



Institut des Sciences Sociales du Travail (ISST)

# **Ma petite entreprise, connaît (pas) la crise...**

**Enquête sur les pratiques de dialogue social en Ile-de-France dans  
entreprises inférieures à 250 salariés durant la Covid-19**

Jean-Michel Denis (dir.),

professeur des Universités, ISST, IDHES, Paris 1-Panthéon Sorbonne

Mathilde Boeglin-Henky, chargée d'études, ISST, Paris 1-Panthéon Sorbonne

Arnaud Casado, maître de conférences, ISST, IRJS, Paris 1-Panthéon Sorbonne

Philippe Légé, professeur des universités, ISST, IDHES, Paris 1-Panthéon Sorbonne

**Rapport final à destination de la Driects Ile-de-France**

**Janvier 2025**

Cette recherche a bénéficié du soutien de la Drieets Ile-de-France apporté dans le cadre de la convention d'études intitulée « Accompagner les entreprises pour anticiper et faire face aux périodes de crise » conclue pour l'année 2023-2024 entre l'Institut des Sciences Sociales du Travail (ISST) et la Drieets Ile-de-France.

## Table des matières

<i>Introduction</i> .....	5
<b>I. Le dialogue social dans les tpe-pme en période de crises sur le territoire d’Ile-de-France : un cadrage problématique</b> .....	<b>8</b>
A. La notion de crise : un mot-plastique .....	8
a. Une notion restreinte au point d’acmé d’une maladie durant l’Antiquité.....	10
b. Une appropriation politique de la notion de crise au XVIIIème siècle .....	10
c. Une diffusion de la notion au XIXème siècle dans le langage savant par les économistes et les historiens .....	11
d. Une propagation massive du terme à partir du XXème siècle associé à la notion de risque .....	13
B. Un repérage du dialogue social dans les TPE-PME particulièrement problématique	15
a. La quasi-absence de négociations collectives dans les TPE-PME sur le territoire national.....	16
b. Un panorama de la situation économique en Ile-de-France.....	18
<b>II. Les pistes suivies pour repérer les petites entreprises</b> .....	<b>22</b>
A. Une faible appropriation des dispositifs d’action publique et de documents de gestion de crises par les TPE-PME .....	22
a. Le dispositif « Objectif Reprise » : une conception dans l’urgence.....	23
b. Le Document Unique d’Evaluation des Risques Professionnels (DUERP) : un document de gestion de crise en partie délaissé par les acteurs .....	28
c. Un rapport ambiguë à l’ État et des contraintes structurelles propres aux TPE-PME.....	30
B. L’invisibilisation des représentants du personnel dans les documents de gestion de crise : une désintermédiation partielle ?.....	33
a. Des documents qui interrogent la place accordée aux représentants du personnel en cas de gestion de crise .....	33
b. Des dispositifs d’action publique discrets au sujet du dialogue social dans le cadre d’une gestion de crise .....	39
C. Une faible conscience des crises environnementales au sein des TPE-PME.....	45

<b>III. Le dialogue social dans les entreprises de moins de 250 salariés pendant la Covid-19 : une approche par la lecture des accords .....</b>	<b>47</b>
A. Un panorama des textes conclus durant la Covid-19 en Ile-de-France.....	49
B. En période de crise, une reprise en main du dialogue social par le patronat sur le monde salarial .....	54
a. Les entreprises « absentes » .....	55
b. Les entreprises « locales ».....	59
c. Les entreprises « situées ».....	67
d. Les entreprises en « surplomb ».....	68
C. L'identification d'accords de qualité : une approche juridique.....	72
a. Accords rares.....	72
b. Accords de qualité .....	73
<b><i>Conclusion</i>.....</b>	<b>75</b>
<b><i>Recommandations</i> .....</b>	<b>76</b>
<b>I. Une conscientisation des acteurs concernant un « risque de crise ».....</b>	<b>76</b>
<b>II. Une responsabilisation des acteurs au sujet d'un « risque de crise ».....</b>	<b>77</b>
<b>III. Une ré-intermédiation des représentants du personnel.....</b>	<b>78</b>
<b><i>Bibliographie</i> .....</b>	<b>79</b>
<b><i>Annexe 1.</i> .....</b>	<b>84</b>
<b><i>Annexe 2.</i> .....</b>	<b>85</b>

# INTRODUCTION

Le 16 mars 2020, le président de la République Emmanuel Macron annonce un confinement généralisé en raison de la propagation du virus de la Covid-19. Les services publics et les entreprises considérés par ce dernier comme « non-essentiels à la vie de la Nation », ferment alors leurs portes. Inédit, en partie en raison de l'incertitude qu'il a généré au sein de la population toute entière, cet épisode a été qualifié dans les sphères politiques et médiatiques de « crise sanitaire ». Son caractère exceptionnel est néanmoins aujourd'hui remis en cause par les scientifiques. En effet, selon les rédacteurs du rapport du GIEC, le changement climatique engendrerait une augmentation de ce type de maladies infectieuses émergentes<sup>1</sup>. La Covid-19 ou encore le virus Ebola en sont les principales manifestations mais ne s'y réduisent pas. A l'échelle de la planète, l'urgence climatique produirait d'autres types de crises du fait de l'augmentation de la température de la surface du globe, comme la crise de l'eau au regard de sa raréfaction ou de son abondance, les crises agraires et alimentaires qui en sont une répercussion immédiate, ou encore les crises migratoires, conséquences des deux crises précédemment évoquées. Dans son rapport « Climat, santé : mieux prévenir, mieux guérir » datant de 2020, le Haut Conseil pour le Climat mettait en évidence que la Covid-19 est « une crise systémique globale, source de chocs secondaires multiples : crise sociale, économique et financière » (p. 4). Elle agit alors comme un révélateur des problématiques auxquelles les citoyens du monde pourraient à l'avenir être confrontés en raison du changement climatique.

Face à une possible recrudescence des situations de crises mises en lumière par ces différents rapports et suite au constat selon lequel la Covid-19 a transformé l'organisation du travail, la Direction Régionale et Interdépartementale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (Drieets) Ile de France a engagé une réflexion visant à « accompagner les entreprises pour anticiper et faire face aux périodes de crises » dans le cadre du Plan Régional Santé au Travail (PRST4) pour la période 2021-2025. Celle-ci s'est construite sur au moins deux présupposés. Le premier consiste à penser que le « dialogue social » est une ressource possible pour les acteurs de l'entreprise lorsqu'ils sont confrontés à de tels enjeux. Le second donne à

---

<sup>1</sup> Le rapport du Giec indique que « Humans are facing many direct and indirect challenges because of climate change. The increase in EIDs is one of our greatest challenges, due to our ever-growing interactions with wildlife and climatic changes creating new disease transmission patterns. COVID-19 is a current crisis, and follows other recent EIDs: SARS, HIV/AIDS, H1N1 influenza, Ebola, Zika and West Nile fever. EIDs have accelerated in recent decades, making it clear that new societal and environmental approaches to wildlife interactions, climate change and health are urgently needed to protect our current and future well-being as a species » (p. 235). <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/>

croire que les grandes entreprises, dotées de fonctions supports et d'instances de représentation, sont d'avantage outillées que les plus petites, dénuées de tels moyens, pour y faire face. D'où le choix de s'intéresser à ces dernières afin d'étudier au plus près les solutions adoptées en interne lorsqu'elles sont confrontées aux situations de crise ; et de tenter de répondre à la question de savoir si une situation de crise, perçue et vécue comme telle, est à même de modifier les pratiques de dialogue social dans ces petites unités. Le périmètre institutionnel de la DRIEETS a orienté un peu plus précisément l'orientation choisie puisqu'il a conduit à territorialiser cette question du « dialogue social » en période de crise au niveau de l'Île de France, à savoir un territoire marqué par la densité et la diversité de ses entreprises. Cela, afin de permettre aux services déconcentrés du ministère du Travail au niveau régional de sensibiliser et d'outiller plus largement les TPE-PME sur cet enjeu.

Comme on peut le voir, la demande du commanditaire conduit donc à réfléchir à l'articulation simultanée de plusieurs enjeux, qui touchent à la question du dialogue social, qui plus est dans les petites unités, et ce sur un territoire donné pendant une période particulière puisque marquée par la « crise ». Un rapide état de l'art, sur les différentes dimensions de cette articulation, semble indiquer une prise en compte assez récente des enjeux de territoire et de dialogue social selon les disciplines. En sociologie, hormis les travaux menés par Annette Jobert (2008) consacrés à la réorganisation du dialogue social au niveau territorial suite à la décentralisation des pouvoirs administratifs de l'État, les suivants sont tous postérieurs au rapport du CESE<sup>2</sup> sur le sujet en 2009 (Gazier Bruggeman, 2016 ; Rey, 2016 ; Bethoux, 2020). Il semble en aller du même du côté du droit (Tournaux, 2018). On trouve davantage d'études sur la territorialisation de l'action syndicale (Mercier, Segrestin, 1983 ; Bernard-Roigt, 2014 ; Rouxel, 2021) témoignant d'un regain d'intérêt pour ces questions, y compris du côté des acteurs syndicaux eux-mêmes qui s'interrogent sur les impacts de la métropolisation sur le travail et l'emploi pour les « travailleurs essentiels » dans le cadre de la Covid-19 (Cuny, 2024). Par ailleurs, s'il existe de nombreuses publications sur la crise, du point de vue historique (Gazier, 2016), économique (Gilles, 2009), voire même philosophique (Revault d'Allonnes, 2012), la catégorie peine à faire écho chez les sociologues, hormis les travaux de Jacques Freyssinet (2011 ; 2016) ou Claude Dubar (2011) et chez les juristes – même si certains d'entre eux considèrent qu'il s'agit d'un chantier à ouvrir (Guibentif, Kirat, 2020). Quelque part, c'est ce que la commande de la DRIEETS-IDF nous invitait à faire.

---

<sup>2</sup> CESE, (2009). *Réalités et avenir du dialogue social territorial*, rapporteur Jean-Louis Walter. [https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2009/2009\\_21\\_jean\\_louis\\_walter.pdf](https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2009/2009_21_jean_louis_walter.pdf)

Mais comment étudier les crises alors qu'il s'agit d'événements imprévisibles, autrement que se pencher sur celles du passé et leurs effets ? Et quel sens y a-t-il à travailler sur le dialogue social dans les TPE-PME lorsque plusieurs travaux mettent en évidence leur quasi-inexistence (Signoretto, Giraud, 2023 ; Giordano, Didry, 2021) ? Alors que la démarche sociologique repose sur une démarche empirique, comment travailler sur un matériau *à priori* relativement éparse, voire pauvre ? Pour ce faire, il a fallu mobiliser une variété d'outils méthodologiques, ouvrir les angles d'approche de cet objet tout en analysant leurs apports et leurs limites afin d'aboutir à un résultat scientifique (Alfandari, Bonanno *et al.*, 2024).

De fait, les résultats de cette recherche ne mettent pas en évidence un bouleversement des pratiques du dialogue social au sein des petites unités sous l'effet de la crise, quelle que soit sa nature. Si intensification du dialogue social il y a eu, elle ne se traduit pas par l'essor de la négociation au sein de ce type d'entreprises. Il convient d'insister sur la différence entre ces deux termes qui renvoient à deux ensembles de pratiques. En sociologie des relations professionnelles, la négociation collective est « une institution centrale de la régulation des conditions d'emploi et de travail dans la plupart des sociétés modernes. Elle est le lieu où se construisent les accords collectifs, globaux ou locaux, grâce auxquels des acteurs se reconnaissent comme simultanément coopératifs et antagonistes, et produisent des règles de gestion de leur coopération » (Jobert, Saglio 2004, p. 113). La négociation collective permet de trouver des compromis de façon formelle et collective et est, de ce fait, indissociable aux tensions inhérentes dans les entreprises entre salariés et employeurs. La notion de négociation collective est plus restrictive que le terme de dialogue social. En effet, celui-ci tend à assimiler la négociation à toutes formes d'échange entre salariés et employeurs, y compris ceux qui se déroulent en dehors de tout cadre institutionnel, ce qui conduit à éluder les rapports de pouvoir entre les deux parties. Notre recherche s'inscrit dans les pas récents des travaux qui mettent en évidence un processus d'administration du dialogue social (Bouffartigue *et al.*, 2016) voire de dialogue social sous contrôle (Giraud, Pélicie, 2024). Cette position n'est pas d'ordre idéologique. Elle s'est construite progressivement, au gré de l'enquête, des obstacles rencontrés, des refus de nous répondre, du matériau recueilli. Sur le plan méthodologique, un tel résultat informe de ce qu'un matériau dit « en creux » ; en l'occurrence ce qu'il dit du rapport des petites et moyennes entreprises au dialogue social dans un contexte de contraintes institutionnelles.

## **I. Le dialogue social dans les tpe-pme en période de crises sur le territoire d’Ile-de-France : un cadrage problématique**

La formulation de l’objet de recherche constitue la première étape de toute enquête. Plus elle emprunte des mots issus du langage commun mais aussi de la langue gestionnaire et managériale, plus il est nécessaire d’interroger ces termes dont le sens paraît pourtant évident. Comme le souligne Serge Paugam (2012), « cette langue constitue souvent par là même une barrière à la connaissance scientifique » (p. 15) et ce d’autant plus quand ils saturent le langage courant. C’est en particulier le cas pour ceux de crise ou de dialogue social. Avant de reprendre à notre compte l’approche critique du terme « dialogue social » proposé par Elodie Bethoux (2020), notre premier travail a été d’interroger et de déconstruire le terme de crises. Puis, dans un second temps, de revenir sur la question du périmètre des TPE-PME en territoire francilien.

### **A. La notion de crise : un mot-plastique**

La notion de crise est omniprésente dans les discours politiques et médiatiques. Le même terme est utilisé pour qualifier la « crise sanitaire », la « crise environnementale », la « crise économique », la « crise politique », la « crise familiale », la « crise migratoire », etc. Pourtant, chacune de ces situations recouvre des réalités différentes et variées. En ce sens, on peut qualifier la crise de « mot-plastique » (Poerksen, 1995). Pour ce dernier, un « mot-plastique » se caractérise par le fait d’apparaître dans le langage avec un sens clair et précis puis d’être approprié par le langage savant avant de se diffuser dans la langue courante dans un sens si extensif qu’il ne signifie plus rien, sinon ce que veulent lui faire dire ceux qui l’emploient. Historiquement, la notion de crise suit ce parcours que nous allons brièvement retracer, et que nous avons synthétisé dans cette frise chronologique :

## Antiquité grecque

- L'étymologie du terme « crise » vient du grec *krisis* qui signifie « juger de », « prendre une décision » dans le cadre d'une maladie.
- Idée d'une poussée soudaine et violente mais passagère, qui marque une rupture, un point de basculement soit vers le rétablissement, soit vers la mort.
- C'est le moment où le médecin doit prendre une décision à propos du traitement du malade.
- Chez les Grecs, usage strictement médical.

## Moyen-Age

- Le terme n'est pas employé au Moyen-Age pour qualifier les situations imprévues.
- On parle plutôt de fléaux, de disettes, de famines, de catastrophes pour exprimer les désastres liés à la Peste Noire, aux mauvaises récoltes ou aux tremblements de terre (Gauvard et al., 2002).

## XVIIIème

- D'un usage strictement médical, on passe à un usage politique du terme.
- Il émerge parallèlement à « une subjectivité sensible aux désordres et la conscience des grands bouleversements politiques et économiques » (Revault, d'Allones, 2012, p. 12).
- L'expérience politique révolutionnaire et la rationalisation scientifique bouleversent les normes et points de repères des individus => dissolution des repères de la certitude (Lefort, 1997).
- Mais un usage très limité et circonscrit.

## XIXème

- Le terme se répand dans les sciences sociales, notamment chez les économistes et les historiens.
- Jakob Burckhardt (1818-1897)
- Karl Marx (1818-1883),
- Clément Juglar (1819-1905)
- En cherchant à expliquer et à rationaliser les ruptures économiques, politiques et sociales identifiées, elles diffusent petit à petit l'usage du terme dans ces champs disciplinaires.

## XXème

- Le terme se répand dans le langage courant (1970-1980).
- Cet élargissement sémantique marque un changement de statut de la crise : de l'exception, elle devient un état normal. On passe d'une crise à la crise.
- Cet état caractérise la condition de l'homme moderne (au sens de H. Arendt), celle de vivre dans une situation marquée par l'incertitude.
- Parallèlement à sa diffusion massive, le terme se vide de son sens : crise financière, migratoire, du chômage...

### a. Une notion restreinte au point d'acmé d'une maladie durant l'Antiquité

L'étymologie du terme « crise » plonge dans l'antiquité ; il vient du grec *krisis* qui signifie « juger de », « prendre une décision ». A cette période, il s'emploie exclusivement dans le langage médical pour désigner le point d'acmé d'une maladie. Il renvoie à l'idée d'une poussée soudaine et violente mais passagère, qui marque une rupture, un point de basculement soit vers le rétablissement, soit vers la mort. Il s'agit du moment où le médecin doit prendre une décision à propos du traitement du malade. La temporalité est donc extrêmement courte et l'instant décisif.

Lorsqu'il est question d'épidémie, l'historien Patrick Zylberman (2021) souligne que Thucydide emploie le mot *nósos*. Dans son ouvrage *La Guerre du Péloponnèse*, Thucydide utilise ce terme pour qualifier la peste qui ravagea Athènes en 420 avant Jésus-Christ. Il désigne à la fois la maladie et la souffrance morale qu'elle génère dans la société. Selon Patrick Zylberman, le terme est employé pour mieux illustrer les dommages produits par une épidémie sur le plan social et politique, qui plonge la société dans un état d'anomie, c'est-à-dire une société dépourvue de règles et de lois. Pour l'auteur, l'exemple le plus frappant est l'absence de respect des rites funéraires. L'utilisation antique de deux termes distincts pour qualifier des situations critiques liées à la maladie permet de mettre en lumière les enjeux sous-jacents à chacun d'entre eux. La notion de crise ressort d'une situation interpersonnelle, d'une relation entre deux individus et ne possède pas cette dimension collective qu'on peut lui attribuer aujourd'hui, contrairement au terme *nósos*. Paradoxalement, c'est la notion de crise qui perdurera, avec des intermittences. Au moyen âge par exemple, le terme laisse sa place à ceux de fléau, de disette, de famine, de catastrophe pour exprimer les désastres liés à la Peste Noire, aux mauvaises récoltes ou aux tremblements de terre (Gauvard *et al.*, 2004), pour réapparaître au XVIIIème siècle dans un contexte politique et social particulier.

### b. Une appropriation politique de la notion de crise au XVIIIème siècle

Le XVIIIème siècle est marqué par une période d'instabilité politique, économique et sociale. Le renversement du système féodal avec la Révolution française engendre un nouveau modèle d'organisation sociale et politique. Les temps révolutionnaires ont généré énormément de peurs, de fantasmes et de représentations sur les processus de transformation en cours, leur sens et leur orientation, y compris chez les fondateurs de la discipline sociologique. L'expérience politique révolutionnaire et la rationalisation scientifique bouleversent les normes et les points de repères

des individus, avec pour conséquence une dissolution des repères de la certitude (Lefort, 1997). On en trouve quelques traces dans le livre III de l'*Émile* de Jean-Jacques Rousseau où il est écrit que « *nous approchons de l'état de crise et du siècle des révolutions* ». C'est dans ce contexte que la notion de crise ressurgit pour caractériser des périodes de troubles et de tensions. Elle se dote d'une dimension collective, qui concerne l'ensemble des membres de la société. Son usage traduit la sensibilité « *aux désordres et la conscience des grands bouleversements politiques et économiques* » (Revault d'Allones, 2012, p. 12). A ce titre, le marquis d'Argenson, ministre de Louis XV, parle de « crise économique » pour qualifier celle de 1738 qui fait suite à une mauvaise récolte. Dans les *Lettres d'un habitant de Genève*, Saint-Simon propose une réflexion au Premier consul pour passer d'un système social à un système industriel qui permettrait de « *[réduire] les crises que ces peuples européens sont appelés à essayer* ». D'un usage strictement médical, on passe donc à un usage politique du terme. La crise devient indissociable d'une expérience moderne et sociale du temps, des incertitudes de la période. L'imagination, la conscience, les représentations sont autant d'éléments qui alimentent la notion et participent à sa diffusion. Le couplage de la crise à l'incertitude date de cette époque, en matière d'issue et de débouchés collectifs. Employé jusqu'alors dans un cadre spécifique, le terme se généralise.

*c. Une diffusion de la notion au XIXème siècle dans le langage savant par les économistes et les historiens*

A partir du XIXème siècle, dans le cadre des transformations générées par l'industrialisation, l'économie devient plus productive, mais elle secrète désormais ses propres crises. Celles-ci sont donc « endogènes » au sens où elles sont générées par l'instabilité même du système économique (Légé 2019). Les sciences sociales, et en particulier l'économie et l'histoire, ont ainsi recours à la notion de crise pour essayer de comprendre comment se construisent les moments critiques liés aux instabilités politiques ou économiques. La diffusion du terme dans le langage savant s'effectue dans un contexte politique de rationalisation et d'instrumentalisation des connaissances, où les politiques se les appropriant à des fins de gouvernement. Signe de la place prise par le terme de crises au sein des sciences sociales : les efforts déployés par nombre d'économistes et d'historiens pour lui donner un substrat théorique. Deux théories émergent.

Tout d'abord, un premier angle d'analyse consiste à mettre sur le devant de la scène les théories des cycles. En économie, Clément Juglar (1819-1905) bâtit ainsi une théorie des cycles

économiques dont il remarque la régularité entre des périodes de crise et de prospérité. Dans son ouvrage publié en 1862, intitulé *Des crises commerciales et de leur retour périodique en France, en Angleterre et aux États-Unis*, Juglar décompose les cycles en 3 phases distinctes. La première est une phase d'extension de hausse des prix et des investissements avec une forte demande qui encourage l'accroissement de la production. La deuxième est une période de ralentissement dû à la surproduction qui engorge les marchés. La troisième phase est celle de la crise au sein de laquelle certaines entreprises disparaissent, la production diminue et le chômage augmente. Une fois la situation assainie, la croissance reprend. Selon Juglar, l'apparition de crises d'un type nouveau s'explique par le recours croissant au crédit. Pour ce dernier comme de nombreux économistes, la théorie des cycles a pour visée de prévenir les crises à venir. La périodicité des cycles n'est toutefois pas rigoureuse. Le « cycle Juglar », ou « cycle des affaires » s'inscrit dans période de sept à onze ans. La question des cycles économiques se retrouve aussi chez les historiens, notamment dans l'École des Annales et leurs héritiers intellectuels, comme Ernest Labrousse (1895-1988) qui étudie les crises agraires au XVIIIème siècle. Ses analyses mettent en évidence le schéma suivant : les mauvaises récoltes engendrent une augmentation des prix des céréales, le pouvoir d'achat s'érode et perturbe l'activité économique, ce qui engendre des crises économiques, politiques et sociales. Ce type de crises de subsistance est caractéristique des sociétés précapitalistes.

