 2009 ; Marginson *et al.*, 2014). Dans les deux cas, c'est la rapidité des décisions pour s'adapter aux situations émergentes qui primera.

3. Scénario C : Une concertation inchangée

Ce que l'on retient, c'est que les acteurs de la concertation sociale ont des canaux d'influence différents, qu'ils utilisent aux fins de défendre leurs intérêts spécifiques, et que les instances formelles de la concertation doivent fonctionner, a fortiori en période troublée. La crise est ici un événement qui ne bouleverse pas les équilibres préétablis. C'est ce que montrent ainsi Wade (2008), on en revient à une situation 'business as usual'. Cet équilibre peut néanmoins devenir précaire. De fait, les conditions d'exercice de la concertation sociale évoluent (multiplicité des crises, intervention étatique grandissante, pressions économiques et sociales liées à l'évolution des attentes des travailleurs et des citoyens (voir Hyman, 2015), capacité de mobilisation, etc.) et semblent en particulier affecter les organisations syndicales (Crouch, 2017). Au-delà de sa reconnaissance institutionnelle, fortement ancrée en Belgique, la légitimité de l'acteur syndical souffre tant il se voit contraint de tendre vers des mesures non-souhaitées *a priori* justifiées par un contexte d'urgence (p.ex. mesures de flexibilisation du travail et de l'emploi). Dans ce scénario, les organisations syndicales trouvent plus difficilement un espace d'expression de leurs revendications.

4. Des traces durables sur la dynamique de la concertation sociale ?

Au départ de notre réflexion, nous rappelions quelques tendances et tensions qui marquent la concertation sociale aujourd'hui. Sans doute le dernier scénario évoqué s'inscrit-il dans le scénario de l'érosion des relations industrielles tel qu'évoqué par Hyman (2015). Au contraire, le premier laisse présager l'expression de solidarités nouvelles entre représentants des travailleurs et directions ou représentants des employeurs, qui se sont trouvés confrontés aux mêmes enjeux au printemps 2020 (p.ex. préserver l'emploi, définir des conditions de travail soutenables, maintenir l'activité économique). Cette communauté d'intérêts s'est traduite dans l'investissement d'espaces de dialogue communs au-delà de ceux institutionnalisés par la concertation sociale. Cette observation montre la possibilité d'investir des espaces de dialogue sur le travail

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

(Detchessahar, 2019), laissant de côté—pour un temps—les postures dogmatiques adoptées par ailleurs pour évoquer et réguler la pratique du travail réel. Dans ce cas de figure assez unique, le dialogue social s’est fondu dans la dynamique des espaces de discussion du travail qui sont moins institutionnalisés, davantage partenariaux (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017). Cela augure-t-il une évolution durable ? Cela semble dépendre des apprentissages tirés de cette crise par les différents acteurs de la concertation et de leur volonté de faire de la concertation sociale l’incontournable instrument de régulation du travail et de l’emploi.

Partant de ces éléments, plusieurs enseignements peuvent être tirés pour les praticiens du dialogue social. Tout d’abord, au niveau national, bien que le contexte d’urgence tend à légitimer l’intervention temporaire de l’État dans les prérogatives traditionnellement laissées aux partenaires sociaux, celle-ci complexifie les relations sociales. La fréquence des crises et des interventions étatiques met à mal des régimes de relations industrielles déjà fragilisés (Van Gyes *et al.*, 2017). Malgré la récurrence des récentes crises, la place laissée à une consultation préalable à la prise de décisions unilatérales de la part des décideurs politiques en contexte d’urgence, n’a pas ou peu évolué. Nous nous interrogeons ici sur la pertinence de la mise en place d’une structure au niveau national appelée à se mobiliser dans des situations d’urgences, intégrant différents représentants de la société, dont les représentants syndicaux et patronaux. Si l’histoire devait se répéter, l’union nationale, une fois la crise passée, pourrait laisser la place à des blocages dans les négociations collectives voire à des mouvements sociaux (voir Van Gyes *et al.*, 2017). Une consultation en amont semblerait à même d’atténuer ces effets en passant d’une posture d’observateur des décisions politiques à celle d’acteur consulté et solidaire. Ceci plaiderait alors pour les scénarios A et B.

