

La concertation sociale malade de la crise du coronavirus?

Cette vidéo a été réalisée en collaboration avec **Laurent Taskin**, professeur à Louvain School of Management - UCLouvain (Belgique).

La situation sanitaire que nous éprouvons est inédite à de nombreux égards. Notamment au regard de la place et de l'absence simultanées des questions du « travail ». Très présent dans le débat public et les politiques publiques—les travailleurs de première ligne sont les héros d'économies à la dérive, la reprise du travail est au cœur des préoccupations de tous—il est en revanche confisqué des mains des institutions de sa régulation : organisations syndicales et organismes paritaires de la concertation sociale semblent aphones. Or, les mesures qui se sont imposées touchent aux conditions de travail, à la santé, au bien-être et à l'emploi, des thématiques qui sont, en temps « normal », les prérogatives de ces acteurs et instances. Il semble donc légitime de s'interroger sur le rôle des organisations syndicales et patronales, dans les décisions qui affectent le monde du travail et sa régulation en temps de crise et, plus spécifiquement, comment cette crise pourrait affecter durablement la dynamique de la concertation sociale (acteurs, rapports de force, thématiques, légitimité). La mise sur la touche des organisations représentatives des travailleurs démontre-t-elle l'inefficacité de la concertation sociale ? Est-elle source de réinvention des rapports sociaux au sein des branches et des organisations ? Porte-t-elle le germe d'une nouvelle dynamique dans l'expression de ce rapport de force inhérent au salariat, et celle-ci s'inscrirait-elle dans une logique partenariale, de confrontation ou de cantonnement à des thématiques spécifiques ?

La crise sanitaire exacerbe l'affaiblissement des instances de régulation du travail

Un premier élément de réponse, antérieur à la crise, s'inscrit dans une tendance d'affaiblissement des institutions de régulation du travail et notamment des États et des syndicats (Marginson, 2015 ; Rubery, 2015). Cela peut s'exprimer d'une part par une diminution du taux de syndicalisation dans la plupart des pays de l'OCDE et d'autre part, par une recrudescence de la légitimité accordée au patronat pour se saisir d'enjeux historiquement régulés par l'État ou de manière paritaire. En effet, les syndicats n'ont pas le monopole des questions de qualité au travail ou de bien-être. Le patronat l'a compris et se saisit de ces enjeux en proposant des modèles de gestion des ressources humaines flexibles et « customisés » (Taskin et Dietrich, 2020). La rémunération, la formation, l'horaire ou encore l'espace de travail sont davantage le fruit d'un accord entre l'employé et l'employeur et se traduit alors par un second élément de réponse : l'individualisation du travail (Galambaud, 2002).

Les mesures prises contre la pandémie exacerbent l'individualisation du travail

L'individualisation du travail n'est pas neuve et trouve ses développements dans le recours aux formes de flexibilité de l'emploi et du travail (Huws, 2014). Depuis le début des années 2000 en particulier, et avec l'expansion et la démocratisation des technologies, le travail n'est plus nécessairement rattaché aux traditionnellement unités de temps, de lieu et d'action (Felstead et al., 2005). On pense bien évidemment au télétravail que l'actuelle crise sanitaire a imposé comme pratique phare afin de maintenir l'activité économique. Pourtant, il a été montré que le télétravail est à la fois le moteur et l'incarnation majeure d'une individualisation au travail : seul chez soi, face à son travail, ses résultats, la conciliation des sphères privées et professionnelles... (Ajzen, 2020 ; Devos et Taskin, 2005). En contexte de crise, l'individualisation semble s'imposer à tous et se définit hors des collectifs organisés. Les représentants des salariés, déjà affaiblis, ne sont pas concertés. On est alors en droit de se demander ce qu'il restera des mécanismes de concertation sociale sur le travail.

Vers une disparition de la concertation sociale sur le travail ?

S'il faudra un temps de recul nécessaire pour répondre à cette question, son existence traduit non seulement la présence d'une situation inédite pour la concertation sociale mais également l'absence de débat sur ces questions. C'est pourtant ce que l'on observe, la concertation sociale et ses acteurs sont peu visibles ou invisibilisés par des mesures perçues comme légitimes notamment par la rapidité des réponses qu'elles apportent à une situation d'urgence. Concerner, ce serait perdre du temps. Et perdre du temps, ce n'est pas efficace en temps de guerre. Il faut agir vite. L'enjeu n'est pas de questionner le bien-fondé des mesures prises mais de s'interroger sur la manière dont elles sont mises en application et comment, *in fine*, cela redéfinit le jeu de la concertation sociale et de ses acteurs. Pensons, par exemple, aux mesures prises pour anticiper le dé-confinement telles que la réouverture des écoles en France ou l'ouverture des maisons de repos aux parents des résidents en Belgique. Les organisations sectorielles concernées n'ont pas été associées à ces décisions. La confiscation de leur parole n'encourage-t-elle pas leur inscription dans un rapport de confrontation—pouvant d'ailleurs mobiliser au-delà de ces secteurs ?

Face au constat de la redéfinition des règles du jeu et des conditions de travail et d'emploi, il est légitime de s'interroger sur l'effet durable que ces mesures « exceptionnelles » pourront avoir sur la concertation sociale et ses acteurs, ainsi que sur les conditions du retour—total, partiel, élargi— des prérogatives de chacun. Les entretiens exploratoires que nous menons actuellement laissent entrevoir de nouveaux *modus operandi* où l'acteur syndical n'est plus nécessairement un partenaire incontournable pour réguler l'organisation du travail et peut voir son rôle cantonné à gommer les effets indésirables de pratiques managériales. C'est ce que nous observons dans le cas du télétravail aujourd'hui : sa pratique sort de tout cadre collectif, s'impose à chacun comme la « bonne

» manière de faire dont il convient *ex-post* d'en limiter les effets non-désirés. Immanquablement, le redémarrage économique pourrait suivre la même trame en faisant appel à d'autres mesures exceptionnelles visant à « relancer une machine » qui aura pourtant fonctionné sans le concours de ses composantes habituelles.

En conclusion, la crise confisque les prérogatives des organisations syndicales en matière de conditions de travail et d'emploi et rend aphone les traditionnelles instances de régulation. Il semble impératif d'organiser la reprise en mains des prérogatives à l'heure où l'évaluation des mesures de crise en matière d'organisation du travail et d'emploi s'ouvre. Une phase à laquelle les instances de concertation doivent participer. Parmi les scénarios possibles de l'évolution du dialogue sociale (Léonard et *al.*, 2014), celui d'une spécialisation sur des thèmes spécifiques (santé, bien-être) demeure probable, mais ceux d'une confrontation d'ampleur et de la refondation d'une logique davantage partenariale dans la reconstruction de l'après-crise regagnent du crédit.

Mots clés : [Recherche en gestion](#)[Travail](#) [Individualisation](#)[Conditions de travail](#)[Covid-19](#)