L'autre théorie consiste à considérer les crises comme des moments de rupture dans l'histoire ou dans le capitalisme. Dans son ouvrage *Le Capital* (1867), Karl Marx (1818-1883) explique que l'effondrement du capitalisme, émanant d'une crise économique, permettrait de faire advenir un nouveau mode de production, fondé sur d'autres rapports sociaux. Selon lui, cette crise économique est liée à une crise de la surproduction c'est-à-dire qu'un nombre trop important de produits sont fabriqués en vue d'être vendus plutôt que directement consommés, entraînant une chute des prix faute d'acheteurs et donc une chute des profits qui provoque des faillites d'entreprises. Elle se résout toutefois temporairement car les entreprises les plus fortes rachètent ou prennent la place des perdants (concurrence et concentration), aboutissant à une forme d'équilibre instable qui, selon Marx, devrait aboutir à terme à l'effondrement du capitalisme. Du côté des historiens, Jakob Burckhardt (1818-1897) considère que l'histoire est faite de continuités et de discontinuités qu'il s'agit de mettre en lumière en repérant les tournants historiques. Selon lui, les « crises » sont en ce sens de véritables indicateurs car elles permettent, de se focaliser sur des moments critiques qui constituent des tournants historiques (Starn,

1976). D'autres historiens, comme Jules Michelet par exemple, s'inscriront dans ce courant pour scander les grands moments historiques.

A compter de ce moment, le mot crise devient un terme ambiguë. Or comme le souligne Starn (1976) « dans cette ambiguïté commode réside l'un des attraits du terme » (p. 18) et ce qui soutiendra sa diffusion massive à partir du XXème siècle.

*d. Une propagation massive du terme à partir du XXème siècle associé à la notion de risque*

La diffusion de la notion de crise, dans les domaines scientifiques et politiques, conduit à son utilisation pour caractériser les événements dramatiques du XXème siècle, en particulier les chocs pétroliers des années 1970-1980. La généralisation de son usage fait qu'elle s'applique à l'ensemble des domaines de l'existence sociale. On parle de crise financière, de crise des services publics, de crise politique, de crise climatique, de crise migratoire, de crise démographique, de crise du chômage. Alors que les économistes utilisent cette notion pour qualifier des situations particulières, elle est peu utilisée en sociologie et en droit en raison de son caractère généraliste :

DÉFINITIONS DES CRISES		
<b>En économie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le terme de « crise économique » désigne un ensemble de phénomènes qui gênent ou menacent de paralyser les institutions économiques fondamentales, telles que les banques et les entreprises. Même ceux qui contrôlent ces institutions peuvent alors se sentir impuissants.</li> <li>Les crises économiques prennent souvent la forme d'une récession (ex : crise de 2009). Mais, comme le note André Orléan (2009, p. 12), « la crise ne se résume pas à sa dimension économique, elle est tout autant intellectuelle et idéologique. On ne doit pas s'en étonner : les grandes crises sont, par nature, doubles, matérielles et spirituelles ». Elles amènent à se questionner sur la façon dont la dépression a pris naissance (comment), pourquoi elle s'est étendue, pourquoi elle a été si grave.</li> <li>Face à ces multiples interrogations, on peut se poser la question de savoir si la crise traduit la mutation d'un « ordre productif » (Dockès et Rosier 1983) et des institutions qui le structurent. C'est une grille de lecture commune à plusieurs écoles de pensée – marxiste, institutionnaliste, régulationniste – qui considèrent que la discipline économique est une science historique.</li> <li>A l'inverse, d'autres approches consistent à analyser la crise comme le résultat d'une cause perturbatrice. L'hypothèse sous-jacente est alors que le système économique tend spontanément vers un équilibre et que seule une cause exogène – telle qu'un conflit géopolitique ou une mauvaise décision de politique économique – peut expliquer la crise.</li> </ul>	<b>En sociologie</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'usage du vocable « Crise » est très peu utilisé en sociologie. Il pose un triple problème.</li> <li>Le premier est qu'il s'agit d'un terme utilisé à la fois dans le langage commun et dans le langage savant, en particulier en économie et en histoire. A partir de là, il n'est pas sûr que tout le monde parle de la même chose. De plus, la rupture épistémologique avec son usage courant est loin d'être évidente ce qui pose un certain nombre de question d'un point de vue du raisonnement sociologique.</li> <li>Le second, corrélatif, est qu'il s'agit d'un terme englobant, utilisé pour désigner des phénomènes très différents (crise de la famille, de l'école, de la politique, du syndicalisme, etc.).</li> <li>Le troisième est que ce terme suppose de travailler sur un événement à venir, difficilement anticipable. Or, méthodologiquement, la sociologie repose sur des enquêtes empiriques. Comme l'exprime Serge Paugam (2010) « le sociologue ne se contente pas d'avoir des idées sur la société. Il réalise des enquêtes et entend mettre les théories générales à l'épreuve de la réalité empirique qu'il observe et interprète. Ses conclusions résultent d'un processus maîtrise d'administration de la preuve » (p. 2).</li> </ul>	<b>En droit</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La crise fait l'objet de définition doctrinale et légale disparate. Ainsi, si le « Dictionnaire juridique » de Serge Braudo ne prévoit pas d'entrée « crise », le dictionnaire juridique Cornu (association Henri Capitant, 12e éd., Quadrige 2018) précise que la crise est définie comme : « 1 Une situation troublée (souvent conflictuelle) qui, en raison de sa gravité, justifie des mesures d'exception (état d'urgence, guerre, conflit, état de nécessité, état de siège) / 2. Un synonyme de pénurie (ex: crise du logement) ».</li> <li>Bien qu'en droit social, il est habituel de parler de crise de l'emploi ou de crise de la représentativité syndicale, ces notions ne sont pas expressément vues par le code.</li> <li>Outre, la notion de crise, le droit s'intéresse aux « mesures de crises » qui peuvent s'analyser comme des mesures d'exception. Ainsi, le dictionnaire juridique Cornu définit les « mesures de crise » comme le « nom donné à certaines mesures judiciaires de protection qui, sous tous les régimes matrimoniaux, permettent, surtout dans les situations conflictuelles entre époux et toujours dans l'intérêt de la famille, soit de réaliser certaines opérations nécessaires (autorisations et habilitations judiciaires pour la vente d'un bien ; C. civ., a. 217, 219), soit de prendre d'urgence, à titre temporaire et conservatoire, des dispositions de sauvegarde. Ex. scellés, interdiction de vendre ou de déplacer un bien (C. civ., a. 220-1). Comp. ».</li> <li>Pourraient être assimilées à de telles mesures en droit du travail celles qui visent à sauvegarder le lien d'emploi face à un fait générateur non probabilisable. On pense notamment ici au mécanisme de l'activité partielle, au transfert d'entreprise ou au APC.</li> </ul>	

En n'étant plus réduite à sa dimension économique ou historique, la notion de crise change de statut : d'exception, elle acquiert une certaine normalité, celle qui consiste à vivre dans une situation marquée en permanence par l'incertitude, un phénomène profondément moderne

(Ricoeur, 1988). Cela conduit les individus à se sentir en situation d'insécurité en faisant l'expérience de la désaffiliation (Castel, 1994), de la perte d'identité (Borraz, 2008), de la déstabilisation des modèles familiaux (Calvez, 2009), etc. La transformation des formes de solidarité sociale traditionnelle comme la famille, la religion, les syndicats donne le sentiment aux individus d'être plus vulnérables et de devoir se tourner vers l'État pour obtenir une prise en charge, une protection (Castel, 2003). Cette demande sociale amène les gouvernants à se doter d'un ensemble de documents, d'études, d'outils de traçabilité, d'évaluations où tout devient calculable (Miller, 1992) afin d'anticiper les situations de crise. C'est alors qu'apparaît la notion de risque, circonscrite à des définitions bien précises selon les disciplines :

DÉFINITIONS DES RISQUES		
<b>En économie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C'est une combinaison de la probabilité d'apparition d'un dommage et de la gravité de ce dommage. La probabilité d'occurrence intervient elle-même dans l'espérance associée à l'exposition. Le risque peut donc être décomposé en trois éléments : nombre d'exposition, taux moyen et gravité.</li> <li>On peut classer les risques dans un tableau gravité-fréquence. Ce tableau, aussi connu sous le nom de « matrice d'acceptabilité », est utilisé pour prescrire une norme : plus un danger est grave, et plus il doit être rare.</li> <li>A partir de là, on peut élaborer une typologie des risques selon le type d'informations dont on dispose (Légé 2009).               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Lorsque la valeur de la probabilité d'occurrence et les événements possibles sont connus, on parle de « risque » au sens propre.</li> <li>➢ Si l'on connaît seulement l'intervalle dans lequel est située la probabilité, on parle de « risque imprécis ».</li> <li>➢ Si l'on ne connaît pas du tout cette probabilité, mais que l'on connaît les événements possibles, on parle d'« incertain total ».</li> <li>➢ Enfin, lorsque l'on ne connaît ni cette probabilité ni les événements possibles, on parle d'« incertain radical ».</li> </ul> </li> </ul>	
	<b>En sociologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La sociologie du risque est relativement récente et fait suite à la publication de <i>La Société du risque</i> de Beck (2001).</li> <li>Pour les sociologues, les risques sont construits socialement : un danger se transforme en risque dès lors qu'apparaît une prise de conscience collective de son existence et de la volonté de maîtriser par différents dispositifs. La « mise en risque » des sociétés (Ewald, 1986) commence au XIV<sup>ème</sup>-XV<sup>ème</sup> siècle et s'apparente à une procédure permettant de réduire les incertitudes associées à certains états, modes d'existence, activités et phénomènes dangereux. Il correspond à un changement de regard que la société porte sur un événement (ex : armateurs ou les accidents du travail).</li> <li>Pour se prémunir des risques, il faut pouvoir les contrôler ce qui suppose une estimation de la fréquence du danger et des dommages potentiels (Gilbert, 2014). C'est l'objet du travail d'un ensemble d'experts qui cherchent à :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ identifier une ou des causes de danger (études techniques et scientifiques),</li> <li>➢ objectiver le risque en calculant les probabilités qu'il advienne (grâce à l'outil statistique), les dommages éventuels (grâce aux études économiques)</li> <li>➢ déterminer un mode de compensation en cas de « réalisation du risque » (sous forme de capital dans le cas des assurances).</li> </ul> </li> </ul>
		<b>En droit</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Au titre des définitions doctrinales, le dictionnaire juridique Cornu (association Henri Capitant, 12<sup>e</sup> éd., Quadrige 2018) définit le risque comme un « Événement dommageable dont la survenance est incertaine, quant à sa réalisation ou à la date de cette réalisation, se dit aussi bien de l'éventualité d'un tel événement en général, que de l'événement spécifié dont la survenance est envisagée ».</li> <li>En droit social, la notion de risque connaît une résonance particulière dans plusieurs dimensions. Tout d'abord, en fonction de l'activité exercée, l'entreprise et les travailleurs peuvent être soumis à la législation sur les risques industriels. Ensuite, la Convention n° 102 de l'Organisation internationale du Travail – Convention concernant la sécurité sociale de 1952 – prévoit, sans les nommer, un certain nombre de risques « sociaux » tels que la maladie, la maternité, l'invalidité, la vieillesse, les accidents du travail, la maladie professionnelle, etc....</li> <li>La notion de risque professionnel, est présente dans le code du travail qu'il s'agisse de l'exposition à des risques particuliers (Art. L.1225-12 à L.1225-15, ex : grossesse, Art. L.4411-1 à L.4412-2 Risques chimiques, exposition à l'amiante, etc...) ou au titre des risques professionnels prévus aux articles L. 4161-1 et suivants du code du travail.</li> <li>L'exposition aux risques professionnels est génératrice d'obligation pour les employeurs.</li> </ul>

Néanmoins, dans le langage courant, la notion de risque suit le même cheminement que la notion de crise. Elle se normalise également et se répand au fur et à mesure que l'on constate une « gestionnarisation » de la société (Craipeau, Metzger, 2007) c'est-à-dire l'application de la technique gestionnaire à des domaines de plus en plus variés, via l'introduction, le renouvellement, la mise en œuvre d'outils, de normes, d'instruments, de plans etc. Dans ce cadre, le risque devient alors un « instrument destiné à aider les pouvoirs publics à « réguler mieux », en les incitant à justifier leurs choix en termes rationnels » (Borraz, 2013, p. 249). Ces plans de prévision et ces mesures statistiques s'inscrivent dans une démarche gestionnaire qui se propage dans les institutions étatiques depuis la fin des années 1990 concomitamment à l'émergence du *New Public Management* (Bezès, 2009). Ils permettent « à la fois de justifier des décisions sur la base de preuves, tout en suggérant que l'échec reste de l'ordre du possible »

(Borraz, 2013, p. 250) amenant l'auteur à qualifier cette démarche de « souci de protection de soi de l'État ». Autrement dit, il s'agit de prévoir le risque tout en acceptant qu'une marge d'erreur existe, et qu'une crise imprévue puisse survenir, comme la crise sanitaire de la Covid-19. Les notions de crise et de risque s'imbriquent donc étroitement.

Conclusion partielle : En retraçant l'évolution sémantique de la notion de crise et les conditions de son utilisation, elle apparaît comme un mot fuyant, aux contours relativement flous. En débordant le domaine économique et historique et en se généralisant, elle acquiert une certaine normalité dans une société marquée par l'incertitude. En s'imbriquant à la notion de risque, elle se teinte également d'une couleur gestionnaire, l'acteur politique l'utilisant afin de prévoir et encadrer les crises à venir. Pour l'ensemble de ces raisons, mener une enquête sociologique sur les crises apparaît peu évident, tant du point de vue théorique que méthodologique. D'où le choix de recentrer notre étude sur une crise bien spécifique, la Covid-19, en nous interrogeant sur ce qu'elle a fait au dialogue social dans les TPE/PME.

## B. Un repérage du dialogue social dans les TPE-PME particulièrement problématique

L'imprécision du terme de crise vaut également pour celui de dialogue social. Notion aux contours flous, son émergence et son succès institutionnel désignent moins des pratiques de dialogue social, variables et variées, qu'une politique de dialogue social visant à pacifier les relations professionnelles au sein des entreprises (Bethoux, 2020). Selon cette dernière, l'intérêt politique de son usage tient à deux facteurs. D'une part, il s'agit d'une notion englobante qui ne se limite pas à la négociation et qui intègre différents types d'échanges plus ou moins informels. D'autre part, et corrélativement, cet élargissement permet d'intégrer les entreprises plus petites qui ne négocient pas ou peu, parce que les décisions relatives aux conditions d'emploi et de travail des salariés sont prises unilatéralement par l'employeur, par absence de représentation élue et désignée des salariés, ou bien encore par désintérêt vis-à-vis des questions sociales, et en particulier celles relatives à la santé et à la sécurité au travail (Legrand, Darbus, 2023).

Mais alors qu'il est possible d'identifier les entreprises, mêmes petites, qui négocient des accords, il est nettement plus difficile de repérer celles qui ne le font pas (a). Cela, d'autant plus sur un territoire qui présente une densité d'entreprises particulièrement importante aux statuts aussi variés (b).

a. *La quasi-absence de négociations collectives dans les TPE-PME sur le territoire national*

Alors que les ordonnances Macron de 2017 avaient pour objectif d’engendrer davantage de négociations dans ces petites unités en élargissant les thèmes des négociations, la DARES met en évidence de grandes différences quant à la mise en œuvre des négociations selon la taille de l’entreprise<sup>3</sup> :

TABLEAU 1 | Négociations dans les entreprises en 2020

En % et point de %

	Négociations engagées*				Taux d'aboutissement*		Part de la catégorie dans le champ total	
	Entreprises ayant négocié au moins une fois	Évolution par rapport à 2019 (en point)	Salariés concernés	Évolution par rapport à 2019 (en point)	Entreprises ayant signé au moins un accord parmi celles ayant négocié en 2020	Évolution par rapport à 2019 (en point)	Entreprises	Salariés
<b>Ensemble</b>	16,6	-0,6	61,7	-0,9	81,2	-5,1	100,0	100,0
<b>Taille des entreprises</b>								
10 à 49 salariés	9,2	-0,2	11,9	0,0	77,3	-3,0	82,5	26,9
50 à 99 salariés	37,2	0,2	38,6	0,5	80,0	-8,6	9,2	10,2
100 à 199 salariés	54,1	-3,3	55,2	-3,4	84,7	-5,9	4,4	9,7
200 à 499 salariés	77,1	-2,4	78,8	-2,5	86,9	-5,9	2,6	12,7
500 salariés ou plus	93,8	-1,6	96,9	1,1	91,6	-3,6	1,3	40,5
<b>Instances représentatives du personnel (IRP)</b>								
Entreprises ayant un délégué syndical	87,6	-0,6	96,4	-0,9	85,6	-6,4	9,3	53,7
Entreprises ayant uniquement des élus**	22,9	0,4	31,6	1,7	78,8	-4,4	32,3	25,6
Entreprises n'ayant pas d'IRP	1,6	-0,3	2,0	0,0	68,9	7,0	55,5	18,3
<b>Secteur d'activité</b>								
Industrie	24,6	-0,1	73,0	-0,6	87,2	-2,6	14,8	18,8
Construction	8,4	-1,1	40,0	-0,1	89,4	7,7	11,7	6,2
Commerce	12,0	-1,3	57,1	-3,5	81,4	-3,8	18,2	17,2
Transport et entreposage	24,2	3,5	73,6	-1,0	82,6	-4,7	5,4	8,1
Hébergement et restauration	4,5	-2,6	34,1	-2,3	72,9	-21,6	9,0	4,4
Autres services	19,8	-0,4	62,4	0,2	77,6	-7,2	41,1	45,3

\* Négociations engagées/taux d'aboutissement au niveau de l'entreprise, de l'un de ses établissements, de l'UES et/ou du groupe.

\*\* Entreprises pourvues soit d'un comité social et économique, un conseil d'entreprise, un comité d'entreprise, de délégués du personnel, d'une délégation unique du personnel et sans délégués syndicaux.

Lecture : les entreprises de 10 à 49 salariés représentent 82,5 % des entreprises et 26,9 % des salariés du champ de l'étude ; 9,2 % d'entre elles sont concernées par au moins une négociation collective engagée en 2020 à leur niveau ou à ceux des groupes ou UES auxquelles elles appartiennent ; 11,9 % de leurs salariés sont potentiellement concernés par au moins une négociation. Pour 77,3 % des entreprises de cette taille ayant négocié en 2020, les négociations ont abouti à la signature d'au moins un accord collectif.

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé non agricole ; France (hors Mayotte).

Source : Dares, enquête Acemo « Dialogue social en entreprise ».

Les entreprises de moins de 50 salariés négocient 10 fois moins que les entreprises de 500 salariés ou plus et plus de 8 fois moins que les entreprises de 200 à 499 salariés. Les entreprises de 50 à 99 salariés, si elles négocient 4 fois plus que les petites unités, sont moins nombreuses

<sup>3</sup>[https://dares.travailemploi.gouv.fr/sites/default/files/bbb878f25e2a67c980a6de1609e0923e/Dares\\_resultats\\_N%C3%A9gociation%20collective\\_2020.pdf](https://dares.travailemploi.gouv.fr/sites/default/files/bbb878f25e2a67c980a6de1609e0923e/Dares_resultats_N%C3%A9gociation%20collective_2020.pdf)

que les grandes entreprises à engager des négociations collectives. Autrement dit, plus les entreprises sont de petites tailles, moins elles engagent de démarches de négociations collectives, y compris en période de crises.

Par ailleurs, le tableau indique qu'en période de crises de la Covid-19, le nombre de négociations collectives engagées en 2020 a baissé, toutes entreprises confondues, de 0,6 point. Cette baisse du taux de négociation collective s'explique, selon la DARES, par l'application directe d'une convention collective de branche (54,1% des entreprises répondantes), l'absence d'interlocuteur du côté des salariés (22,0 % des entreprises) et le sentiment d'inutilité d'une négociation (20,2 %). Néanmoins, ces explications ne valent pas uniquement en temps de crises. Fanny Darbus et Emily Legrand (2023) montrent que le sentiment d'inutilité des négociations, la méfiance vis-à-vis du monde syndical et l'absence de salariés syndiqués sont des arguments structurants qui expliquent l'absence de négociations sur les enjeux de santé et sécurité au travail dans les TPE-PME.

Par ailleurs, ces chiffres mettent en évidence qu'au sein des TPE-PME, la mise en œuvre du dialogue social est très hétérogène. La tendance générale montre que l'urgence de la situation n'engendre pas une hausse de la négociation collective, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise. Ce résultat est accentué dans les entreprises comprenant moins de 10 salariés qui se trouvent en dessous des seuils légaux qui imposent l'élection de représentants du personnel ou la tenue de négociations collectives. Bien que les ordonnances Macron de 2017 permettent l'adoption de texte par référendum à la majorité des deux tiers, seules 1% des TPE avaient recours à cette pratique en 2018 (DARES, 2020). Le dialogue social y prend donc majoritairement une tournure informelle. En revanche, dans les entreprises de plus de 50 salariés, les entreprises négocient davantage en raison de la présence d'instances syndicales et d'un service de ressources humaines. Pour autant, leur identification sur le territoire francilien est particulièrement compliqué en raison de la densité et de la diversité des entreprises, donnant à voir des situations de négociations très variées.

### *b. Un panorama de la situation économique en Ile-de-France*

En 2024, d'après la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Ile de France<sup>4</sup>, la région regroupe 1 204 323 entreprises sur son territoire (5 277 779 entreprises à l'échelle nationale). Autrement dit, la région Ile-de-France concentre à elle seule environ 1/5 des entreprises sur son territoire.

L'Île-de-France est un territoire très spécifique sur le plan économique et démographique. Il s'agit de la région française dont le PIB, qui représente environ 30 % de celui du pays, est le plus élevé. Son PIB par habitant est le double de celui de la France métropolitaine hors Île-de-France. C'est aussi la région dont la population est la plus nombreuse, avec près de 12,4 millions d'habitants, et la plus densément peuplée<sup>5</sup>. A la fin de l'année 2023, l'Île-de-France comptait 6,33 millions de personnes en emploi salarié, soit 23,3 % de l'emploi salarié national (hors Mayotte). Son tissu économique est constitué d'entreprises plus grandes que la moyenne nationale.