Ensuite, au niveau des branches, l’enjeu s’exprime davantage en termes de raison d’être et d’objets de concertation. Alors que la tendance à la décentralisation est plus importante, d’une part, et que celle de l’individualisation en entreprise est plus prégnante, d’autre part, la crise aura montré les limites de ces espaces pour de nombreux secteurs d’activités souvent étiquetés de « non-essentiels ». Notamment en charge d’assurer une compétitivité « saine » entre pratiques d’entreprises d’un même branche (Arcq *et al.*, 2010), ce niveau de négociation a pourtant évolué – dans les premiers mois de la crise – dans un entre-deux peu confortable et potentiellement structurant pour l’avenir de la concertation sociale. En effet, les questions d’emploi étant principalement gérées au niveau national et celles des conditions de travail au niveau de l’entreprise, il serait opportun de restituer, voire renforcer, les traditionnelles prérogatives de ces

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

espaces de concertation de manière à enrayer l'érosion des solidarités collectives (Hyman, 2015). Ceci ferait alors écho au maintien du scénario C.

Enfin, c'est au niveau de l'entreprise qu'aura probablement le plus vécu la logique partenariale discutée dans le scénario A. Management et syndicalistes auront souvent travaillé ensemble à œuvrer en faveur de la sécurité des salariés et parfois même, de la survie de l'entreprise. A l'heure où l'on observe un intérêt grandissant pour les dispositifs participatifs et les espaces de discussion en entreprise (De Ridder, 2021 ; Ughetto, 2018), il est tentant de prédire un dépassement des postures dogmatiques dans le maintien des prérogatives institutionnalisées des uns et des autres. En réponse à la décentralisation de la négociation sociale et aux risques de l'individualisation des relations de travail et d'emploi, cette dynamique partenariale pourrait davantage œuvrer à la co-définition et au respect de mesures collectives, tant à l'échelon de l'entreprise que des équipes de travail, mais également au-delà des traditionnelles thématiques de la concertation sociale, limitant ainsi les possibles arrangements locaux – bien qu'incontournables (voir Ajzen, 2020). A l'heure du « retour au bureau », après des mois d'isolement physique, la reconstruction des solidarités collectives semble être un enjeu organisationnel majeur qu'une telle logique pourrait soutenir et renforcer aujourd'hui et à l'avenir (Ajzen, 2021, Taskin, 2021).

V – Conclusion

Cette étude contribue tout d'abord aux études prospectives sur les relations industrielles en Europe (Hyman, 2015 ; 2018) en illustrant comment un contexte de crise singulier ancre des tendances à l'œuvre telles que l'intervention des décideurs politiques et la décentralisation de la négociation collective et questionnant ainsi le rôle et la portée des espaces traditionnels de la concertation sociale. Par exemple, là où le régime de relations industrielles belge, comparativement aux autres pays européens, avait connu une décentralisation désorganisée moins forte, voire de recentralisation lors de crises précédentes (Van Gyes *et al.*, 2017), cela ne semble pas avoir été le cas lors de cette crise. La seconde contribution de cette recherche consiste à souligner la prépondérance du niveau de l'entreprise comme niveau de négociation pertinent et mobilisé au cours de la crise. Si cela confirme la tendance à la décentralisation des relations collectives de travail (Eurofound, 2015), cela ouvre également la voie à de nouvelles dynamiques partenariales dont il conviendrait d'investiguer la temporalité, la portée et les effets au regard d'autres modèles de participation (voir p.ex. Ibsen et Tapia, 2017 ; Hyman, 2018).

Bien que notre méthodologie comporte différentes limites (t.q. le manque d'éléments de comparaison avec des terrains d'étude similaires ou la non-représentativité des répondants pour

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

un niveau de concertation sociale) ou que le principal objet des négociations collectives ait été une modalité d'organisation du travail largement cadrée et négociée bien que sujette à certains mythes (voir p.ex. Taskin, 2003), elle permet de faire émerger différents scénarios possibles de l'évolution de la concertation sociale.