Selon le Répertoire des entreprises et des établissements (REE-Sirene)<sup>6</sup>, parmi les 1,46 million d'entreprises franciliennes dénombrées en 2021, seules 52 506 - soit 3,6 % - relèvent du secteur industriel (hors construction). L'industrie représente 9 % de l'emploi salarié privé de la région. La grande majorité des entreprises franciliennes relèvent du secteur tertiaire. Leurs activités, et celles des administrations franciliennes, sont particulièrement développées. En effet, en 2021, le secteur tertiaire représentait 87,5 % de la valeur ajoutée de la région. Ainsi, l'Île-de-France ne se distingue pas seulement par sa forte tertiarisation mais aussi par « la surreprésentation de certaines activités, notamment celles à forte valeur ajoutée. L'économie francilienne est ainsi spécialisée dans l'information et la communication, les activités scientifiques et techniques et les activités financières et d'assurance »<sup>7</sup>. Son PIB par emploi est moitié plus élevé que pour l'ensemble de la France métropolitaine.

---

<sup>4</sup> <https://www.cci-paris-idf.fr/sites/default/files/2024-06/CC2024-entreprises.pdf>

<sup>5</sup> En 2023, la densité de l'Île-de-France était de 1029 habitants/km<sup>2</sup> (contre 106 pour l'ensemble de la France métropolitaine).

<sup>6</sup> Le REE-Sirene fournit les informations sur la démographie des unités légales, productives et marchandes, et de tous leurs établissements. Il est progressivement remplacé par le Système d'information sur la démographie d'entreprises (SIDE). Le nombre d'entreprise répertorié par le SIDE est plus faible que celui figurant dans le REE, car certaines unités légales ou établissements n'ont pas d'activité économique réelle ou observable, bien que leur cessation n'ait pas été déclarée au répertoire Sirene.

<sup>7</sup> *Insee Flash Ile-de-France*, Juin 2022, n° 69. En effet, en 2019, l'Île-de-France concentre un plus de la moitié des salariés français du secteur « information et communication », 38,7 % de ceux du secteur « activités financières et d'assurance » et 32 % de ceux du secteur « Activités spécialisées, scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien ».

Ces spécificités se retrouvent dans la répartition des emplois : en Île-de-France le secteur tertiaire concentre 86 % des emplois (contre 76 % dans le reste de la France). La tertiarisation est encore plus marquée au sein de l'emploi salarié : en Île-de-France, neuf salariés sur dix travaillent dans le secteur tertiaire. Les disparités intrarégionales sont toutefois très importantes. Par exemple, l'emploi industriel est surtout concentré dans les Hauts-de-Seine et les Yvelines. Dans ce dernier département, il représente 13 % des emplois (contre seulement 3 % à Paris). L'approche géographique des phénomènes économiques nécessite de recourir à la notion d'établissement, définie par l'INSEE comme une unité de production géographiquement séparée, mais juridiquement dépendante de l'unité légale.

#### **Encadré n°1 : Unité légale, entreprise et entreprise régionale au sens de l'INSEE**

**L'unité légale** est l'unité principale enregistrée dans le Système national d'identification et du répertoire des entreprises et de leurs établissements (Sirene). Elle constitue le champ couvert par le REE-Sirene et par le dispositif SIDE, auxquels il est fait référence ci-dessous. L'unité légale fait obligatoirement l'objet de déclarations aux administrations compétentes. Sa détermination résulte du choix des propriétaires ou de ses créateurs (pour des raisons organisationnelles, juridiques ou fiscales).

Par ailleurs, l'INSEE met en œuvre la définition de **l'entreprise** au sens de la loi de modernisation de l'économie de 2008 (décret n° 2008-1354). Cette définition repose sur des critères économiques, et non juridiques. L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et services jouissant d'une certaine autonomie de décision. Elle est donc distincte de l'unité légale. Elle se rapproche de la notion de « groupe », si ce n'est que la branche d'un groupe bénéficiant d'une forte autonomie ne doit pas être considérée comme faisant partie de la même entreprise que le reste du groupe.

Une grande entreprise est caractérisée soit par la présence d'au moins 5 000 salariés soit par un chiffre d'affaires supérieur à 1,5 milliard d'euros et un bilan d'au moins 2 milliards. Une entreprise de taille intermédiaire (ETI) est une entreprise qui a entre 250 et 4 999 salariés, et un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Une petite et moyenne entreprise (PME) est une entreprise de moins de 250 personnes avec un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros. Cette définition inclut également les micro-entreprises (moins de 10 salariés).

Pour l'INSEE, une **entreprise** est **régionale** lorsqu'elle emploie au moins 80 % de ses effectifs salariés dans la région.

En Île-de-France, 71 % des établissements actifs employeurs comptent 1 à 9 salariés (tableau n°XX). Mais ils représentent seulement 16,5 % des postes salariés franciliens (tableau n°XX+1). Ces très petits établissements sont particulièrement nombreux dans le secteur du commerce, des transports et des services (271 249 établissements fin 2021). Ils représentent 74 % des établissements franciliens de ce secteur. Si leur nombre est beaucoup plus réduit dans l'industrie (11 452 établissements), la proportion y est toutefois importante : 61,5 % des établissements actifs employeurs de l'industrie francilienne comptent 1 à 9 salariés. Ils comptent 10,1 % des postes salariés de l'industrie francilienne. A l'inverse, les établissements de cent salariés ou plus concentrent 59,3 % des postes salariés de l'industrie francilienne.

**Tableaux n°1 et 2 : Caractéristiques des établissements de la Région d'Île-de-France (INSEE)**

**RES T1 - Établissements actifs employeurs par secteur d'activité agrégé et taille fin 2021**

	Total	%	0 salarié	1 à 9 salarié(s)	10 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 salariés ou plus
<b>Ensemble</b>	<b>480 802</b>	<b>100,0</b>	<b>47 621</b>	<b>345 497</b>	<b>42 899</b>	<b>26 528</b>	<b>18 257</b>
Agriculture, sylviculture et pêche	1 910	0,4	354	1 464	64	18	10
Industrie	18 615	3,9	1 319	11 452	2 794	1 760	1 290
Construction	51 379	10,7	6 790	37 939	3 977	1 849	824
Commerce, transports, services divers	365 585	76,0	36 921	271 249	29 262	17 303	10 850
<i>dont commerce et réparation automobile</i>	83 873	17,4	6 427	63 730	7 480	3 981	2 255
Administration publique, enseignement, santé, action sociale	43 313	9,0	2 237	23 393	6 802	5 598	5 283

Champ : hors secteur de la défense et hors particuliers employeurs.

Source : Insee, Flores (Fichier Localisé des Rémunérations et de l'Emploi Salarié) en géographie au 01/01/2023.

RES T2 - Postes salariés par secteur d'activité agrégé et taille d'établissement fin 2021

	Total	%	1 à 9 salariés	10 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 99 salariés	100 salariés ou plus
<b>Ensemble</b>	<b>6 180 690</b>	<b>100,0</b>	<b>1 020 712</b>	<b>573 084</b>	<b>809 294</b>	<b>661 865</b>	<b>3 115 735</b>
Agriculture, sylviculture et pêche	5 322	0,1	3 049	828	543	504	398
Industrie	433 503	7,0	43 949	37 660	54 007	40 951	256 936
Construction	346 091	5,6	118 517	52 400	55 178	32 018	87 978
Commerce, transports, services divers	3 796 613	61,4	774 003	388 819	527 619	383 445	1 722 727
<i>dont commerce et réparation automobile</i>	768 746	12,4	210 729	97 854	122 579	87 929	249 655
Administration publique, enseignement, santé, action sociale	1 599 161	25,9	81 194	93 377	171 947	204 947	1 047 696

Champ : hors secteur de la défense et hors particuliers employeurs.

Source : Insee, Flores (Fichier Localisé des Rémunérations et de l'Emploi Salarié) en géographie au 01/01/2023.

La tertiarisation de l'activité n'empêche pas l'Île-de-France d'être la première région française pour l'export : en 2019, 21 % des exportations françaises de biens provenaient d'Île-de-France. Selon l'INSEE, en Île-de-France « la part des PME régionales exportatrices est relativement faible (10 %) mais plus élevée qu'en province (7,1 %) ». Ces PME emploient beaucoup de cadres et professions intellectuelles supérieures (37 % des emplois, contre 14 % dans les PME non exportatrices). La proportion d'entreprises indépendantes y est de 83%, alors qu'elle s'élève à 96 % parmi les PME qui n'exportent pas.

En 2020, la pandémie a eu un fort impact sur l'activité des entreprises et PME exportatrices d'Île-de-France. Ainsi, les exportations franciliennes de biens ont reculé de 18,8 % par rapport à 2019. À l'échelle de la France, la diminution est un peu moins forte (-16,1 %)⁸.

Tous types d'entreprise confondus, l'industrie a concentré 15% des ruptures de contrats de travail envisagées en 2020 et 2021 en Île-de-France. Selon la DRIEETS, « en proportion de l'emploi sectoriel, six des dix secteurs concentrant le plus de ruptures de contrat de travail sont industriels, dont les trois premiers »⁹. La fabrication de matériel de transport et le transport aérien, très concentrés dans les bassins d'Orly et Roissy, et dominés par de très grandes entreprises, ont connu des difficultés particulièrement importantes. En revanche, après la crise sanitaire, Paris et la Seine-et-Marne ont connu les plus fortes pertes d'activité. « A la différence du confinement du printemps 2020, les restrictions sanitaires de cette période ciblaient uniquement les activités jugées moins 'essentiels', comme la restauration, l'hébergement, les

⁸ « En Île-de-France, une PME régionale sur dix exporte », *Insee Analyses Île-de-France*, n° 140, septembre 2021.

⁹ *Synthèse thématique* n°103, Note thématique du Service études, statistiques, évaluation de la DRIEETS d'Île-de-France, novembre 2022, p. 6.

loisirs, les arts et spectacles, et les commerces non alimentaires »<sup>10</sup>. Les dispositifs d'activité partielle et les plans de soutien ont toutefois permis d'amortir le choc, malgré la forte perte d'activité dans les secteurs les plus touchés par les restrictions. Le nombre de demandeurs d'emploi (DEFM) a même connu une baisse en Île-de-France, de l'ordre de 8 %, entre le deuxième trimestre 2020 et le premier trimestre 2021.

Conclusion partielle : On le voit, l'étude du dialogue social dans les TPE-PME présente des contours particulièrement complexe. D'une part, en ne circonscrivant plus les relations professionnelles aux négociations collectives, le terme dialogue social tend à élargir les processus de négociation à l'œuvre, en y intégrant les consultations plus informelles. D'où une multiplicité de formes de dialogue social au sein des « mondes sociaux des TPE-PME » (Bentabet, Gadille, 2019), expression permettant de qualifier leur extrême diversité. Dans les petites unités, ce dialogue social demeure relativement absent, ce qui constitue un frein conséquent à l'enquête. Il a donc fallu faire preuve d'inventivité méthodologique pour rendre compte à la fois de la variété de mise en œuvre du dialogue social avec cette difficulté première : la négociation dans les petites unités est relativement invisible.

## **II. Les pistes suivies pour repérer les petites entreprises**

Pour résoudre ce cadrage problématique, deux pistes ont été suivies : la première a été de partir des dispositifs d'action publique (Collectif, 2014), c'est-à-dire « l'ensemble des combinaisons par lesquelles les politiques publiques visent l'action » (p. 15), et des documents juridiques pour comprendre leur appropriation par les acteurs ; la seconde a été de constituer une base de données recensant les accords conclus durant la Covid-19. Ces deux pistes ont illustré la faible appropriation de ces dispositifs par les acteurs, une désintermédiation des représentants du personnel au regard de l'étude des documents et dispositifs de gestion de crise et enfin, une relative absence de conscience des crises environnementales au sein des TPE-PME.

### **A. Une faible appropriation des dispositifs d'action publique et de documents de gestion de crises par les TPE-PME**

Le choix d'étudier les documents et les dispositifs de gestion de crise est né de l'interrogation suivante : les TPE et les PME s'approprient-elles les différents outils mis à leur disposition en

---

<sup>10</sup> *Synthèse thématique* n°100, Note thématique du Service études, statistiques, évaluation de la DRIEETS d'Île-de-France, mars 2022, p. 2.

période de crise pour engager une démarche de dialogue social ? Et dans le cas où elles le font, de quelles manières et avec quelles visées ? En effet, en première approche, ces différents types de documents apparaissent comme faiblement utilisés par les acteurs. Cela s'explique d'une part en raison de l'urgence des situations dans lesquelles elles sont placées par la crise ; d'autre part, en raison de la technicité des outils développés. Enfin, les rapports ambigus avec la puissance publique, à l'origine des outils en question, peut être un facteur expliquant cette faible appropriation par les chefs d'entreprises<sup>11</sup> ou la direction des ressources humaines.

*a. Le dispositif « Objectif Reprise » : une conception dans l'urgence*

Parmi les dispositifs d'action publique identifiés visant à renforcer le dialogue social en situation de crises, « Objectif Reprise » a paru être une porte d'entrée particulièrement pertinente. Il s'agit d'un dispositif gratuit déployé lors de la Covid-19 par le Ministère du Travail au sein de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) destiné spécifiquement aux TPE-PME. Les chefs d'entreprises bénéficient de l'aide d'un expert sur les questions d'organisation du travail, de management et de dialogue social. Pour en bénéficier, les chefs d'entreprises recevaient un mail par les canaux institutionnels (DRIEETS, ANACT etc), activaient un lien et répondaient à un questionnaire. Une fois rempli, les chefs d'entreprise ou DRH, étaient recontactés par un chargé de mission de l'ARACT. L'objectif était de leur proposer des ressources pour solutionner leurs problématiques et, si besoin, les orienter vers des acteurs relais, voire les accompagner en interne par l'ARACT. Cet accompagnement pouvait être assuré par une chargée de mission de façon très ponctuelle (environ 1 journée) ou par un consultant pour un suivi de plus long terme (4 à 6 jours). Enfin, lorsque plusieurs entreprises étaient confrontées à une difficulté identique, comme par exemple la mise en œuvre du télétravail, des sessions collectives pouvaient être organisées. Au total, selon le bilan de l'ANACT, 2288 entreprises ont bénéficié de cet accompagnement au plan national. Mais, avec de très grandes inégalités selon les territoires en fonction de la densité de leur tissu économique : en Ile-de-France, 475 entreprises ont bénéficié d'un accompagnement pour 205 en Nouvelle Aquitaine et 76 en Bourgogne-Franche-Comté.

---

<sup>11</sup> Le masculin majoritaire sera employé tout au long de l'écriture de ce rapport pour plusieurs raisons. D'une part, par une décision n° 417128 du 28 février 2019, le Conseil d'État rejette l'utilisation de l'écriture inclusive dans les textes officiels. D'autre part, il apparaît encore aujourd'hui que la majorité des chefs d'entreprises demeurent des hommes. D'après l'INSEE, en 2019, « les femmes représentent 21 % des 264 000 dirigeants salariés et 39 % des 3 066 000 non-salariés (à la tête de leur propre entreprise) » (p. 72), *Femmes et hommes, l'égalité en question – Insee Références – Édition 2022*.

Un paradoxe : aucun des chefs d'entreprise ayant bénéficié de ce dispositif que nous avons pu rencontrer n'en avait gardé le souvenir ni n'a été capable d'expliquer le type d'accompagnement reçu. Léo, à la tête d'une agence de voyage, est obligé de regarder ses mails sur son ordinateur pour retrouver le lien avec « Objectif reprise » dont il ne se souvient pas. Il en va de même pour Elodie, une RH d'une entreprise de formation. L'éloignement temporel entre le moment de l'enquête et l'épisode de la Covid-19, soit quatre années, explique ce problème de mémoire. S'y ajoute la surcharge de travail et le mode de prise de contact avec ce type de dispositif dématérialisé, ces deux éléments se combinant et produisant des effets cumulatifs :

- Mais du coup vous avez rempli un formulaire pour entrer en contact avec l'ARACT?

Sandrine : Vous pensez que je m'en rappelle ? Si vous savez le nombre de choses qui se passent. Ça remonte au Covid ! Ça remonte à il y a trois ans et demi. Ce dont on parle, moi j'avais complètement oublié. Par contre ça ne m'étonnerait pas d'avoir vu passer un post sur LinkedIn, un lien, quelque chose, et de m'être inscrite.

Sandrine, > 40 ans, DRH d'une association pour personnes handicapées, 450 salariés, délégués du personnel et CSE.

Le mode de prise de contact dématérialisé a ainsi permis une large diffusion auprès des entreprises, au-delà des seuls canaux institutionnels. On sait que ces nouveaux canaux de communication ont pour conséquence une densification des tâches (Raveyre, Ughetto, 2006) et une dispersion au travail (Datchary, 2017) qui expliquent que les chefs d'entreprises des TPE-PME et les acteurs des ressources humaines ne soient pas en mesure de retracer leur connaissance du dispositif.

Si la connaissance de ce dispositif s'est fait le plus souvent par sa diffusion dans les réseaux interpersonnels, c'est qu'« Objectif reprise » s'est construit dans l'urgence et n'a pas fait l'objet d'une communication massive par les services de l'État qui aurait pu assurer sa promotion. Il a fallu en quelques mois élaborer un dispositif de toute pièce. Cette construction dans l'urgence a eu des répercussions concrètes sur sa visibilité mais aussi sur sa mise en œuvre par l'ARACT Ile-de-France :

Julie : Alors l'accompagnement individuel, au démarrage du dispositif, on n'avait pas encore signé les marchés avec les consultants, parce que du coup, ça a pris un peu de temps quand même. Si vous connaissez le principe de la commande publique, ben

voilà, il y a des... Malheureusement, il y a des temporalités incompressibles, et donc quasiment les quatre-cinq premiers mois... C'est simple, on était en mai, on a commencé, nous, en mai, et ça a démarré les accompagnements en octobre-novembre, donc voilà.

Julie, 40 ans, chargée de mission à l'ARACT.

Dans le cadre du dispositif, après la phase de diagnostic réalisé par une chargée de mission, les entreprises ont été orientées vers différents types d'accompagnement. A l'image d'autres institutions comme l'Assurance Maladie (Gabarro, 2021), le dispositif « Objectif Reprise » visait à trier les entreprises selon trois modalités d'accompagnement. Le premier est appelé « appui flash ». Il durait entre ½ journée et 1 journée et demie et était réalisé par une chargée de mission de l'ARACT. Le deuxième consistait en un accompagnement individuel approfondi réalisé par un cabinet de conseil pendant 4 à 6 jours et portait sur l'organisation du télétravail, la reprise ou la continuité de l'activité en vue du déconfinement, la mise en place du dialogue social etc. Enfin, le troisième type d'accompagnement était collectif à partir de l'identification par les chargées de mission de l'ARACT de problématiques communes à différentes entreprises. Pendant une durée de 4 à 8 jours, celles-ci étaient invitées à échanger, sous la houlette d'un consultant, sur les problèmes qu'elles rencontraient.

Pour rémunérer ces consultants partenaires, l'ARACT a dû émettre un appel à projet sur le marché public, processus qui prend habituellement plusieurs mois, entre la sélection des consultants et leur déploiement. Les premiers accompagnements concrets n'ont ainsi pu avoir lieu qu'en octobre-novembre 2020, soit quelques mois après la fin du 1<sup>er</sup> confinement. Les travailleurs dans les entreprises avaient donc déjà repris le travail en s'adaptant aux mesures sanitaires, ce qui explique une défection importante des chefs d'entreprise. Autre problème, la sélection dans l'urgence des cabinets de consulting a eu un impact sur la qualité d'accompagnement qui s'est avérée très inégale selon le prestataire :

Julie : C'est vrai que du coup, pour certaines entreprises, on n'a pas été très satisfaits.

- Quand vous dites des entreprises dynamiques, des cabinets de conseil dynamiques et d'autres à côté de la plaque, qu'est-ce que vous entendez ?

Julie : En gros, il y en a qui avaient compris les enjeux, ce qu'on attendait d'eux, etc. Il y en avait d'autres, un peu moins. Donc les entreprises, du coup, allaient revenir vers nous

en disant, on ne comprend pas, ce n'est pas tout à fait... Et puis il y avait aussi des cabinets qui se sont positionnés et qui n'ont pas pu fournir l'offre.

Julie, 40 ans, chargée de mission à l'ARACT

Comme l'indique ce fragment d'entretien, la délégation de l'accompagnement des entreprises vers des cabinets de conseil a posé différents problèmes. L'appel d'offres sur un marché public a conduit des cabinets de conseil à y répondre, et à être sélectionnés, sans nécessairement pouvoir fournir la prestation demandée, en particulier en termes d'accompagnement des entreprises. Cela a conduit un certain nombre d'entre-elles à interrompre leur engagement dans le processus. L'ARACT avait pourtant organisé une réunion préparatoire avec les consultants en début de dispositif pour leur transmettre les consignes en termes de pratique de travail, les informer des ressources dont elles disposaient pour leur accompagnement, la charte de déontologie vis-à-vis de laquelle elles devaient s'engager, etc. Certains cabinets de conseil n'en n'ont visiblement pas tenu compte, par exemple en évacuant la dimension du dialogue social de l'accompagnement alors qu'elle constitue une spécificité défendue par l'ARACT.

Une autre raison explique la défection de certaines entreprises du dispositif : le décalage temporel entre le moment où elles ont répondu au questionnaire et celui où elles ont été rappelées par l'ARACT :

Julie : Donc pendant tout ce temps-là, en fait, certaines entreprises se sont arrêtées... Alors nous, un peu moins mais pour des raisons en fait d'organisation... (elle hésite), nous, on était en sous-effectif. On a eu aussi, donc, des personnes touchées par la Covid, donc voilà, c'était pas simple. Donc nous, on n'a pas conduit beaucoup d'accompagnement, mais du coup, on s'est quand même débrouillé pour leur apporter un maximum d'éléments.

Julie, 40 ans, chargée de mission à l'ARACT

Au temps bureaucratique, déjà trop long pour les TPE-PME, se sont ajoutés des retards occasionnés par des problèmes d'organisation de l'ARACT, dont les salariés ont également été touchés par la covid 19 (au nombre de 7 à l'époque). Les chargées de mission se sont ainsi retrouvées à 4 ou à 5 pour porter seules le dispositif, en plus de leur charge de travail habituelle. Au quotidien, les chargées de mission de l'ARACT ont pour mission d'entretenir les liens avec leurs partenaires (services de l'État, CARSAT, services de santé etc), et d'aider les entreprises sur les questions de formation et de conditions de travail. La mise en place de ce dispositif a

généralisé pour ces dernières un ensemble de tâches supplémentaires consistant à : identifier les entreprises en attente de conseil, mener un entretien avec elles pour cerner leurs besoins, identifier les dispositifs vers lesquels les orienter, produire des supports écrits et vidéos pour les aider dans leur organisation, etc., sans compter le travail de *reporting* envers les financeurs. Par ailleurs, alors que ces chargées de mission avaient pour consigne initiale de trier et de renvoyer les entreprises vers les différents types d'accompagnement, elles ont été conduites à devoir les accompagner elles-mêmes suite aux demandes pressantes des chefs d'entreprises et direction des ressources humaines. Si elles ont eu ainsi le sentiment d'avoir effectué un travail utile socialement, cela s'est fait au prix d'une surcharge importante de leur travail.

Enfin, dernier élément pour expliquer le manque d'appropriation du dispositif par les acteurs : son faible soutien politique :

Julie : le dispositif n'a pas été hyper porté par les relais. Je vous le dis franchement, si on compare avec le dispositif d'aide financière du ministère à l'époque, je ne sais plus comment il s'appelait, franchement voilà... Il y a dû avoir deux grosses communications sur un an et pas plus alors que sur l'autre dispositif, c'était tout le temps. Donc il y en avait, c'était le ministère des finances, et l'autre c'était le ministère du travail.

Julie, 40 ans, chargée de mission à l'ARACT

En effet, le dispositif « Objectif Reprise » a bénéficié d'une communication relativement faible selon la chargée de mission, alors que le plan d'accompagnement pour les entreprises en sortie de crise<sup>12</sup> a au contraire fait l'objet d'un important portage politique. Il en va de même pour un autre dispositif : la prestation de conseil en ressources humaines (PCRH) adressée aux entreprises de moins de 250 salariés pour les aider, selon les termes de l'institution, à recruter, à améliorer leur attractivité, le dialogue social et l'organisation du travail. Ce dispositif entretient des frontières particulièrement floues avec « Objectif reprise ». Cette mise en concurrence des dispositifs d'action publique n'est pas sans rappeler celles entre les ministères de l'État. Analysant les réformes de la nouvelle gestion publique au sein de l'État, Philippe Bezès (2009) a ainsi mis en évidence les concurrences existantes entre le ministère des finances, les services du Premier ministre et le ministère de la fonction publique. Selon la force du porteur principal, la réforme de l'État prend des formes différentes, même si depuis la mise en place

---

<sup>12</sup> Le plan d'accompagnement des entreprises en sortie de crise est apparu de manière concomitante au dispositif Objectif Reprise en 2020. Il visait à soutenir financièrement les entreprises impactées par la Covid-19. Une analyse plus détaillée de ce plan se trouve p. 33-34.

de la Loi organique relatives aux lois de finances (Lolf), le ministère du même nom dispose d'un certain ascendant sur les autres administrations. Dans le cas de la mise en concurrence des dispositifs, l'un porté par le ministère du Travail et délégué aux services déconcentrés de l'État (PCRH), l'autre délégué à une association (Objectif Reprise) et le dernier porté par Bercy (le Plan d'accompagnement des entreprises en sortie de crise), il semble que ce ministère ait eu l'ascendant sur les deux autres. Tandis que le dispositif « Objectif Reprise » a pris fin en 2021, le plan d'accompagnement des entreprises en sortie de crise existe toujours au moment de l'écriture de ce rapport ainsi que le PCRH. Mais ce dispositif a fait l'objet d'une communication politique moins importante durant la crise sanitaire au point de ne pas l'avoir identifié comme tel au début de l'enquête.

Pour résumer : les obstacles relatifs à la mise en place dans l'urgence d'un dispositif d'action publique qui intègre les questions de dialogue social expliquent le manque d'appropriation par les acteurs auquel il était pourtant destiné. Il s'agit bien du contexte d'urgence dans sa mise en œuvre qui explique ces dysfonctionnements ainsi qu'une mise en concurrence des dispositifs dont certains sortent gagnants au détriment d'autres selon le portage ministériel. A ce stade, il est légitime de penser que la survenue d'une nouvelle crise d'ampleur produirait les mêmes effets dans la mesure où, au fur et à mesure que le temps passe, la mémoire de ce type de dispositif s'estompe et que les acteurs qui y ont contribué prennent de nouvelles trajectoires professionnelles.

*b. Le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP) : un document de gestion de crise en partie délaissé par les acteurs*

Le DUERP fait partie de ces documents encourageant les entreprises à mener une démarche de dialogue social au sujet des questions de santé et sécurité au travail. Or en 2015, selon Viavoice<sup>13</sup>, dans les entreprises employant entre 0 et 9 salariés, 53% d'entre elles n'avaient pas établi de document unique. En revanche, dans les entreprises entre 10 et 49 salariés, 90% des chefs d'entreprise déclarent l'avoir produit. Des enquêtes antérieures mettent en évidence que la rédaction du DUERP « représente une tâche considérable pour identifier l'ensemble des risques et dangers potentiels, avant, dans un second temps, de les hiérarchiser selon leur importance et leur probabilité » (Mias *et al.*, 2013, p. 39). Aucun de nos interlocuteurs ne mentionne le DUERP comme un outil pouvant servir à la gestion de crise. Lorsque nous

---

<sup>13</sup> <file:///C:/Users/cse/Downloads/resultats-etude-tpe-viavoice-inrs-2.pdf>

abordons le sujet, ce document semble loin de leurs préoccupations et ils demeurent très évasifs à son égard :

- Je pense au DUERP, par exemple...

Didier : (silence)... Mmmmm, qu'est-ce que vous avez appelé le DUERP ?

- Le document...

Didier : (en coupant la parole) Ah oui, le document d'évaluation des risques en entreprise ? En fait, on en avait déjà un... Le CSE m'a proposé un ajustement en début d'année. On l'a fait. Mais...c'était pas grand-chose, quoi.

Didier, > 40 ans, chef d'une entreprise d'urbanisme, 17 salariés, CSE.

A la tête d'une entreprise employant 17 salariés et dotée d'un CSE suite à la Covid-19, ce chef d'entreprise est hésitant lorsque l'on évoque le DUERP en entretien. Ne se souvenant d'abord plus de ce dont il s'agit, il minimise ensuite son importance alors même que son CSE lui demande une mise à jour quelques mois avant notre rencontre. Ce type de réaction, renforcée par les huit entretiens menés ensuite avec d'autres chefs d'entreprise où jamais il ne sera question du DUERP comme un outil de gestion de crise de la Covid-19, semble indiquer que celui-ci n'est pas un outil approprié par ces derniers. On peut constater un mécanisme similaire concernant le PCA. Concernant spécifiquement le DUERP, il s'agit davantage d'un document réglementaire, élaboré dans la perspective d'un contrôle de l'entreprise par les inspecteurs du travail que d'un outil permettant de prévenir les risques professionnels. Le chef d'entreprise évoqué ci-dessus restera d'ailleurs très évasif sur son élaboration et son amendement tout en assurant que « oui oui bien sûr ! Ah oui, ça existe », soupçonnant alors un contrôle bureaucratique derrière l'entretien mené ensemble. En toute hypothèse, ces acteurs semblent par ailleurs ne pas avoir connaissance des outils développés par l'INRS<sup>14</sup> (Institut National de Recherche et de Sécurité) pour les aider à le construire alors même que suite à la crise de la COVID 19, la loi n° 2021-1019 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail a accentué de la place du DUERP dans l'entreprise. Encore faudrait-il que ces chefs d'entreprises aient connaissance de l'INRS tant leur rapport à l'État est particulièrement ambiguë.

---

<sup>14</sup> Créé en 1947, l'INRS est une association loi 1901. Elle agit pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Les actions engagées par les acteurs de la prévention s'intègrent dans le Plan santé travail du gouvernement.

*c. Un rapport ambiguë à l'État et des contraintes structurelles propres aux TPE-PME*

Un dernier élément de réponses qui explique cette faible appropriation des documents et dispositifs par les acteurs réside dans le rapport particulièrement ambivalent de ces chefs d'entreprises vis-à-vis de l'État. En effet, toutes les institutions évoquées plus haut y sont assimilées de près ou de loin. En tant que chercheurs, fonctionnaires de l'État, nous y avons-nous même été confrontés, ce qui peut expliquer le niveau élevé de refus de nous rencontrer.

**Encadré 2. Des conditions d'enquête qui révèlent le rapport à l'État des chefs d'entreprise mais aussi leurs conditions de travail**

Sur les 300 entreprises ayant bénéficiées du dispositif « Objectif Reprise » contactées via l'ARACT, seules 7 ont acceptées de nous répondre. Pour obtenir davantage d'entretiens, nous sommes passés par la lecture de 211 accords et avons contacté les entreprises dont les accords nous semblaient intéressants en raison de leurs spécificités (cf partie 4. du rapport). Un mail leur a été envoyé pour leur expliquer la démarche de l'enquête. Sur les 52 entreprises contactées, seule l'une d'entre elle a accepté de nous rencontrer. Ce résultat peut s'expliquer de deux manières. D'une part, les acteurs n'ont pas toujours saisis que notre démarche scientifique était indépendante de l'État, alors même que nous prenions la peine de ne pas mentionner la Driets IDF pour éviter d'être assimilés aux inspecteurs du travail et donc à une fonction de contrôle. Malgré tout, lors de la prise de contact, cela s'est manifesté par « mais vous travaillez au ministère ? » ou « quel est votre lien avec l'ARACT ? ». D'autre part, en tant que chercheurs, nous incarnons la figure de l'État vis-à-vis duquel les chefs d'entreprises peuvent avoir un certain ressentiment.

Pour autant, le faible taux de réponses ne peut se réduire à ce rapport réticent vis-à-vis de l'État. Il s'explique également par une charge de travail importante, avec des « petits patrons » qui occupent souvent plusieurs postes à défaut d'avoir une main d'œuvre suffisante en interne pour prendre en charge la gestion du personnel, la comptabilité ou des questions administratives. De ce fait, des chefs d'entreprises ont accepté des entretiens lorsque l'activité de l'entreprise était ralentie ou durant les vacances d'été, signe de leur disponibilité à certaines périodes très restreintes de l'année. Ce faible taux de retour s'explique également par le turn-over des RH ainsi que des chefs d'entreprises. Pour ces derniers, à l'image des fondateurs de start-up (Flécher, 2022), monter son entreprise est perçue comme un vecteur d'accélération de la promotion professionnelle sur un marché du travail valorisant la prise de

risque associée à l'entrepreneuriat. Ils restent alors deux ou trois ans comme chefs d'entreprise avant de redevenir salarié d'une grande entreprise.

L'enquête qualitative nous a permis de mettre en évidence les rapports ordinaires à l'État (Spire, 2016) de ces petits indépendants<sup>15</sup>, attendant à la fois tout de l'État tout en discréditant sans cesse les solutions proposées :

Léo : Le premier rendez-vous que j'ai dû avoir, c'était avec la ville de Rueil-Malmaison. J'ai dû avoir un élu... pas un élu, quelqu'un... Un adjoint ou je ne sais plus... Bref, j'y suis allé. Et je me suis dit... En fait c'était ça : « Expliquez-moi votre problème et je vais je vais vous expliquer comment vous en passer » [...] Et au niveau des aides, j'ai répondu à l'ARACT, mais qu'est-ce qu'ils m'ont répondu ? (il réfléchit, cherche, hésite. Expliquez-nous ce dont vous avez besoin, et on va vous expliquer comment vous en passer... Non mais voilà....

Léo, > 40 ans, chef d'entreprise de voyage, 13 salariés, pas de CSE.

Fils d'une mère employée dans la grande distribution et d'un père artisan, Léo a le sentiment d'être démuni quand il se trouve confronté à l'État, au point de peiner à comprendre le statut de ses interlocuteurs quand il se rend à une réunion organisée par la mairie afin de les informer des recours possibles pour surmonter la crise. Issus de classes populaires, n'ayant personne dans son entourage lui permettant de se retrouver dans les arcanes administratives de l'État pour en comprendre les fonctions et le fonctionnement, il fait partie de ces petits indépendants qui voient dans l'État une institution à distance de ses problématiques, qui ne répond pas concrètement aux difficultés qu'il rencontre. Les dispositifs proposés par les services de l'État, pour efficaces qu'ils peuvent être, ne sont « pas assez concrets », l'amenant à les abandonner pour « se débrouiller tout seul comme un grand ». Ces critiques sont aussi à mettre en regard du culte que ces petits indépendants portent au travail. En effet, comme le souligne Alexis Spire (2018) qui a étudié leur rapport à l'impôt, le non-recours au droit voire « le refus de dépendre d'une quelconque forme d'assistance ou d'être tributaire d'une aide de l'État, s'apparente à un sentiment de dignité, voire de fierté, qui est relativement répandu parmi les indépendants » (p. 152), y compris, dans notre cas, en période de crise. En même temps, ceux que nous avons

---

<sup>15</sup> Pour Alexis Spire (2018), les petits indépendants « se sont toujours définis par différence – voire par opposition – aux salariés, c'est-à-dire par l'absence de subordination à un employeur, le défaut de protection par le droit du travail et l'affiliation à un régime de protection sociale spécifique » (p. 147).

interrogé expliquent s'être ouvert à l'ensemble des propositions qui leur ont été faites, à partir du moment où elles étaient gratuites, afin d'être aidés ponctuellement :

Léo : On était quand même... On a reçu pas mal d'informations, à la fois au niveau local, par la ville, disons, il y avait la ville, il y avait également la région, enfin la CCI un petit peu, la région, le département, il y avait pas mal d'informations à droite, à gauche, à aller chercher.

- Et puis, il y a eu l'ARACT, c'est ça ?

Léo : Oui, l'ARACT. Donc j'ai dû, sincèrement, je ne sais plus comment je suis rentré en contact avec l'ARACT. Donc j'ai dû avoir une communication de leur part [...]. Je sais que, voilà, au début du Covid, on a été très sollicités en tant que chef d'entreprise. Il y a eu beaucoup de communication. On recevait des informations de partout.

Léo, > 40 ans, chef d'une entreprise de voyage, 13 salariés, pas de CSE.

Face à l'abondance des informations reçues durant cette période, les petits indépendants semblent avoir eu tendance à répondre à l'ensemble des sollicitations en espérant que l'une d'entre elles correspondent à leurs attentes, mais sans en cibler une particulièrement. Dans un tel cas de figure, l'État devient le premier pourvoyeur de ressources pour ces entreprises. Dans une situation d'insécurité sociale et économique, les petits indépendants considèrent l'État comme chargé d'assurer leur protection (Castel, 2003). Durant cette période, un rapport paradoxal à l'État s'installe ainsi chez ces derniers, celui-ci devant leur assurer leur protection alors qu'ils refusent de s'approprier l'ensemble des dispositifs qu'il déploie en leur direction.

Conclusion partielle : Les différents documents et dispositifs d'action publique étudiés révèlent une faible appropriation du dialogue social par les chefs d'entreprises des TPE-PME. Cela s'explique pour plusieurs raisons. La première est la conception et la mise en œuvre dans l'urgence des dispositifs d'action publique mais aussi leur mise en concurrence, ces deux facteurs rendant leur opérationnalité boiteuse. La seconde est la technicité des documents à élaborer sans que ces chefs d'entreprises ne disposent de ressources dont ils aient connaissance pour se l'approprier. La troisième explication réside dans le rapport ambiguë que les chefs d'entreprises entretiennent avec l'État, à la fois en demande de ressources de sa part tout en étant méfiant quant aux contreparties demandées ou jugeant son action inefficace par rapport aux problématiques qu'ils rencontrent. Une dernière explication que nous souhaitons

développer est la relative absence des représentants du personnel dans les documents de gestion de crise.

## B. L'invisibilisation des représentants du personnel dans les documents de gestion de crise : une désintermédiation partielle ?

L'étude approfondie des dispositifs et documents de gestion de crise a permis de mettre en évidence le peu de place accordée aux représentants du personnel<sup>16</sup>. Par « désintermédiation », nous entendons le fait de favoriser les relations directes entre employeurs et salariés sans passer par les représentants du personnel et syndicaux. Paradoxalement, cette désintermédiation est organisée par l'État et le législateur. Elle est néanmoins relative du fait que certains acteurs, comme l'ANACT ou l'INRS s'attachent à infléchir cette invisibilisation.

### a. *Des documents qui interrogent la place accordée aux représentants du personnel en cas de gestion de crise*

Depuis les lois Auroux, de nombreuses réformes ont cherché à renforcer les négociations collectives au niveau de l'entreprise. Or, les documents de gestion des situations de crises à une échelle locale ne se réfèrent pas au dialogue social. Ni le plan d'accompagnement des entreprises pour sortir de la crise de la Covid-19 porté par le ministère de l'Economie et des Finances, ni le guide du Plan de Continuité de l'Activité (PCA) rédigé par ce même ministère à destination des chefs d'entreprises ou le kit réalisé par la Direction Générale des Entreprises et la Confédération des petites et moyennes entreprises n'identifient les représentants du personnel comme des acteurs pouvant concourir à l'élaboration conjointe de solutions pour sortir d'une situation de crise. Autrement dit, ils ne sont pas destinataires de ces dispositifs. Si le Document d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP), est obligatoire dès le premier salarié, la loi n'oblige pas à élaborer ce document avec des représentants du personnel (notamment en raison des seuils de mise en place des IRP). L'éviction de ces acteurs dans l'élaboration de ces plans donne une grande latitude au patronat pour prendre la main dans le cadre de la gestion d'une crise, au détriment de la représentation du personnel.

---

<sup>16</sup> Par commodité, nous ne distinguons pas ici ces représentants selon qu'ils sont élus ou désignés, sachant par ailleurs que dans les PME la représentation syndicale est plutôt faible.

*i. Les représentants du personnel ne sont pas les destinataires du plan d'accompagnement des entreprises pour sortir de la crise de la Covid-19*

Le plan d'action sur l'accompagnement des entreprises en sortie de crise vise à soutenir celles qui ont été fragilisées financièrement suite à l'épisode de la Covid-19. Si ce plan ne s'adresse pas uniquement aux petites et moyennes entreprises, ces dernières font l'objet d'une attention particulière puisque les solutions financières (prêts exceptionnels, avances remboursables, prêts bonifiés) sont spécifiquement conçues pour elles. Le plan a pour objectif de détecter les entreprises qui présentent des fragilités financières potentielles pour leur proposer un accompagnement afin de leur permettre un redressement financier. Pour cela, un ensemble de services de l'État (Direction générale des entreprises, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle et Direction générale des finances publiques) travaille avec la Banque de France et l'URSSAF pour identifier les entreprises fragilisées financièrement et leur proposer un soutien adapté. Celui-ci peut prendre plusieurs formes. Au-delà du travail de sensibilisation des risques financiers réalisés par les Chambres de commerce et d'industrie et les Chambres de métiers et de l'artisanat, ces dernières sont invitées à effectuer un diagnostic financier qui doit être réalisé soit par les experts-comptables dont elles sont clientes, le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables, les commissaires aux comptes, ou les greffiers des tribunaux de commerce ou des administrateurs et mandataires judiciaires via un outil de gestion spécifique. Dans le cas de difficultés avérées, elles sont encouragées à se tourner vers les établissements bancaires afin d'envisager des solutions pérennes pour maintenir leur activité ou vers des avocats chargés d'élaborer une liste des points de vigilance en vue d'un audit contractuel<sup>17</sup> de l'entreprise. Le plan prévoit également de fournir des conseils et des réponses aux entreprises qui en émettraient le besoin, en mettant à leur disposition un numéro téléphonique unique ou en mettant à disposition un conseiller départemental chargé de mobiliser les outils d'accompagnement financiers mis en place par l'État (aménagement des dettes sociales et fiscales en lien avec les autres créanciers, prêt direct de l'État etc.) ou à les orienter vers un interlocuteur adapté à la problématique rencontrée (médiation des entreprises en cas de différend avec un client ou fournisseur, qu'il soit privé ou public, médiation du crédit dans le cadre d'une recherche infructueuse de financements bancaires ou de couverture d'assurance-crédit, tribunal de commerce ou le tribunal judiciaire, en vue d'un entretien confidentiel ou de l'ouverture d'une procédure). Enfin, le plan s'engage à mettre en œuvre des

---

<sup>17</sup> Un audit contractuel est un audit financier ponctuel à l'initiative de l'entreprise. Il diffère de l'audit légal réalisé tous les ans et qui a vocation à certifier les comptes de l'entreprise.

mesures financières spécifiques (prolongation des prêts garantis par l'État, plan d'apurement des aides fiscales et sociales etc.) ou une intervention judiciaire précoce privilégiant les procédures préventives lorsque l'entreprise est en difficulté financière (sensibilisation des chefs d'entreprise par des commissaires aux comptes pour qu'ils se tournent vers le tribunal de commerce ou le tribunal judiciaire).

Alors que le plan est particulièrement bien fourni à propos des interlocuteurs auxquels peuvent s'adresser les entreprises et les aides financières auxquelles elles peuvent avoir recours, la question de l'aide pouvant être apportée par le dialogue social afin de permettre à une entreprise de réorganiser l'activité suite à la Covid-19 en vue de baisser les coûts de production n'est pas évoquée dans ce rapport. Si la liste des partenaires de ce plan intègre l'ensemble des acteurs patronaux (MEDEF, CGPME, U2P, AFEP, METI)<sup>18</sup>, les organisations syndicales de salariés en sont exclues. Or, la durée et l'organisation du temps de travail, l'intéressement, la participation et l'épargne salariale relèvent de la compétence des élus des syndicats pour négocier avec les employeurs. Le constat est similaire pour le PCA.

*ii. Le PCA : les représentants du personnel ne sont pas mentionnés*

Le PCA vise à identifier les menaces potentielles pour une entreprise et ses principales conséquences (financières, organisationnelles, économiques etc.) afin de définir les actions à maintenir de façon prioritaire pour favoriser l'activité productive. Il a pour objectif de décliner la stratégie et l'ensemble des dispositions prévues pour garantir à une entreprise la reprise et la continuité de ses activités à la suite d'un sinistre ou d'un événement perturbant gravement son fonctionnement normal. Il doit donc permettre à l'entreprise de répondre à ses obligations externes (législatives ou réglementaires, contractuelles) ou internes (risque de perte de marché, survie de l'entreprise, image...) et de tenir ses objectifs. La Direction Générale des Entreprises et la Confédération des petites et moyennes entreprises ont ainsi créé un kit à destination des dirigeants de TPE-PME, artisans, commerçants et professions libérales afin de les aider à réaliser un PCA. Il comprend un certain nombre de mesures que les chefs d'entreprises doivent mettre en place :

1. se tenir informé de l'évolution de la situation de crise via les media, les dispositifs d'alertes publics ou les sites dédiés (Vigicrues, plan pandémie etc.),

---

<sup>18</sup> En annexe n° 1, p. 84 on trouvera la liste des acteurs participant à la mise en œuvre du plan. Les grands absents sont les organisations syndicales.

2. informer les salariés, les clients, les fournisseurs de la situation en cours,
3. identifier des services auxquels ils peuvent avoir recours pour surmonter cet épisode,
4. protéger les salariés en ajustant l'organisation et les modalités de travail (horaires, travail à distance, équipements de protection nécessaire etc.),
5. identifier les activités prioritaires de l'entreprise pour assurer un flux minimal d'activité etc.