Références

- Abord de Chatillon E. et Desmarais C. (2017). « Espaces de discussion, management et épuisement professionnel », *@GRH*, vol.2, n°23, p. 13-36.
- Ajzen M. (2020). *Quand le « nouveau » monde du travail naturalise la flexibilité : une analyse conventionnaliste des usages du télétravail*, Thèse de doctorat, Université catholique de Louvain.
- Ajzen M. (2021). « Reconfiguration du travail. Télétravail: appréhender l'amont pour préparer l'aval de la crise? », *Démocratie*, vol. Mars, n°3, p. 2-4.
- Arcq E., Capron M., Léonard E. et Reman P. (ed.) (2010). *Dynamiques de la concertation sociale*, Centre de Recherche et d'information socio-politiques (CRISP), Bruxelles.
- Blankenburg S. et Palma J.G. (2009). « Introduction: the global financial crisis », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 33, n°4, p. 531-538.
- Crouch C. (2017). « Membership density and trade union power », *Transfer*, vol. 23, n°1, p. 47-61.
- De Ridder M. (2021). *(Dé)libérez ! Investigation des espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée*, Thèse de doctorat, Université catholique de Louvain.
- Detchessahar M. (2019). *L'entreprise délibérée*, Nouvelle Cité, Coll. GRACE, Paris.
- De Jouvenel H. (2004). *Une invitation à la prospective – An invitation to Foresight*, Futuribles; Paris.
- Edwards P. (2007). *Studying the changing world of work*, 15th International Employment Relations Association Conference, Canterbury.
- Eurofound (2015). *Collective bargaining in Europe in the 21st century*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2021). *Involvement of social partners in policymaking during the COVID-19 outbreak*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Glassner V., Keune M. et Marginson P. (2011). « Collective bargaining in a time of crisis: developments in the private sector in Europe », *Transfer*, vol. 17, n°3, p. 303-321.
- Hyman, R. (2010). *Social dialogue and industrial relations during the economic crisis : innovative practices or business as usual?*, International Labour Office, Industrial and Employment Relations Department, Working Paper n°11, Genève.
- Hyman R. (2015). « Three scenarios for industrial relations in Europe », *International Labour Review*, vol. 154, n° 1, p. 5-14.
- Hyman R. (2018). « What future for industrial relations in Europe ? », *Employee Relations*, vol. 40, n° 4, p. 569-579.
- Ibsen C. et Tapia M. (2017). « Trade union revitalization. Where are we now ? Where to next ? », *Journal of Industrial Relations*, Vol. 59, n° 2, p.172-191.
- Katz H.C. (1993). « The Decentralization Of Collective Bargaining: A Literature Review and a Comparative Analysis », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 1, p. 3-22.
- Léonard E. et Pichault, F. (2016). « Belgique : l'adaptation d'un « modèle » de concertation sociale ». Dans D. Andolfatto et S. Contrepois (Dir.) *Syndicats et dialogue social. Les modèles occidentaux à l'épreuve*, Peter Lang : Bruxelles, pp. 55-75.
- Léonard E. (2020). Pacte social: enjeux anciens, nouveaux défis, *Centre de Recherche et information Socio-Politiques*, Courrier Hebdomadaire n°2452, p. 5-58
- Marginson P., Keune M. et Bohle D. (2014). « Negotiating the effects of uncertainty? The governance capacity of collective bargaining under pressure », *Transfer*, vol. 20, n°1, p. 37-51.

Quote as : Ajzen, M., Taskin, L. (2021). La concertation sociale au temps du coronavirus : enjeux et perspectives du premier confinement en Belgique. *Revue française de gestion*, 298(5), 79-95. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00549>

- Marginson P. (2015). « The changing nature of collective employment relations », *Employee Relations*, vol. 37, n° 6, p. 645-657.
- Paillé P. et Mucchielli A. (2016). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (4ème édition ed.), Armand Colin, Paris.
- Rubery J. (2015). « Change at work : feminisation, flexibilisation, fragmentation and financialisation », *Employee Relations*, vol. 37, n° 6, p. 633-644.
- Rychly, L. (2009). *Social dialogue in times of crisis: Finding better solutions*, International Labour Office, Industrial and Employment Relations Department, Working Paper n°1, Genève.
- Schiffino N., Taskin L., Donis C. et Raone J. (Dir.) (2015). *Organizing after crisis: The challenge of learning*. Peter Lang, Bruxelles.
- Supiot A. (Dir.) (2016). *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Flammarion, Paris.
- Taskin, L. (2021). « Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid ». Dans Hansez, I., Taskin, L., Thisse, J.-F. (2021). « Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ?, *Regards économiques* », n°164, p. 13-19.
- Taskin L. (2003). « Télétravail, les mythes d'une success story : entre autonomie et contrôle », *Gestion 2000*, n°2, p. 113-125.
- Ughetto P. (2018). *Organiser l'autonomie au travail : Travail collaboration, entreprise libérée, mode agile...l'activité à l'ère de l'auto-organisation*. FYP éditions, Limoges.
- Van Campenhoudt L., Marquet J. et Quivy R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris.
- Van Gyes G., Terlinden L. et Vandekerckhove S. (2017). « 2. Belgian social dialogue since the crisis: The ups and downs of an organized system of industrial relations », Dans Guardiancich, I. et Molina, O. (dir.): *Talking through the crisis: social dialogue and industrial relations trends in selected EU countries*. International Labour Office, Governance and Tripartism Department : Geneva, pp. 59-82.
- Visser J. (2019). *Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts in 55 countries between 1960 and 2018*, ICTWSS.
- Wade R. (2008). « Financial regime change? », *New Left Review*, n°53, p. 5-21.