Il invite à formaliser, d'un point de vue gestionnaire, une « démarche de management du risque ». Les employeurs sont ainsi invités à : identifier le patrimoine essentiel et les activités prioritaires à protéger, mettre en place différents scénarios de crises, élaborer des processus de gestion de crises et les rôles de chacun dans l'entreprise, définir des mesures de prévention et de protections à mettre en place envers les salariés, etc. Mais une fois de plus, il n'est pas question des représentants du personnel dans l'élaboration du PCA. Ils ne sont ni évoqués dans les « ressources nécessaires » à mobiliser ni considérés comme des partenaires et n'apparaissent pas non plus comme les destinataires de la communication de crise.

On peut faire un constat similaire avec le guide pour réaliser un plan de continuité de l'activité<sup>19</sup> rédigé par le ministère de l'Economie et des Finances. Composé d'une introduction visant à définir et préciser la démarche et de fiches pratiques pour outiller les entreprises, ce guide donne un pouvoir exclusif aux chefs d'entreprises concernant son élaboration :

*La direction doit par conséquent s'engager très fortement dans l'élaboration du pca, par la désignation du chef de projet et de son équipe, l'établissement d'un mandat et le pilotage de points d'avancement réguliers, permettant la validation des principaux jalons, puis l'approbation du plan et son suivi.*

Extrait du guide de rédaction du plan de continuité de l'activité, 2013, Ministère de l'Economie et des Finances, p. 7.

La direction et le chef de projet ont les pleins pouvoirs pour rédiger ce PCA sans que les représentants du personnel élus ou désignés ne soient mentionnés ou presque. Le dialogue social est évoqué au sujet d'une thématique mineure, et entre parenthèse, pour inciter les entreprises de transport à se conformer au respect des textes réglementaires spécifiques pour l'accueil des

---

<sup>19</sup> [https://www.economie.gouv.fr/files/hfds-guide-pca-plan-continuite-activite-\\_sgdsn.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/hfds-guide-pca-plan-continuite-activite-_sgdsn.pdf)

voyageurs. Le dialogue social n'a donc pas sa place dans l'élaboration du PCA alors qu'il évoque les questions d'organisation du travail qui constituent pourtant l'une des préoccupations premières des représentants du personnel. Les questions de santé et de sécurité au travail des salariés ne sont d'ailleurs pas non plus mentionnées pour justifier son élaboration :

*Cet impératif [de réalisation du PCA] conditionne la situation financière de l'organisation, son image dans la société et naturellement la responsabilité personnelle du dirigeant.*

Extrait du guide de rédaction du plan de continuité de l'activité, 2013, Ministère de l'Economie et des Finances, p. 4.

La responsabilité du dirigeant et la situation financière de l'entreprise apparaissent comme les principaux arguments de mise en œuvre du PCA. Là encore, la question gestionnaire apparaît au premier plan au détriment des questions de négociations entre syndicats et dirigeants, pourtant nécessaire pour comprendre l'activité quotidienne des salariés et assurer leurs protections. Il est davantage question « d'optimiser l'efficacité de ces actions » (p. 4), de définir « les objectifs de l'organisation » (p. 8), d' « évaluer les risques » (p. 10), de « spécifier les procédures de gestion de crise » (p. 13) que de dialogue social. Le PCA apparaît alors en ce sens un outil visant à davantage protéger les employeurs que les salariés. Concernant le DUERP, ce ne sont pas les services de l'État ou les organisations patronales qui omettent de mentionner les syndicats mais le législateur qui en fait fût.

*iii. Le DUERP : le droit ne mentionne pas le caractère obligatoire de la présence des représentants du personnel pour son élaboration*

Le DUERP constitue une obligation légale pour contraindre les employeurs à protéger la santé physique et mentale des salariés. Il permet d'évaluer les risques professionnels auxquels pourraient être exposés les salariés à travers leur identification, leur analyse et leur classement en vue d'élaborer des actions de prévention pour les maîtriser. Il doit être actualisé une fois par an et lorsque des changements impactent de manière importante l'organisation du travail. Du point de vue du droit, il n'est pas fait mention de la présence de représentants du personnel dans l'élaboration de ce document :

*Code du travail article R. 4121-1 : « L'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité*

*des travailleurs à laquelle il procède en application de l'article L. 4121-3. Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement (...) » et art. R.4741-1. « Le fait de ne pas transcrire ou de ne pas mettre à jour les résultats de l'évaluation des risques, dans les conditions prévues aux articles R. 4121-1 et R 4121-2, est puni de l'amende prévue pour les contraventions de 5e classe ».*

Pour aider les chefs d'entreprise à l'élaborer, compte tenu de sa complexité, l'INRS propose des outils en ligne pour le construire. Un kit est également mis en ligne sur le site du ministère de la fonction publique. Destiné à ses agents, il est néanmoins accessible gratuitement à toutes personnes souhaitant le consulter, y compris aux chefs d'entreprises. Ce kit méthodologique est composé de 6 fiches pratiques qui détaillent en employant un vocabulaire gestionnaire les étapes à suivre. Le document se présente comme participant à « une démarche d'amélioration continue de la prévention des risques professionnels », et comme un encouragement au « pilotage de la démarche ». La gestionnarisation de la société (Craipeau, Metzger, 2007), c'est-à-dire l'étendue des principes gestionnaires visant à améliorer sans fin la « performance » et « l'efficacité » de la société, se ramifie ainsi jusque dans les documents de prévention des risques professionnels.

Les différentes fiches pratiques qui composent ce kit méthodologique le présentent comme un document « indispensable du dialogue professionnel et social avec les agents et les représentants du personnel sur les conditions de travail ». Il précise que l'instance de dialogue social chargé de la santé et sécurité au travail est consultée sur l'élaboration du DUERP, signifiant qu'elle y prend part de façon active au regard de son expertise sur les situations de travail. De la même manière, l'INRS encourage l'employeur à faire participer les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, lorsqu'ils existent, une fois encore en raison de leurs compétences. Leur disparition promulguée par les ordonnances Macron dans les entreprises de moins de 300 salariés amène à se demander quels sont les acteurs qui vont prendre le relais au sein des TPE-PME<sup>20</sup>. Quoi qu'il en soit, ce sont des organisations intermédiaires qui encouragent les pratiques de dialogue social pour construire ce document et non le législateur.

---

<sup>20</sup> Même si l'on sait que les CHSCT étaient plutôt implantées dans les entreprises de plus de 50 salariés et que leur présence était inégalement répartie : « parmi les entreprises d'au moins 50 salariés dotées d'instances élues du personnel, 59,1 % étaient dotées de comités d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) en 2017 [alors qu'en 2022] seules 35,0 % disposent d'une CSSCT » (DARES, 2024).

*b. Des dispositifs d'action publique discrets au sujet du dialogue social dans le cadre d'une gestion de crise*

Face à l'invisibilisation des représentants du personnel dans les documents de gestion de crise, nous nous sommes interrogés sur le rôle joué par les dispositifs d'action publique (Collectif, 2014) pour favoriser le dialogue social dans les petites et moyennes entreprises qui traversent des situations de crise. L'enquête a porté sur deux types de dispositifs : la prévention des risques autour des sites SEVESO et le dispositif Objectif Reprise déjà mentionné. Mais dans la mesure où le dialogue social est rarement un sujet prioritaire aussi bien dans les entreprises que dans ces dispositifs en raison de l'urgence de la situation qui qualifie une crise, nous les avons qualifiés de dispositifs d'action publique discrets : le dialogue social n'y est pas complètement absent mais invisibilisé et souvent porté, là encore, par des organismes intermédiaires (l'Aract ou l'association Amaris etc.).

*i. La concertation autour des sites SEVESO*

Rappelons que le Plan de prévention des risques technologiques (PPRT) a été institué par la loi n° 2003-699 du 30 juillet 2003 relative à la prévention des risques technologiques et naturels et à la réparation des dommages. Le PPRT vise à réduire les risques autour des sites SEVESO seuil haut, qui constituent les installations industrielles les plus dangereuses. Le nombre d'installations concernés par ce seuil – défini au niveau européen dans la directive Seveso, pour chaque substance ou catégorie de substances dangereuses – est assez stable<sup>21</sup>. Il peut cependant, sous certaines conditions, écarté les événements improbables (circulaire du 10 mai 2010). A partir des études de danger - réactualisées au moins tous les cinq ans - le préfet prescrit l'élaboration d'un PPRT par un arrêté qui détermine en même temps les modalités de concertation avec les populations (habitants, associations, etc.). Après l'incendie de Lubrizol (2019), plusieurs rapports ont toutefois déploré des lacunes dans la « culture de sécurité » et constaté que les commissions institutionnelles sont « le plus souvent des lieux de communication verticale diffusant les informations de l'administration et des industriels et non des lieux de concertation » (Cour des Comptes S2023-1508, p. 79). Le rapport conjoint du Conseil Général de l'Economie (CGE) et du Conseil Général de l'Environnement Durable (CGED) note que l'instance majeure de consultation en matière d'ICPE est la Commission

---

<sup>21</sup> En 2010, 686 installations industrielles classées pour la protection de l'environnement (ICPE) étaient classées SEVESO seuil haut. En 2022, on en dénombrait 689. Ces chiffres ne prennent pas en compte les installations agricoles classées SEVESO.

départementale de l'environnement et des risques sanitaires et technologiques (CODERST) dont les membres sont nommés par le Préfet et dont les débats sont « peu nourris au plan technique et ne permettent qu'une appropriation limitée des enjeux de sécurité » (CGE et CGED 2020, p. 43)<sup>22</sup>.

Les commissions de suivi de sites (CSS) créées par le décret n° 2012-189 du 7 février 2012<sup>23</sup>, succèdent aux Comités locaux d'information et de concertation (CLIC)<sup>24</sup> et prévoient au moins un représentant des « salariés des installations classées pour laquelle la commission a été créée », choisi parmi les salariés protégés au sens du code du travail (art. R125-8-2 du Code de l'environnement<sup>25</sup>). Dans le rapport précité, la Cour des Comptes – qui note que « des crédits récurrents sont affectés à l'animation des 400 comités de suivi de site (CSS) autour de sites Seveso seuil haut, de l'ordre de 5 000 € par CSS » (2023, p. 64) – considère que le résultat est « globalement négatif : faible représentation du grand-public, informations descendantes délivrées par l'État et les industriels selon un ordre du jour déterminé par l'administration, communication sans véritable échange sur les interrogations des associations et des riverains, débats qui se focalisent sur les nuisances directes (bruit, odeurs, etc.) et non sur les risques, comptes rendus pas systématiquement mis en ligne » (*ibid.*, p. 79).

Les secrétariats permanents pour la prévention des pollutions et des risques industriels (SPPPI) « peuvent être composés notamment de représentants des services de l'État, des collectivités territoriales, d'entreprises ou organismes à caractère industriel ou d'associations de protection de l'environnement et de personnalités qualifiées. Peuvent également en faire partie des personnes physiques travaillant ou résidant dans la zone » (art. D215-35 du Code de l'environnement<sup>26</sup>). « La moitié d'entre eux ne paraissent plus actifs depuis plusieurs années, y compris celui de Basse-Seine qui n'a pas été réactivé après l'incendie des sites Lubrizol-Normandie Logistique » (Cour des Comptes S2023-1508, p.80). Certains SPPPI actifs

---

<sup>22</sup> L'incendie « Lubrizol / NL Logistique » du 26 septembre 2019 à Rouen. *Éléments d'analyse et propositions de suites à donner*. Rapport CGEDD n° 013014-01 – CGE n° 2019/23/CGE/SG établi par Pierre-Franck CHEVET et Nathalie HOMOBONO (CGE) Paul MICHELET et Alby SCHMITT (CGEDD), Février 2020. URL : [https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/cge/lubrizol.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/cge/lubrizol.pdf)

<sup>23</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000025344282>

<sup>24</sup> Créé en 2003, le Comité local d'information et de concertation (CLIC) était composé de trente membres. Il comprenait dans son collège « administration » un représentant « du ou des services chargés de l'inspection du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle » et dans son collège « salariés » « un ou plusieurs représentants des salariés proposés par la délégation du personnel du comité interentreprises de santé et de sécurité au travail, constitué en application de l'article L. 4524-1 du code du travail, parmi ses membres » (extrait de l'article D125-30 du Code de l'Environnement, abrogé par le décret n°2012-189 du 7 février 2012).

<sup>25</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006074220/LEGISCTA000025345697/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006074220/LEGISCTA000025345697/)

<sup>26</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006074220/LEGISCTA000019373160/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006074220/LEGISCTA000019373160/)

comprennent des représentants des salariés. Ainsi, dans le SPPI de PACA, chacun des cinq collèges (associations, collectivités territoriales, État, industriels, salariés) comprend cinq membres<sup>27</sup>. Les représentants des salariés comptent donc pour 20% des membres du SPPI de PACA. Ce n'est pas le cas de tous les SPPI. Certains ne prévoient pas de représentation des salariés.

Par ailleurs, des actions de sensibilisation sont menées à destination des élus locaux par l'association des collectivités pour la maîtrise des risques technologiques majeurs (AMARIS), mais sans lien avec le dialogue social d'entreprise. Néanmoins, en échangeant avec les membres de cette association chargée d'aider les collectivités à prévenir sur son territoire les risques technologiques, ces derniers nous expliquent que leurs actions ont une faible portée :

AMARIS : Donc ces élus nous alertaient, donc on a monté des ateliers, etc. On a essayé d'échanger avec l'inspection du travail. C'est un peu vieux et moi, ce sont des acteurs que je ne connais pas. Je sais que quand ils sont venus, c'était dans la Vallée de la chimie, ils étaient évidemment beaucoup plus réceptifs à ces questions-là que ne le sont les inspecteurs des installations classées. Ce n'est pas leur métier, en fait. Et on avait un discours, on entendait un discours un peu différent. Cela dit, on n'a jamais réussi vraiment à engager un travail avec eux. C'est un peu dommage, mais nous-mêmes, ce n'est pas vraiment notre objet. On est en accompagnement des collectivités. Enfin, c'est par ricochet qu'on s'intéresse à ces questions-là. Et donc, il y a ces inspecteurs. Je pourrais retrouver peut-être des échanges. Je ne les ai plus vraiment en tête. Par ailleurs, dans le cadre de l'élaboration des PPRT, il y a toujours une instance nationale où les différentes parties prenantes sont représentées : donc, les collectivités, les associations de défense de l'environnement. Et il y avait, au niveau des syndicats, donc il y avait les syndicats des industriels : donc, France Chimie, UFIP, MEDEF et CGPME. Alors, moi, je les connais très peu. On ne les a jamais entendus, en fait. Je ne les ai jamais entendus dans le cadre de cette instance nationale. Théoriquement, ils y sont, mais ils ne siègent pas parce qu'ils n'ont pas forcément... [elle change de sujet].

Membre d'AMARIS, chargée de projet.

Cet extrait d'entretien met en évidence plusieurs éléments. Tout d'abord, à travers les hésitations de notre interlocutrice et l'omniprésence des phrases telles que « je ne connais pas », il montre que le rôle d'AMARIS ne consiste pas à encourager le dialogue social d'entreprises

---

<sup>27</sup> [https://www.spppi-paca.org/qui-sommes-nous-/une-gouvernance-collegiale-et-innovante/2023--election-des-nouveaux-membres?arko\\_default\\_626fe65cde357--ficheFocus=](https://www.spppi-paca.org/qui-sommes-nous-/une-gouvernance-collegiale-et-innovante/2023--election-des-nouveaux-membres?arko_default_626fe65cde357--ficheFocus=)

dans les unités aux alentours des sites SEVESO. Il consiste davantage à accompagner les collectivités territoriales dans la prévention des risques. Néanmoins, AMARIS outrepassa ses prérogatives à travers notamment une prise de contact avec les inspecteurs du travail, bien que cette action de sensibilisation ait visiblement échoué. C'est donc l'association qui tente de réintroduire une démarche de dialogue social par le biais des inspecteurs du travail. Dans un second, elle nous explique qu'il existe à l'échelle de l'État une instance nationale qui réunit différents acteurs (services de l'État, Amaris, collectivités, chefs d'entreprises, organisations patronales) dans le cadre de la prévention des risques industriels. Or, d'après elle, cette instance nationale semble peu effective : chaque acteur délègue ses compétences sur les autres ce qui fait qu'aucune décision n'est prise. Par ailleurs, les organisations patronales sont peu présentes lors de ces réunions. Mais au-delà de son constat, l'extrait d'entretien permet de mettre en évidence qu'au sein de cette instance, seules les organisations patronales ont le droit de siéger. Il n'y a pas d'organisations syndicales. Une fois de plus, on assiste à une désintermédiation des représentants du personnel et des représentants syndicaux qui n'ont pas leur place dans des instances décisives de prévention des risques professionnelles alors même qu'il s'agit de leurs prérogatives premières. Dans le cas du dispositif Objectif Reprise, cette désintermédiation est un peu différente.

*ii. Le dispositif « Objectif Reprise » : un glissement terminologique du dialogue professionnel au dialogue social*

Les différents prospectus collectés sur le dispositif « Objectif Reprise », indiquent que l'ANACT cherchait à encourager le dialogue social dans les TPE-PME qui s'adressaient à elles. Dans un tel cadre, la question est de savoir si cette orientation a été pensée dès la phase de conception du dispositif ou s'il s'agit d'un ajout ultérieur effectué par l'ANACT. Selon la conseillère de Murielle Pénicaud au ministère du travail rencontrée lors de l'enquête, cet aspect aurait été présent dès la phase de conception du dispositif :

Pauline : Dans le questionnaire, puisque tout commençait par un auto-diagnostic, et dans le questionnaire, au départ, justement, il y avait des questions sur le dialogue social. Donc, c'était un des points sur lesquels l'entreprise devait se positionner pour dire, est-ce que j'ai des pratiques de dialogue social, quelles qu'elles soient, ou est-ce que je n'en ai pas ? Et à ce moment-là, il fallait qu'elle travaille aussi ce point-là.

Pauline, > 50 ans, conseillère de la ministre Murielle Pénicaud, Ministère du travail.

Dans leur échange avec l'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT)<sup>28</sup>, les entreprises devaient répondre à un questionnaire permettant aux chargées de mission de l'institution d'identifier les problématiques rencontrées en interne, notamment celles en rapport avec le dialogue social. Sauf que dans le prototype du questionnaire auquel nous avons eu accès, les questions relatives au dialogue social sont posées dans une page spécifique intitulée « dialogue professionnel ». Or, « dialogue professionnel » et « dialogue social » ne s'équivalent pas. En effet, pour l'ANACT, le « dialogue professionnel » consiste à « pouvoir parler de son travail [car cela] contribue à lui donner du sens et permet de relier les questions de santé et d'efficacité »<sup>29</sup>. Ce dialogue professionnel est désintermédié en ce sens qu'il ne fait pas intervenir de représentants du personnel. En revanche, l'ANACT souligne que ce dialogue professionnel pourrait venir nourrir le dialogue social qu'il cherche à promouvoir dans les entreprises. Alors que le dispositif pense le « dialogue professionnel » plutôt que le dialogue social, l'ANACT va réintroduire cette démarche après-coup. Là encore, c'est parce qu'une organisation intermédiaire porte en son sein la question du dialogue social que cette démarche a été associée, in fine, au dispositif « Objectif Reprise » sans être pensé dans ces termes lors de sa conception.

Le dialogue social n'est pas seulement relégué au second plan dans l'élaboration du dispositif. Il l'est aussi dans la gouvernance de ce dispositif. Ainsi la conseillère de Murielle Pénicaud au Ministère du Travail reconnaît que les représentants des salariés n'ont pas été associés dans la « gouvernance » de ce dispositif, conçu en à peine trois mois :

Pauline : Il est vrai qu'on était dans l'urgence totale, qu'on ne comptait pas avoir le temps du dialogue social, et qu'on voulait absolument sortir un dispositif en un temps record et donc s'est dit que si on commençait à devoir discuter au-delà des partenaires sociaux du réseau à l'ANACT, on n'y arriverait pas. Donc en fait, on l'a pas fait. On a fait ça un peu sciemment, en se disant... bon, c'est vrai que c'était assez techno dans la façon dont ça a été finalement pensé, parce qu'on était une poignée, et on était vraiment des gens qui travaillaient au niveau national et pas tellement... donc, effectivement, on n'a pas associé à la base les partenaires sociaux.

Pauline, > 50 ans, conseillère de la ministre Murielle Pénicaud, Ministère du travail.

---

<sup>28</sup> Les ARACT sont les branches régionales de l'ANACT.

<sup>29</sup><https://www.anact.fr/articuler-dialogue-social-et-dialogue-professionnel-un-levier-extremement-fort-pour-agir-sur-les>

Selon la même conseillère, l'urgence de la décision est antinomique avec le temps du dialogue social qui est un processus long puisque fondé sur la consultation, l'échange, voire la négociation avec sa recherche du compromis. D'où le choix de la formulation politique du dispositif selon un modèle technocratique<sup>30</sup>. Avant d'être haute-fonctionnaire au Ministère du Travail, Pauline a passé une majeure partie de sa carrière en tant qu'inspectrice du travail dans différents départements avant de devenir directrice d'une Driets en Ile-de-France et d'intégrer le cabinet de Murielle Pénicaud. Durant l'entretien, elle se présente comme une actrice venant « du terrain », ce qui lui confère une expertise des problématiques rencontrées par les petites et moyennes entreprises, ainsi qu'une légitimité pour concevoir ce type de dispositif. Elle est à la tête de ce projet et mène l'équipe qui le déploie. Ainsi, malgré la remise en cause de l'action des hauts-fonctionnaires suite au « tournant néo-libéral » pris par les politiques publiques (Jobert, 1994), la crise de la pandémie de la Covid-19 a donné un pouvoir important aux experts en raison de leurs compétences techniques. Ces derniers ont été considérés comme les plus à même de déployer ce type de plan dans l'urgence. Mais ce pilotage technocratique a fait l'objet de critiques parmi les partenaires sociaux, notamment par le Medef. L'organisation patronale a envoyé une lettre au Directeur Général du Travail, Yves Struillou, chargé de déployer ce dispositif, pour lui faire part de son mécontentement<sup>31</sup> :

*« [...] nous sommes, par ailleurs, convaincus que la reprise de l'activité économique ne pourra se faire dans des conditions optimales que si elle s'accompagne d'un dialogue social impliqué.*

*C'est pourquoi, même si nous comprenons l'urgence de la situation, nous regrettons que cette action ait été construite sans consultation préalable de nos organisations alors que nous sommes très engagés sur ce sujet, tant au niveau national que local. Surtout que ce projet implique d'autres acteurs institutionnels (CNAM, INRS, ...) dans lesquels siègent les partenaires sociaux et qui n'ont pas été informés de cette initiative, qui mérite pourtant une coordination efficiente.*

*Ce manque de concertation risque d'être contre-productif dans la mesure où il ne permet pas à nos organisations de bien appréhender les voies et moyens de ce programme qui semble aller au-delà du sujet relatif à la crise sanitaire. [...] »*

---

<sup>30</sup> Selon Habermas (1973), la formulation politique est un processus contrôlé par les experts et cadre la décision politique. Dans ce modèle où le politique est subordonné aux experts, ces derniers mobilisent un ensemble de savoirs, de compétences techniques, de connaissances spécifiques pour formuler la solution.

<sup>31</sup> L'intégralité de la lettre se trouve en annexe n°2 p. 85.

En n'associant pas les partenaires sociaux qui sont des vecteurs de diffusion de ce type de dispositif, les experts se privent de le faire connaître au plus grand nombre. Le problème de circulation de l'information pour rendre ce dispositif visible a d'ailleurs été soulevé dans les documents d'évaluation d' « Objectif Reprise ». Cela explique aussi que les employeurs ne le soient pas plus appropriés. En atteste le nombre d'entreprises qui ont, au final, bénéficié du dispositif, soit 2 288 entreprises sur les 3 000 entreprises prévues.

Conclusion partielle : Les organisations patronales et l' État jouent un rôle clef dans l'élaboration et la diffusion des différents documents et dispositifs étudiés (DUERP, PCA, plan d'accompagnement des entreprises en sortie de crises, documents des sites SEVESO etc.). L'absence de mention quant au rôle que les représentants du personnel peuvent jouer dans leurs mises en œuvre conduit à penser que les employeurs à la tête des petites et moyennes structures ont tendance à garder la main sur les enjeux d'organisation du travail en temps de crise : soit en invisibilisant les questions relatives à l'organisation du travail comme dans le plan d'accompagnement des entreprises en sortie de crise, soit en excluant les représentants des salariés comme dans l'élaboration du PCA. Ce contrôle du patronat pendant les périodes de crise est donc, dans une certaine mesure, organisé par l' État, le législateur et les organisations patronales.

### C. Une faible conscience des crises environnementales au sein des TPE-PME

Au-delà de dispositifs d'action publique conçus dans l'urgence, d'un rapport à l' État ambivalent et de documents techniques à mettre en œuvre, les chefs d'entreprises des TPE-PME ont une faible « conscience des crises » (Franck *et al.*, 2004), que l'on peut définir comme « une intériorisation progressive de la nécessité de mutations, et une source possible d'action en vue de changer le réel existant » (p. 76). Ce résultat vient renforcer l'argument précédent sur leurs rapports à l' État : c'est souvent ce dernier qui est à l'initiative de la sensibilisation quant aux événements inattendus à venir, dont ils attendent à la fois la protection sans cesser de s'en méfier.

Cette absence de « conscience de crises » a été révélée par plusieurs obstacles rencontrés pendant l'enquête, alors que nous avons cherché sur demande de la DRIEETS à ne pas se limiter à la Covid-19. Sur conseil du commanditaire, les sites SEVESO apparaissaient être une piste sérieuse. L'épisode Lubrizol était relativement récent dans le temps puisque l'accident industriel a eu lieu en 2019. Le 26 septembre, l'usine Lubrizol a été prise dans un violent

incendie, brûlant 9 000 tonnes de produits toxiques. Si aucun mort ou blessé direct n'a été recensé, on en ignore les effets à long terme sur la santé des habitants et des salariés. De façon hypothétique, cet événement aurait dû permettre de récolter la mémoire des chefs d'entreprise quant aux évolutions récentes de la réglementation et de sa mise en œuvre. En effet, selon la Direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports (DRIEAT) des Yvelines, cet épisode avait eu pour conséquence un changement dans la réglementation avec un élargissement du périmètre de sécurité à 100 mètres autour de ces sites<sup>32</sup>. D'où notre hypothèse consistant à penser que l'élargissement du périmètre de sécurité autour des sites risquait de concerner les petites et moyennes entreprises situées aux alentours de ces sites, et les amener à négocier sur les questions de santé et sécurité au travail. Le service statistique de la Drieats nous a transmis un fichier comprenant 154 entreprises dans un périmètre de 100 mètres autour des sites Seveso « seuil haut » identifiés en Ile-de-France. Sur cet échantillon, nous avons éliminé celles de moins de 20 salariés sachant d'une part que les questions de santé et sécurité au travail sont sous-investies dans ces petites unités en raison de dispositifs jugés peu pertinents, contraignants économiquement et difficiles à mettre en œuvre (Legrand, Darbus, 2023) ; et d'autre part que les enquêtes statistiques Conditions de Travail de la DARES (2021) mettent en évidence que plus l'établissement est petit moins il existe d'actions contre les risques physiques. Parmi les 37 entreprises restantes, la plupart des interlocuteurs ayant répondu à notre proposition ont expliqué ignorer se trouver dans un périmètre de sécurité proche d'un site SEVESO seuil haut et/ou ne pas connaître les documents pour les protéger de ce type de risques. Les réponses obtenues montrent que dans les entreprises indépendantes comprenant moins de 50 salariés, l'absence de dialogue social au sujet d'un risque professionnel lié à la proximité d'une industrie chimique s'explique par le manque de temps (« *vous savez, on est deux pour faire l'administratif donc on n'a pas de temps pour ça* », Blanchisserie) et le manque de personnels qualifiés en interne pour engager ces démarches (« *il n'y a pas de service RH, on a juste une personne mais qui fait plusieurs choses, pas que du RH* », Récupération de déchets). Dans les entreprises de plus de 50 salariés, les établissements contactés font souvent partie d'une entreprise plus grande voire d'un groupe. En les contactant, les salariés nous renvoient tous vers le siège social (« *y'a pas de négo au niveau local, il faut appeler le service RH* », Concessionnaire automobile ; « *alors, je vous renvoie tout de suite au siège social parce que y'a pas de négo chez nous* », Entreprise de transport). Ces réponses témoignent d'une méconnaissance des risques qu'ils encourent et des mesures à prendre en cas de problèmes liés

---

<sup>32</sup> [https://www.drieat.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/seveso\\_100m\\_vf\\_web-2.pdf](https://www.drieat.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/seveso_100m_vf_web-2.pdf)

au site SEVESO qui se situent à proximité. L'absence de service RH à échelle locale, de syndicats au niveau de l'établissement et de transmissions d'information voire de sensibilisation aux risques encourus est défavorable au déploiement de démarches de prévention. Néanmoins, cela ne signifie pas que les petits patrons et les salariés n'ont pas du tout connaissance des risques (Cru, 2014). Cela signifie plutôt qu'ils n'anticipent pas les risques de crises à venir au niveau local. Face à l'absence de services RH au niveau de l'établissement, les négociations de branche (« *on a un CSE mais on fait pas de négo, on se cale sur la branche car elle a déjà tout prévu* », Blanchisserie) et les solidarités collectives (« *on est entre nous, rien qu'entre nous !* », Location automobile) font office de paravent pour les protéger des risques professionnels, quel qu'il soit (Darbus, Legrand, 2023).

Ce résultat a été corroboré par une recherche par mots-clefs dans la base de données D@ccord. Alors que la commande de la DRIEETS cherchait à ne pas limiter l'enquête à la pandémie de Covid-19 comme énoncé plus haut, nous avons interrogé la base de données à partir de mots-clefs tels que « environnement », « SEVESO », « écologie ». Aucun accord conclu en Ile-de-France pour les entreprises de moins de 250 salariés n'est ressorti de cette recherche. Autrement dit, les crises environnementales et technologiques qui ne font pas l'objet de textes signés au sein de ces entreprises.

Conclusion partielle : L'absence d'une conscience de crises environnementales explique que les acteurs se trouvant à proximité des sites SEVESO n'aient pas engagé de démarches de dialogue social et que, plus largement, aucun accord n'ait été trouvé dans la base de données D@ccord. Cela ne signifie pas qu'ils ignorent les risques encourus. Mais la question environnementale peut paraître lointaine pour les chefs d'entreprises, confrontés à des problématiques quotidiennes et concrètes à gérer. Dans des circonstances où les pratiques de dialogue social sont marginales, nous avons procédé par une approche par la lecture des accords pour analyser la qualité du dialogue social.

### **III. Le dialogue social dans les entreprises de moins de 250 salariés pendant la Covid-19 : une approche par la lecture des accords**

Face aux différents obstacles rencontrés, une autre approche méthodologique a consisté à partir de la base de données D@ccord de la DRIEETS afin d'identifier les TPE-PME qui auraient conclu des textes en situation de crise. La base de données D@ccord recense l'ensemble des accords déposés par les entreprises sur le site institutionnel [ww.teleaccords.travail-](http://ww.teleaccords.travail-)

emploi.gouv.fr. Elle permet de connaître les caractéristiques principales des textes déposés : la nature de l'accord, les signataires, les thèmes traités, l'effectif des entreprises. Pour identifier les accords, nous avons interrogé la base à partir d'un ensemble de mots-clefs qui avaient un lien avec la crise de la Covid-19. La base de données a été interrogée à partir des mots pandémie, épidémie, crise, sanitaire sur un période allant de mars 2020 à décembre 2021. Après avoir enlevé les accords doublons enregistrés sous un numéro de dossier identique, 2161 entreprises de moins de 250 salariés ont engagé des négociations. Néanmoins, cette base de données n'a pas permis d'identifier les TPE-PME qui répondent à une définition institutionnelle précise de l'INSEE à savoir « celles qui, d'une part, occupent moins de 250 personnes et, d'autre part, ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros ». En effet, partir de la base D@ccord pose un certain nombre de problèmes méthodologiques selon le service statistique de la DRIEETS. Compte tenu de la spécificité économique de l'Ile de France, la recherche des entreprises de moins de 250 salariés conduit à sélectionner y compris les sièges sociaux des grands établissements. Cette première difficulté mise à part, la base de données contient également des entreprise de service public, des entreprises de taille intermédiaire (ETI) de moins de 250 salariés mais dont le chiffre d'affaires est de plus de 50 millions d'euros ou dont le total est supérieur à 43 millions d'euros. Elle intègre également des grandes entreprises ayant moins de 250 salariés mais dont le chiffre d'affaires est de 1,5 milliard d'euros et de plus de 2 milliards d'euros de bilan de total.

Autrement dit, notre travail d'identification des TPE-PME ayant eu une démarche de dialogue social est rendue particulièrement difficile sur le territoire d'Ile-de-France, en raison de ses spécificités. En conséquence, il a fallu trier la base de données en la croisant avec l'annuaire des entreprises alimenté par la base de données Sirène de l'INSEE qui fournit des informations sur l'identité des entreprises et des établissements.

**Encadré 3. Croiser les bases de données administratives pour donner de l'épaisseur aux entreprises ayant engagé une démarche de dialogue social**

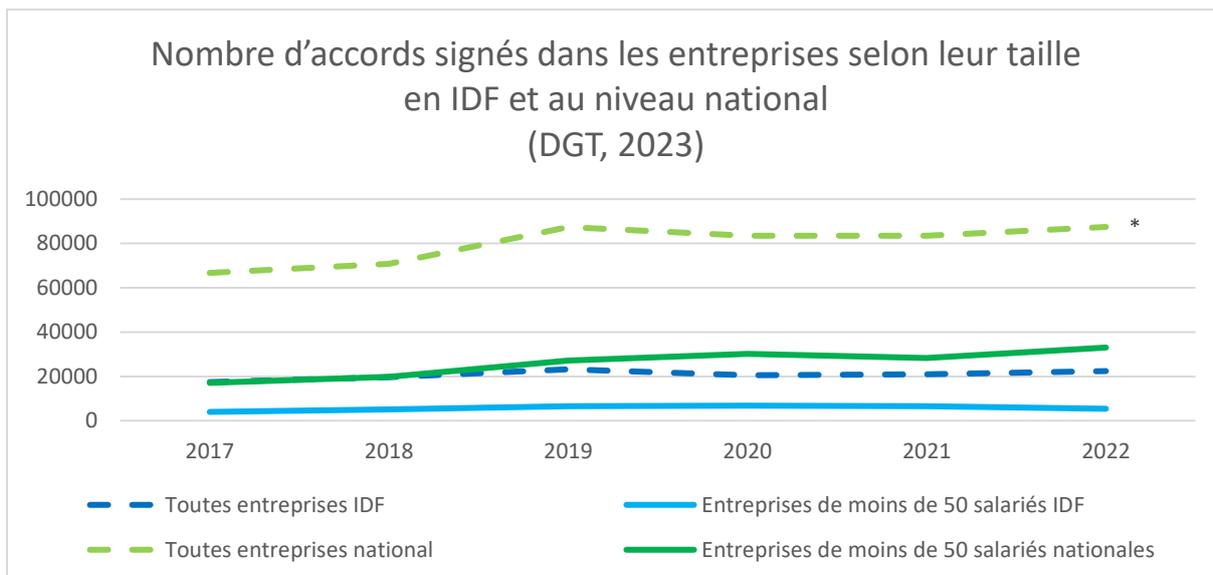
Pour analyser les données du fichier extrait de la base D@ccord, nous avons étudié manuellement ligne par ligne les entreprises recensées. Le premier objectif était de comprendre ce que contenait la base de données en faisant ressortir les entreprises dont nous allions étudier les accords. Le second objectif était de compléter les données manquantes dans la base D@ccord, par exemple le nombre de salariés. Le croisement de la base de données avec la base Sirène a posé plusieurs difficultés. En effet, les données sur le nombre

de salariés dans les entreprises n'étaient pas identiques d'un fichier à l'autre. Par exemple, alors que dans la base D@ccord, telle entreprise de recherche et de développement était affichée avec 21 salariés, dans Sirène ses effectifs étaient compris entre 1 et 11. Par ailleurs, dans l'annuaire des entreprises, nous sommes tombés sur des « unités non-employeuses », sans salarié donc, mais au sein desquelles un accord collectif avait pourtant été signé. Enfin, concernant les entreprises ayant cessé leur activité, les informations nécessaires pour compléter nos données manquantes dans la base D@ccord étaient inexistantes. Il a donc fallu composer avec ces pièces de puzzle qui ne s'assemblaient pas toujours parfaitement. Ces résultats mettent en évidence la problématique des sources institutionnelles et les difficultés qu'elles ont à renseigner administrativement ce que sont les TPE-PME (Bentabet, Gadille, 2019).

Selon les informations de la base de données Sirène, nous avons ainsi classé les 2161 entreprises en trois groupes : TPE-PME, ETI. Certaines étaient pluri-établissements, d'autre mono-établissements. Ce traitement manuel a conduit au constat selon lequel les TPE-PME ne constituent pas un ensemble homogène. D'autant que les entreprises identifiées comme étant des TPE-PME dans la base de données Sirène étaient en réalité prises dans des systèmes de filiales et de franchises avec des grandes entreprises. A rebours des discours politiques visant à apporter des soutiens financiers, d'aide aux développements, d'aide à l'innovation aux TPE-PME, nous nous sommes heurtés au caractère fortement hétérogène de ces entreprises. Notre démarche a donc consisté à entrer dans « les mondes sociaux » des petites et moyennes entreprises (Bentabet, Gadille, 2019) pour rendre compte de leur plasticité ainsi que de la pluralité des régimes d'action mis en œuvre en leur sein (B). Avant d'en rendre compte, nous proposons de réaliser un panorama des textes conclus durant la Covid-19 sur ce territoire (A).

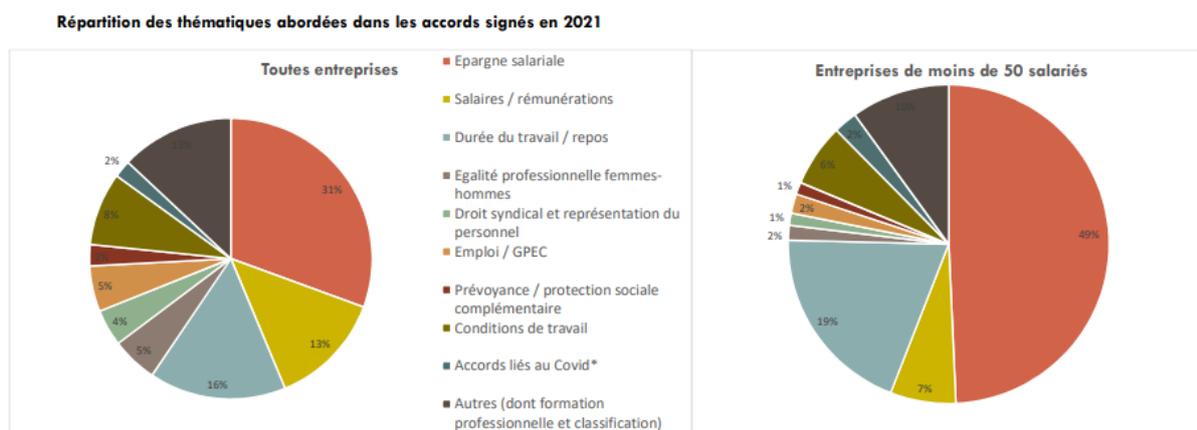
### A. Un panorama des textes conclus durant la Covid-19 en Ile-de-France

De 2017 à 2022, on assiste à une forte progression de la négociation collective sur le territoire francilien. Elle concerne autant l'ensemble des entreprises que celles de moins de 50 salariés. Dans ces dernières, le nombre d'accords augmentent sensiblement jusqu'en 2020, avant de se réduire en 2021 et 2022, mais en restant à un niveau élevé. A noter que cette évolution au plan régional suit tendanciellement celle existant au niveau national, sauf pour les entreprises de moins de 50 salariés dans lesquelles, à partir de 2021, le volume d'accords signés est en diminution :



\* Données provisoires pour 2022

Lorsque l'on étudie les thèmes négociés en Ile-de-France en 2021, ceux donnant lieu à des accords dans les entreprises de moins de 50 salariés, se distinguent sur plusieurs points :



**Précision :** Le nombre total de thématiques abordées est supérieur au nombre d'accords déposés car un accord peut concerner plusieurs thèmes.

Source : Dares, Base statistique des accords, traitement d'origine - Sese

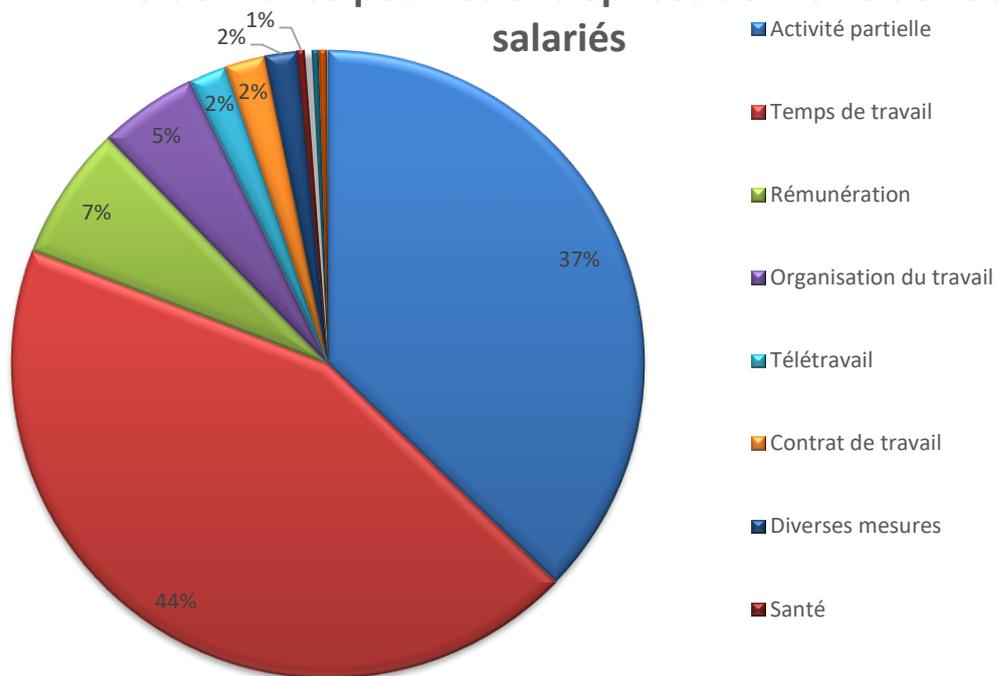
Champ : Accords et avenants, base provisoire 2021, base définitive 2020

\* "Liés au Covid" n'est pas considéré comme une thématique à part entière. Elle résulte d'une variable indicatrice de présence de mots clés liés au Covid

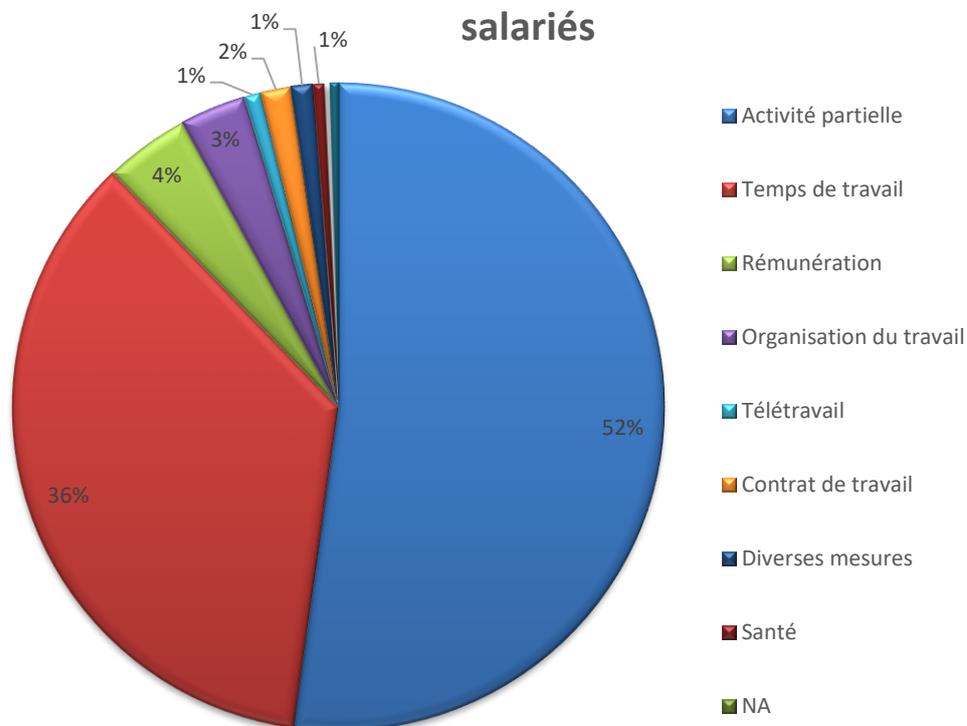
Elles négocient davantage que l'ensemble des entreprises sur la durée du travail et l'épargne salariale mais négocient moins que les autres sur tous les autres thèmes à l'exception des accords liés au Covid dont le pourcentage est identique.

En se focalisant sur ces derniers qui représentent 2% de l'ensemble selon les graphiques ci-dessus, la base de données D@ccord permet de voir que les thématiques des entreprises ayant un effectif strictement inférieur à 50 salariés diffèrent sensiblement des thématiques des accords d'entreprises comprenant entre 50 et 249 salariés :

### Thèmes des textes conclus pendant la Covid-19 en Ile-de-France pour les entreprises de moins de 250 salariés

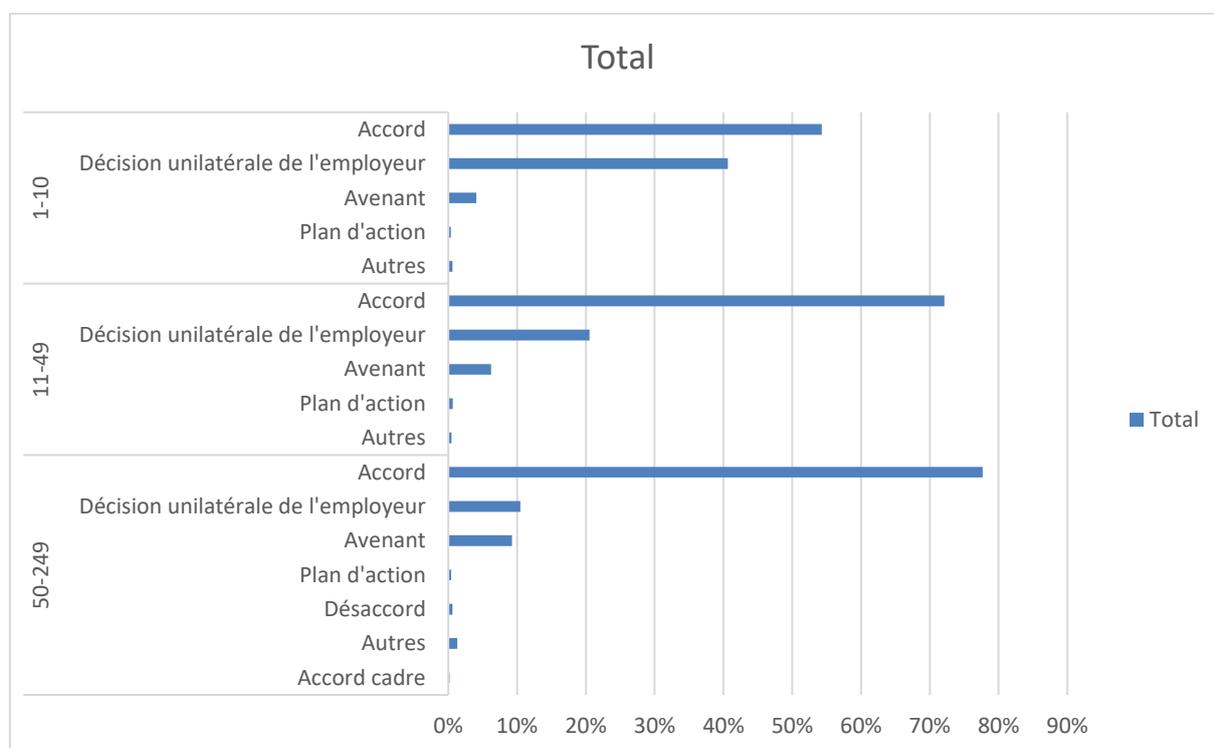


### Thèmes des textes conclus pendant la Covid-19 en Ile-de-France pour les entreprises de moins de 50 salariés



Source : base de données D@ccord de la Driets, accords extraits sur la période mars 2020 à décembre 2021 à partir des mots clefs Covid-19, pandémie, épidémie, coronavirus.

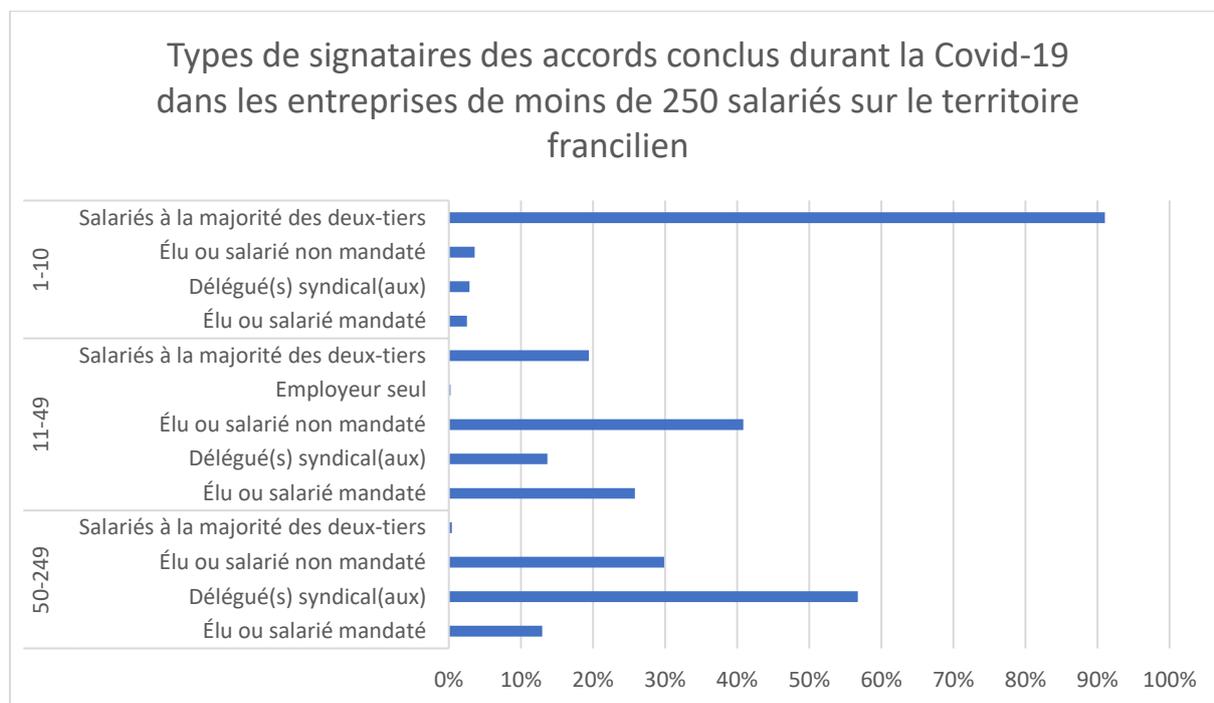
L'activité partielle fait l'objet d'un nombre important d'accords conclus dans les entreprises de moins de 50 salariés alors qu'à l'inverse, le temps de travail (congrés imposés, modulation des horaires de travail, journées de solidarité) est davantage mobilisé dans les entreprises de plus de 50 salariés. Néanmoins, les deux gros thématiques de négociation sont l'activité partielle et le temps de travail, qui comprennent pour une grande partie l'imposition de congés payés. Concernant ces derniers, le législateur donnait aux employeurs le pouvoir de les imposer. Ils se sont massivement emparés de ce droit comme le montre les graphiques ci-dessous, contrôlant ainsi le temps de travail de leurs salariés. Par ailleurs, durant la Covid-19, pour bénéficier des aides afférentes à l'APDL, les entreprises étaient contraintes de déposer des accords auprès de la Driets. Statistiquement, cela se traduit notamment par un nombre d'accords conclus dans les entreprises de moins de 11 salariés particulièrement important :



Source : base de données D@ccord de la Driets, accords extraits sur la période mars 2020 à décembre 2021 à partir des mots clefs Covid-19, pandémie, épidémie, coronavirus pour les entreprises de moins de 250 salariés.

La surreprésentation des accords conclus durant la Covid-19 dans les entreprises inférieures à 11 salariés ne signifie pas que les petites unités ont davantage engagé de démarche de dialogue social. Elle met plutôt en évidence qu'elles se sont emparées de ce droit pour réduire temporairement leur masse salariale et ont déposé un accord quand bien même celui-ci n'a pas toujours fait l'objet de négociations comme on le montrera par la suite.

Dans les entreprises strictement inférieures à 11 salariés, les décisions unilatérales de l'employeur sont majoritairement utilisées par les chefs d'entreprises. Les entreprises comprenant 11 à 49 salariés et les entreprises de plus de 50 salariés ont davantage tendance à conclure des accords d'entreprises même si les premières ont deux fois plus recours aux décisions unilatérales de l'employeur que les secondes. Mais ces données ne disent rien des signataires qui, selon la taille de l'entreprise, sont très hétérogènes :



Source : base de données D@ccord de la Drieets, accords extraits sur la période mars 2020 à décembre 2021 à partir des mots clefs Covid-19, pandémie, épidémie, coronavirus.

Pour les entreprises de moins de 50 salariés, la majorité des accords conclus ne sont pas signés par des organisations syndicales. Il s'agit de textes adoptés par référendum ou signés par un élu non mandaté. Or, on verra dans la suite de l'étude que ces signatures ne se font pas sans pression de la part du patronat voire du collectif de salariés. Par ailleurs, il est important de souligner que ce graphique présente des résultats surprenants comme la signature d'accords par des délégués syndicaux ou des salariés mandatés dans les entreprises inférieures à 11 salariés. Ils peuvent être interprétés de deux façons différentes : l'application uniforme à tous les établissements d'un accord négocié au niveau supérieur ; la saisie imparfaite des accords enregistrés par les employeurs. Certaines bizarreries dans le fichier d'extraction des accords (concernant par exemple le nombre de salariés, le type de textes ou de signataires, etc.) nous ont conduit à considérer une certaine méconnaissance du fonctionnement du dialogue social par

les chefs d'entreprise, visiblement non habitués à réaliser ces démarches, voire ne comprenant pas les différentes distinctions entre les types de signataires et de textes signés.

Conclusion partielle : Ces éléments chiffrés contredisent l'idée selon laquelle, en Ile-de-France, la Covid-19 aurait généré une intensification du dialogue social, entendu comme une augmentation des négociations entre employeurs et salariés, pour organiser le travail. D'une part, le nombre d'accords conclus diminue dans cette région dès 2021 et d'autre part, le nombre important dans les entreprises de moins de 50 salariés de décisions unilatérales de l'employeur et d'approbation de textes à la majorité des deux-tiers ou par des élus non mandatés, ne le montrent pas. Par ailleurs, l'analyse qualitative des textes signés dans les entreprises conforte voire amplifie ces résultats quantitatifs.

## B. En période de crise, une reprise en main du dialogue social par le patronat sur le monde salarial

La lecture qualitative des textes donne à voir des rapports de pouvoir asymétriques entre salariés et employeurs qui accordent une faible place au dialogue social (Signoretto, Giraud, Alfandari, 2022). Mais pour le montrer, il a fallu contourner une nouvelle difficulté. L'extraction des accords dans la base de données D@ccord a généré un problème au niveau des périmètres des entreprises sélectionnées. Il nous a paru pertinent de repartir de cette difficulté pour rendre compte des différentes configurations de négociations des entreprises de moins de 250 salariés. Partant d'une analyse par les périmètres d'entreprises, Denis Giordano et Claude Didry (2021) identifient 4 profils d'entreprises engageant, ou non, une démarche de dialogue social : les entreprises « absentes » où il n'y a pas ou peu de négociations, les entreprises « locales » où la négociation a lieu au niveau des établissements, les entreprises « situées » où la négociation se fait au niveau de l'établissement et du groupe et enfin, les entreprises « en surplomb » où la négociation ne se fait qu'à l'échelle de l'entreprise ou du groupe. Dans notre échantillon, il apparaît qu'une majorité d'entreprises n'ont pas engagé de démarche de dialogue social. Lorsqu'elles l'ont fait, cette négociation s'effectue à niveau supérieur de celle de l'établissement, conduisant à une centralisation du dialogue social. Ce résultat nous conduit à penser que la pandémie a eu pour effet une reprise en main du dialogue social par le patronat sur le monde syndical (Dupuy, Simha, 2021) et, plus généralement, sur le monde salarial.

#### **Encadré 4. Méthodologie**

Pour étudier le dialogue social en pratique et en contexte (Perez, Signoretto, 2022), nous avons sélectionné 290 accords. Une première méthode a consisté à classer les accords par thèmes de négociations et à prendre 10% des textes de chaque thème. Face à une surreprésentation quantitative du chômage partiel et du temps de travail, nous avons cherché par cette méthodologie à identifier des accords qui portaient d'autres thématiques. Cela a conduit à la systématisation de la lecture de 210 accords. Dans un second temps, nous avons lu de manière approfondie 80 accords, pris aléatoirement en fonction du thème, des signataires, du type d'établissement (mono ou pluri-établissement). Dans ce cas de figure, une majorité d'accords concerne l'APLD.

##### *a. Les entreprises « absentes »*

Les entreprises « absentes » se caractérisent par une absence ou une faible négociation collective au sein des entreprises. Elles comprennent moins d'une vingtaine de salariés au sein de l'établissement où le texte a été conclu. Elles peuvent être dans une situation mono-établissements ou de pluri-établissements. Alors que Claude Didry et Denis Giordano (2021) montrent que certains accords conclus dans ces unités s'appuient sur la branche, nous n'en avons pas trouvé trace dans les accords. Une explication réside dans la baisse du nombre d'accords de branche conclus pendant la période de la Covid-19 comme le souligne le bilan de la négociation collective en 2020 : « En 2020, la tendance haussière constatée en matière de négociation de branche depuis 2016 et en matière de négociation d'entreprise depuis 2018 s'est interrompue » (p. 11), passant en dessous de la barre symbolique des 1000 accords. On imagine ici que les branches ont été prises au dépourvues par l'épisode de la Covid-19. Un autre facteur explicatif est que nous n'avons pas trouvé trace des accords de branche conclus durant cette période.

Les accords étudiés sont donc majoritairement le fruit des chefs d'entreprises eux-mêmes. Ils se structurent de façon assez similaires : ils présentent un préambule lapidaire, qui relate la situation pandémique ; il est rarement fait référence aux textes de lois ; il n'existe pas de tableaux statistiques présentant la situation économique de l'entreprise. Ils portent principalement sur la mise en œuvre du chômage partiel. L'APLD dure entre 6 et 8 mois, une durée relativement courte qui s'explique par une faible trésorerie des entreprises étudiées qui ont de ce fait besoin de reprendre l'activité productive le plus rapidement possible. A la lecture

des accords, deux types de texte émergent : des écrits standardisés d'une part, présentant une structure et des formulations identiques même si les questions d'organisation du travail sont adaptées d'une entreprise à l'autre, et d'autre part, des écrits qui ne reprennent pas les normes juridiques des accords d'entreprises, donnant le sentiment d'une rédaction hâtive, faite dans l'urgence sans mobiliser de compétences liées au droit. Cela témoigne d'un recours peu fréquent au dialogue social, qui se confirme quand on regarde l'historique des accords conclus par ces petits établissements, limités souvent à un texte conclu précisément pendant la Covid-19.

La standardisation des accords laisse penser qu'il s'agit de « copier-coller » à partir de la diffusion de modèles d'accords provenant d'une structure représentative du personnel, d'une chambre patronale, d'organisations syndicales ou des services de l'État voire de modèles trouvés sur Internet. Cette standardisation des accords témoigne d'un rapport particulier à l'écriture de leurs rédacteurs. A l'image des agriculteurs face à la bureaucratisation de la PAC (Mesnel, 2017), les chefs de ces petites entreprises sont relativement seuls face à ce type de pratiques. Ils doivent opter pour des stratégies de « débrouille » (Siblot, 2006) dont la reprise à l'identique de modèles d'accords existants diffusés par un acteur institutionnel (étatique, conventionnel, professionnel). Un exemple illustre ce cas de figure : les textes portant sur la reprise de l'activité partielle dans des entreprises de restauration en Ile-de-France. Employant de 2 à 5 salariés, elles justifient toutes la reprise d'activité du cuisinier, parfois d'un serveur en alternance avec l'employeur, en fonction de leur proximité au lieu de travail. On peut noter que l'organisation du travail y est décrite de manière très précise mettant en évidence la proximité des employeurs avec leurs salariés. On sait précisément quel métier est en chômage partiel et quel métier ne l'est pas avec des justifications comme la distance au lieu de travail. Ces petites patrons connaissent parfaitement le mode de fonctionnement de leurs entreprises en raison de leur taille réduite.

D'autres employeurs ont mobilisé des ressources professionnelles pour rédiger des textes, qui prennent la plupart du temps la forme de décisions unilatérales d'employeur :

« Je l'ai rédigé [le document de l'APLD] par mes propres moyens avec l'aide de la presse professionnelle mais aussi grâce à des visios organisées par les Entreprises du Voyage, organisation de représentation des pros du tourisme »

Léo, > 40 ans, chef ou de salariés mandatés, devant intégrer des informations sur le dépôt et la publicité de l'accord. d'entreprise de voyage, 13 salariés, pas de CSE.

La presse professionnelle, les organisations patronales mais aussi les collègues, les experts comptables et les avocats deviennent des ressources précieuses pour parvenir à rédiger et mettre en forme des textes juridiques qui demandent un certain savoir-faire et une technicité rédactionnelle. S'emparer du droit, écrire, formuler et organiser sa pensée, maîtriser la plateforme informatique sur laquelle déposer l'accord constituent des « coûts de conformité » (Moynihan *et al.*, 2015) pour ces entrepreneurs, souvent peu qualifiés. Les accords d'entreprise constituent des textes formatés, devant intégrer un préambule, faire référence au droit, intégrer la signature de représentants du personnel. Une fois rédigée, il doit être déposé sur le site internet de recensement des accords. Cela implique un certain nombre savoir-faire qu'ils maîtrisent mal comme en témoigne les « bizarreries » dans le fichier excel d'extraction des accords qui a servi de support à l'étude. Structurellement, la petite taille des entreprises ne leur permet pas d'embaucher des juristes ou des spécialistes en ressources humaines. Ils délèguent donc ces tâches à des structures annexes ou cherchant à les rédiger eux-mêmes en mobilisant des ressources externes à l'entreprise.

Ces textes, qu'il s'agisse d'accords ou de décisions unilatérales, attestent d'une certaine attitude autoritaire de la part des employeurs. Quand les modalités d'accord sont renseignées, ce qui est relativement rares, les salariés signent une feuille d'émargement à la vue de toutes et tous. Le vote à bulletin secret est très peu répandu. Certains accords mettent aussi en évidence des arrangements avec l'employeur. En témoigne par exemple, cette mesure, soumise à l'autorisation de l'employeur :

« Les collaborateurs qui dépendent des transports publics pour se rendre sur leur lieu de travail (et identifiés comme tels dès avant le début de la crise sanitaire) pourront solliciter un regroupement de leurs heures travaillées de façon à réduire leurs déplacements, ou un aménagement de leurs horaires de façon à éviter les heures d'affluence.

Ces aménagements seront mis en œuvre toutes les fois où l'organisation de l'entreprise le permettra. Dans tous les cas, une réponse écrite sera apportée au salarié »

*Entreprise de formation continue, 6 à 9 salariés, accord au sujet d'un plan de reprise d'activité, signé par « le personnel de l'entreprise », signé à la majorité des 2/3*

L'accord met explicitement en évidence que l'aménagement des horaires de travail se fait au bon vouloir de l'employeur qui a le pouvoir de refuser ou d'accepter la demande des salariés.

Si ces arrangements sont formulés dans ces accords, ils s'ancrent dans des pratiques ordinaires au sein de ces petites unités, révélant parfois des formes de domination patronale sur des salariées majoritairement féminines :

- Quand vous avez maintenu cette journée de télétravail, comment ça a été perçu par les salariés ?

Justine : Ah ben, très bien. Le télétravail, elles sont fans. Donc, d'ailleurs, dès que le chef d'entreprise, il part en voyage ou en animation pendant une semaine, c'est la première chose qu'elles me demandent. Donc, la semaine dernière, le directeur était en Guadeloupe sur une formation. Elles ont fait trois jours de télétravail. C'est-à-dire que pour elles, c'est facile, ça leur permet de déposer les enfants à l'école, ça leur permet de pouvoir se lever plus tard, ça leur permet d'économiser sur les frais d'essence, enfin, voilà.

- Et qu'est-ce qui fait, du coup, que vous n'arrivez pas à allonger ce temps de journées de télétravail ?

Justine : Parce qu'il ne faut pas pousser pépé dans les orties [en parlant du directeur]. C'est qu'à un moment donné, on a déjà de la chance qu'il nous ait autorisé à avoir une journée par semaine à l'heure où le télétravail est plutôt remis en question, partout. Donc, on ne pousse pas le bouchon. On profite de ce qu'on a.

- Mais vous le re-octroyez quand il n'est pas là ? C'est ça que je comprends ?

Justine : Oui, parce que, si vous voulez, moi, je pars du principe qu'il y a autant de qualité de travail, il y a autant d'investissements, qu'elles soient ici ou en télétravail. Après, on ne va pas le refaire, le directeur. Il est comme ça. C'est sa façon de voir les choses. Bon.

Justine, > 50 ans, directrice adjointe, 7 salariés, formations pour adultes.

Dans cette entreprise, deux mesures ont été mises en place durant la Covid-19 : l'APLD et le télétravail qui, depuis lors, fait l'objet de tensions entre les salariées et le directeur. Alors que la plupart des entreprises interrogées ont signalé avoir déjà eu recours au télétravail avant la pandémie, cela n'avait pas été le cas pour cette entreprise de formation. Elle a ainsi rédigé dans l'urgence un texte sur le télétravail sur le modèle d'une charte trouvée sur internet, texte qui a été soumis ensuite à l'expertise des consultants d'« Objectif Reprise » afin qu'ils vérifient sa licéité sur le plan du droit. Au lendemain de l'épisode du covid 19 les salariées passeront un

accord tacite avec la directrice adjointe, contre l'avis de leur directeur, leur permettant de conserver une journée de télétravail en son absence. Face à un directeur décrit comme rigoriste et paternaliste, elles ont ainsi fait jouer la solidarité féminine pour déjouer un pouvoir patronal masculin.

*b. Les entreprises « locales »*

Les entreprises « locales » se différencient du premier groupe par la présence de représentants du personnel ou syndical. Elles comprennent généralement moins d'une vingtaine de salariés et peuvent être dans une situation de mono-établissements ou de pluri-établissements. Ces entreprises sont peu fréquentes dans notre échantillon. Dans cette catégorie, Denis Giordano et Claude Didry (2021) distinguent différents sous-groupes d'entreprises : les entreprises « assiégées », conçues « par les acteurs de la négociation exclusivement à partir de son implantation principale qui regroupe la quasi-totalité des personnels de l'entreprise » (p. 181), les entreprises « périphériques » comprenant plusieurs établissements autonomes du point de vue des négociations et les entreprises « minimum » se caractérisant par une quasi-complète absence de négociations. Concernant le premier sous-groupe, l'éclatement des établissements met en lumière de fortes disparités dans les avantages obtenus par les représentants du personnel entre chaque établissement. Si les relations entre la direction et les représentants syndicaux sont parfois tendues concernant ce deuxième sous-groupe, les directions n'en affirment pas moins avoir travaillé main dans la main avec les élus du personnel. Enfin, concernant le dernier sous-groupe, la crise a amené les directions à vouloir remettre en place une intermédiation entre elles et les salariés quand celles-ci avaient disparu. Après avoir été exposés directement aux inquiétudes des salariés durant la Covid-19, en plus d'avoir à gérer les affaires courantes de l'entreprise, les directeurs ont réintroduit des instances de dialogue social après la pandémie afin de mettre une distance entre eux et les remarques, parfois éprouvantes, des salariés.

*i. Les entreprises « assiégées »*

Les entreprises « assiégées » se caractérisent par des négociations qui essaient dans les différents établissements de la société. Celles-ci sont à l'initiative de l'entité principale, qui regroupe souvent un plus grand nombre de salariés et qui a été fondée plus tôt que les autres. Dans ce sous-groupe, on y recense des entreprises qui ont négocié plusieurs accords sur des thèmes différents, et qui n'accordent pas nécessairement les mêmes droits aux salariés de leurs multiples établissements.

En illustration, on peut prendre l'exemple d'un groupement d'intérêt d'entreprises de géomètres : Compta. Cette entreprise est le fruit d'un regroupement de 6 entreprises : Compta Expert qui mène l'activité principale avec 52 salariés, Compta Energie qui emploie 45 salariés, Compta Support qui comprend 20 salariés en charge des fonctions supports (RH, Comptabilité, services financiers etc) et d'autres entités plus petites, Compta Environnement, Compta Villes, Compta M. qui rassemble moins de 11 salariés. Parmi ces entreprises, seules trois d'entre elles ont signé des accords pendant la Covid-19 : Compta Expert, Compta Energie et Compta Environnement. Les autres n'ont pas conclu d'accords. Entre ces trois établissements, les conditions des négociations collectives sont très diversifiées : Compta Environnement n'a pas de CSE ni de salarié mandaté tandis que Compta Expert et Compta Energie ont chacun un délégué syndical, avec la CFTC comme syndicat majoritaire. Entre chacune de ces entités, le nombre d'accords conclus diffère : Compta Environnement ne compte seulement 2 accords, signés pendant la Covid-19, portant tout deux sur l'aménagement du temps de travail. En revanche, Compta Expert et Compta Energie ont une activité de négociation plus importante. Respectivement, 11 accords dont 3 pendant la pandémie, et 6 accords dont 2 durant cette période ont été conclus depuis 2017. Concernant les accords signés pendant la Covid-19, ils portent sur l'aménagement du temps de travail, l'organisation concrète du travail et les rémunérations. Les thèmes y sont souvent plus diversifiés que pour les entreprises « absentes ».

Concernant spécifiquement la bonification d'heures supplémentaires, chaque entreprise a engagé une politique différente de rémunération :

<p>Une bonification des heures supplémentaires à hauteur de 25% de la 39<sup>ème</sup> heure à la 45<sup>ème</sup> heure et de 50% au-delà de la 46<sup>ème</sup> heure pour le personnel non-cadre ;</p> <p>Une bonification des jours supplémentaires à partir de la 46<sup>ème</sup> heures à hauteur de 30% pour les cadres au forfait jour [...]</p>	<p>La bonification des heures supplémentaires pour les non cadres sera de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 25% de la 39<sup>ème</sup> à la 47<sup>ème</sup> heure</li> <li>- 50% au-delà de la 48<sup>ème</sup> heure</li> </ul> <p>Pour les cadres, la Direction prévoit l'attribution de primes au mérite en fin d'année si les comptes de GTA le permettent.</p>	<p>La bonification des heures supplémentaires pour les non cadres sera de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 25% de la 39<sup>ème</sup> à la 47<sup>ème</sup> heure</li> <li>- 50% au-delà de la 48<sup>ème</sup> heure</li> </ul> <p>Pour les cadres, la Direction prévoit l'attribution de primes au mérite en fin d'année si les comptes de [Compta Environnement] le permettent.</p>
---	---	--

<i>Entreprise Compta Expert, 52 salariés, accord signé par un délégué syndical, temps de travail et rémunérations.</i>	<i>Entreprise Compta Energie, 45 salariés, accord signé par un délégué syndical, temps de travail et rémunérations.</i>	<i>Entreprise Compta Environnement, 9 salariés, accord voté par référendum à la majorité des 2/3, temps de travail et rémunérations.</i>
--	---	--

Au regard de ces accords, les différences entre ces établissements s'expliquent moins par la présence ou non de délégué syndical que par l'engagement du délégué syndical dans la négociation. Ainsi, l'entreprise Compta Expert présente l'accord le plus favorable pour les salariés non-cadres dont les heures sont bonifiées entre la 39<sup>ème</sup> et la 45<sup>ème</sup> heure à hauteur de 25% et à 50% au-delà de la 46<sup>ème</sup> heure. On aurait ainsi pu s'attendre à ce que Compta Energie, dont l'accord a été signé par une déléguée syndicale, s'aligne sur ce mieux-disant. Or, il n'en est rien. L'accord de Compta Energie est moins-disant et s'aligne sur Compta Environnement dont l'accord a été signé par les salariés à la majorité des 2/3. On en conclut alors que le délégué syndical de l'entreprise Compta Energie a eu peu de marges de négociations, pour plusieurs raisons : contexte économique de l'entreprise moins favorable, ressources militantes dont disposent les représentants du personnel, rapports de force défavorables dans les rapports collectifs de travail.

Entre ces établissements, on observe donc de grandes différences dans la négociation des accords alors même qu'ils communiquent entre eux par l'intermédiaire d'associés communs. Plutôt que d'appliquer l'accord le plus favorable à l'ensemble des entreprises partenaires, chaque dirigeant négocie avec l'organisation syndicale représentative majoritaire, la CFTC, ou avec les salariés lorsqu'elle n'est pas implantée, de sorte à obtenir les avantages les plus favorables au marché économique. La division des entreprises d'un même groupe permet alors à leurs dirigeants d'adopter des politiques de rémunération spécifique au niveau de leur unité. Par ailleurs, dans ce même ensemble d'établissements, plus le nombre d'accords signés pendant la pandémie de covid augmente et plus ces inégalités s'accroissent. Au sein de l'entreprise Compta expert, l'activité du délégué syndical joue un rôle déterminant dans l'obtention de droits supplémentaires aux salariés. Alors que l'on compte respectivement un et deux accords sur les thématiques de temps de travail et de rémunérations, Compta Expert en compte trois. Ce troisième accord stipule que pour les salariés non-cadres, les heures supplémentaires seront bonifiées :

- A hauteur de 125% de la 39<sup>ème</sup> heure à la 43<sup>ème</sup> heure

- A hauteur de 150% de la 44<sup>ème</sup> heure à la 48<sup>ème</sup> heure
- A hauteur de 175% de la 49<sup>ème</sup> heure à la 53<sup>ème</sup> heure
- A hauteur de 200% de la 54<sup>ème</sup> heure à la 60<sup>ème</sup> heure

*Entreprise de géomètres-experts, 52 salariés, accord signé par un délégué syndical, temps de travail et rémunérations.*

La présence d'un délégué syndical actif dans la société d'implantation permet ainsi aux salariés d'obtenir davantage de droits que dans les autres établissements, plus récents, sans représentant du personnel ou avec un délégué syndical peu actif. D'autant que les droits ainsi obtenus ne se diffusent pas dans les autres établissements.

## *ii. L'entreprise « périphérique »*

Les entreprises « périphériques » que nous avons identifiées sont généralement des filiales de grands groupes qui disposent d'une représentation syndicale, d'un CSE et d'un service de ressources humaines propres. Habitues aux négociations collectives, elles présentent un historique d'accords conclus. Les négociations dans le cadre de la Covid-19 prolongent cette activité négociatrice. Ici, on peut prendre l'exemple de la filiale d'une chaîne de télévision, TV-TNT, qui fait le choix de verser une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat d'une valeur de 1000€ à l'ensemble des salariés de l'entreprise en raison de leur mobilisation durant la pandémie. Cet accord est négocié avec le syndicat majoritaire FO dans des conditions plutôt favorables et les relations pacifiées perdurent depuis la pandémie :

Antoine : On a un très bon dialogue social. On se voit... On fait tout en bilatéral. On a une vraie relation de confiance. Donc, non, ça se passe très bien à ce niveau-là. C'est constructif.

Antoine, > 50 ans, DRH d'une filiale d'une entreprise de transmission de programmes télévisuels, CSE et délégué syndical (FO).

\*\*\*

Amélie : Et nos inquiétudes des premiers jours, en disant au bout d'un moment, ça va être compliqué, on va être en chômage technique... En fait, ça s'est très bien passé. Et toute l'équipe... Enfin, c'est une petite société, on communique vraiment plutôt bien tous ensemble. Donc, ça s'est fait, j'ai envie de dire, très naturellement. Et voilà.

Amélie, > 30 ans, membre du CSE au sein de la filiale d'une entreprise de transmission de programmes télévisuels

Malgré des négociations collectives plutôt constructives et pacifiées, il n'en pas toujours été ainsi au sein de cette entreprise. Le changement récent de délégué syndical semble y être pour beaucoup. Par ailleurs, la représentante élue du CSE met en évidence que la petite taille de l'entreprise nécessite une entente cordiale, entente qui n'empêche pas les négociations de certains sujets, notamment l'allongement de la durée du télétravail :

Antoine : Ca a toujours été une demande de leur part, parce que le groupe est toujours mieux disant. Donc, si vous voulez, par exemple, chez le groupe, ils ont un accord télétravail qui permet deux jours et demi par semaine, mais qui permet aussi de le cumuler, par exemple, de faire une semaine sur deux, et ou de faire une semaine trois jours, une semaine deux jours. Donc, forcément, eux [les syndicats], ils regardent cet accord. Par contre, ce que je leur ai dit, c'est que dans l'accord, ça ne peut pas être collé à des RTT, ça ne peut pas être collé, au départ, au retour de vacances, enfin, voilà, il y a plein d'autres inconvénients.

Antoine, > 50 ans, DRH d'une filiale d'une entreprise de transmission de programmes télévisuels, CSE et délégué syndical (FO).

Du point de vue du nombre de jours télétravaillables, l'accord du groupe est mieux disant que celui négocié au niveau local. En effet, les salariés concernés par l'accord du groupe ont, quantitativement, davantage de jours télétravaillables que l'accords de filiale. Or, d'après les propos du DRH, le délégué syndical cherche à conformer l'accord local à celui du groupe. Il se heurte au DRH qui met en évidence la qualité de l'accord, notamment la flexibilité des salariés pour télétravailler, notamment autour des jours de congés et des week-ends, que ne permet pas l'accord du groupe. A travers cette négociation, le DRH privilégie la qualité de l'accord plutôt que la quantité des jours télétravaillés ainsi une dynamique locale sur la dynamique du groupe, car elle permet une organisation de l'activité plus efficace en contexte d'urgence :

Antoine : Donc nous, du jour au lendemain, on a switché 100% télétravail. J'ai envie de dire, en tout cas, sans aucun problème technique et fonctionnel. C'est-à-dire que tout le monde avait... On avait un PC portable, tout le monde avait accès au réseau, aux dossiers partagés, et on avait déjà la culture du télétravail [...] Parce que j'étais quand même assez fier que nous, on y arrive, et que je vois à côté, le groupe, où tout le monde avait encore des tours, où les gens n'étaient pas prêts, où chacun arrivait avec ses voitures en panique complète, à faire ses cartons. Ça s'est passé comme ça ! C'était kafkaïen pour eux. Et il a fallu des mois avant que le groupe puisse gérer 100% de ses activités en télétravail.

Antoine, > 50 ans, DRH d'une filiale d'une entreprise de transmission de programmes télévisuels, CSE et délégué syndical (FO).

La préservation d'une dynamique locale permet de prendre des décisions de façon autonome par rapport au groupe et ainsi de s'adapter aux contraintes structurelles de la filiale. Le DRH formule les mêmes arguments quant au fait de privilégier la charte de télétravail sur la négociation d'un accord, pourtant plus protecteur. La flexibilité est privilégiée et posée comme un argument en faveur de l'autonomie des décisions de la filiale, même si dans le cas présent elle s'effectue au détriment de la protection des salariés.

Cet argument de l'autonomie est mis en avant dans les cas où les entreprises périphériques sont partiellement isolées du groupe ou de l'entreprise mère. C'est notamment le cas pour cette filiale d'un groupe international de commerce de gros en équipement industriel, avec un effectif se situant entre 200 et 500 salariés. Durant les premiers temps de la pandémie de Covid-19, le gérant de l'établissement se situant en France ne reçoit pas de consigne de la part du groupe pour négocier un accord. Le texte ici retranscrit n'émane donc pas du groupe mais du gérant, chargé d'organiser le travail comme il le souhaite, le conduisant à faire passer ses décisions par le groupe Whatsapp de l'entreprise :

« Message envoyé le vendredi 27 Mars 2020 à 9:57 sur le groupe Whatsapp « Teletravail » composé de l'ensemble des salariés de XXX »

Objet : Accord sur congés payés imposés

Bonjour à tous

Comme vous l'avez certainement entendu, le gouvernement a établi des règles exceptionnelles en matière de droit du travail afin de soulager les entreprises dont l'activité est durement impactée par l'obligation de confinement.

Dans notre cas le constat est très clair, tous ceux qui ne peuvent pas télétravailler sont complètement inactifs et représentent une charge importante pour l'entreprise. Pour la soulager, nous devons rapidement trouver des solutions. Cela demande de la bonne volonté et de la solidarité de la part de vous tous car ces décisions n'ont rien d'agréable, elles sont néanmoins indispensables pour pérenniser notre activité et nos emplois. La fin du confinement est annoncée pour début Mai et nous devons anticiper la reprise afin de rattraper cette période d'inactivité. Nous devons donc veiller à être tous sur le pont le moment venu.

C'est la raison pour laquelle, comme la nouvelle loi m'y autorise, je demande à ceux qui n'ont pas encore soldé leurs congés d'accepter de prendre jusqu'à 6 jours de

congés payés durant la période de confinement. Je vous remercie de répondre par un accord ou un désaccord à ce message, je vous indiquerai ensuite comment nous organiser.

Cordialement »

*Entreprise de commerce de gros en équipement industriel, 10 à 19 salariés, accord signé à la majorité des 2/3, congés payés.*

Ce texte n'est pas voté par les salariés. Le message est posté sur le réseau social sans consultation préalable. En ce sens, il n'invite pas à la négociation sur quel sujet qui soit, et les salariés doivent se contenter de répondre au message par l'affirmative ou la négative, de façon virtuelle et à la vue de toutes et de tous. Pour peser sur le résultat, le gérant déploie une morale du dévouement auprès des salariés en l'adossant à une forme de chantage à l'emploi. Cette stratégie de mobilisation par l'affect (Schütz, 2012) devient ainsi une ressource dans un contexte d'abandon du travail contraint, permettant d'éviter toutes contestations. Une autre facette de cette stratégie est de mobiliser la figure de l'État pour s'en servir comme paravent (« *le gouvernement a établi des règles exceptionnelles en matière de droit du travail* » ; « *comme la nouvelle loi m'y autorise* ») afin de faire accepter une prise de décision unilatérale. Formulé de façon autoritaire, avec une dose de violence sur le plan symbolique, la rédaction du texte à la première personne souligne une certaine omnipotence du chef d'entreprise. Pour Baptiste Giraud et Camille Signoretto (2023), ce mode de gestion paternaliste a ceci de spécifique qu'il articule « la reproduction d'un régime familialiste de légitimation de l'autorité patronale et l'affirmation de pratiques nettement plus despotiques dans l'encadrement de la main d'œuvre » (p. 97). Dans le cas présent, ce type de pratique paraît plutôt encouragé par le groupe qui se définit comme l'« archétype d'entreprise familiale » dans son journal publié à l'occasion du 75<sup>ème</sup> anniversaire de sa naissance.

### *iii. L'entreprise « minimum »*

Ce type d'entreprises a pour spécificité d'entretenir un certain flottement à l'égard de la représentation du personnel en s'en tenant au minimum légal. Il s'agit d'entreprises avec un faible historique de négociations collectives. Dans le cas présent, elles ont signé un accord pour mettre en œuvre le chômage partiel avec un représentant du personnel qui semble avoir eu peu de poids dans la négociation. Un accord d'une société de transport, mono-établissement et comprenant 3 à 5 salariés, demeure très lapidaire. La rédaction est informelle et les besoins de formation afférents à la mise en place de l'APLD ne sont pas détaillés. L'entreprise laisse la

possibilité aux salariés de poser des jours de congés pendant leur chômage partiel afin d'éviter une perte importante de salaire. Mais cette demande doit se faire par écrit et l'autorisation est entre les mains de l'employeur. L'accord ne dit rien non plus des modalités de vote de l'accord. En tant de pandémie, les conditions de négociation sont très proches des entreprises absentes alors qu'un élu ou salarié non mandaté est mis en place. Autrement dit, le pouvoir patronal semble reprendre unilatéralement la main sur la rédaction d'un accord d'entreprises.

Pour autant, une fois la crise de la Covid-19 passée, l'évènement a été l'occasion de réfléchir à la remise en place de représentants du personnel lorsque ceux-ci avaient disparu. Alors que l'enquête ethnographique met en évidence un amoindrissement dans ces entreprises du pouvoir des élus et des salariés non mandatés, que cela résulte d'actes volontaires ou non, les directeurs émettent le souhait de réintroduire des instances de dialogue social pour ne plus subir directement les reproches de leurs salariés. Dans une entreprise de coiffure, la directrice explique qu'à son arrivée, une vague de démission, et notamment du personnel syndical, a eu lieu. Qualifiant ces salariés « d'éléments perturbateurs », elle explique en entretien s'être trouvée satisfaite. Dans cette autre entreprise, d'urbanisme cette fois-ci, le directeur, élu depuis 2 ans, explique la disparition progressive du CSE :

Didier : C'est qu'en 2019, on avait eu des élections pour un CSE. Il n'y avait pas eu de candidats. Donc on avait une carence. Ce qui fait que... Moi, en tant que gérant... J'étais gérant depuis 2017. En tant que gérant, certains diraient que je n'avais pas les mains liées. Du coup, je pouvais faire à peu près ce que je voulais en DUE, quoi, en déclaration unilatérale de l'employeur. Et en même temps, par exemple, pour les sujets d'activité partielle, on se retrouvait... Comme on ne pouvait rien négocier localement, comme la branche n'avait rien prévu, et comme les textes étaient flous à part pour ceux qui étaient en bonne situation, bah la seule solution de mettre en place un accord c'était, finalement, de faire un vote. C'est une entreprise, quoi. Donc c'est une démarche plus lourde [...] Et comme je n'avais pas de CSE, c'est le fruit d'une réflexion interne, tout simplement.

- De tous les salariés avec vous ?

Didier : Pas tous, globalement. Plutôt les directeurs, en général.

Didier, > 40 ans, chef d'une entreprise d'urbanisme, 17 salariés, CSE.

Cette disparition progressive du CSE a conduit son directeur à soumettre par référendum l'accord de chômage partiel à l'ensemble des salariés. S'il présente cette décision comme le

fruit d'une réflexion collective au sein de l'équipe dirigeante, témoignant là encore dans cette petite entreprise de moins de vingt salariés d'un pouvoir du patronat sur le monde salarial, il y est en fait contraint par le droit depuis les ordonnances Macron de 2017. Or, la disparition du CSE le place dans une situation délicate pour faire approuver ce type de décisions :

Didier : En tout cas, la conclusion qu'on a tirée, c'est que c'était mieux d'avoir un CSE. Parce qu'en temps de crise, c'est bien d'avoir un CSE et de pouvoir négocier des adaptations s'il le faut, plutôt que de passer par référendum d'entreprise.

Didier, > 40 ans, chef d'une entreprise d'urbanisme, 17 salariés, CSE.

Depuis la Covid-19, l'entreprise a remis en place un CSE qui joue un rôle d'intermédiaire entre les salariés et la direction. La réintroduction d'instances du dialogue social, encouragée par la direction, fait suite aux souffrances au travail qu'il a endurées durant la Covid-19. En plus de son activité (faire l'ensemble des démarches administratives pour obtenir un prêt d'entreprise, réaliser la comptabilité avec son comptable, continuer à mener ses projets d'urbanisme, etc.), ce directeur dit avoir dû gérer les inquiétudes de ses collègues. Le travail de ressources humaines a ainsi été décuplé et, en l'absence d'intermédiaire, le gérant a dû y faire face, d'où une surcharge de travail importante dans une période émotionnellement éprouvante au regard des résultats financiers de l'entreprise. Le son de cloche est le même du côté de la directrice de l'entreprise de coiffure évoquée plus haut. Au moment de l'entretien, elle dit réfléchir à réinstaurer un CSE qui permettrait, en temps de crise, de jouer un rôle d'intermédiaire entre le monde salarial et le monde patronal.

### *c. Les entreprises « situées »*

Les entreprises « situées » se caractérisent par un double niveau de négociation, à la fois à l'échelle locale et au niveau du groupe ou groupement d'entreprises. Il s'agit d'entreprises de plus grande taille, pluri-établissements comprenant entre 20 et 100 salariés. Dans notre échantillon, il s'agit de cas d'entreprises les moins courants. Il est particulièrement difficile de les identifier car il n'a pas été possible d'accéder aux accords de groupe. L'accord devait préciser qu'il dérogeait à l'accord de groupe. Dans cette catégorie, Denis Giordano et Claude Didry (2021) distinguent trois sous-groupes d'entreprises : les entreprises « ancrées » qui constituent des établissements au sens du SIRET, les entreprises de base qui regroupent les entreprises mutualistes et les entreprises « annexes » qui sont des filiales de groupes ayant engagé des négociations de façon autonome. Parmi notre échantillon, aucun des accords étudiés

ne permettent d'identifier un double niveau de négociation dans des entreprises « ancrées » et les entreprises « de base ». Il semble qu'en période de pandémie, il y ait eu une reprise en main par les sièges sociaux des accords négociés. Autrement dit, l'élaboration des accords d'entreprises ont été centralisés au niveau des sièges sociaux alors même que la spécificité des entreprises mutualistes par exemple consiste à avoir une indépendance de décision à échelle locale. Concernant les entreprises annexes, les contours de cette double négociation sont particulièrement flous. Pour en rendre compte, on peut prendre l'exemple d'une filiale appartenant à un groupe rassemblant plusieurs milliers de salariés, encouragée par ce dernier à engager des négociations à l'échelle locale :

« Dans ce contexte et en lien avec les recommandations du Groupe CyberIA, la Direction de Cybersécurité et les membres de la délégation du Comité de négociation ont décidé de se réunir afin de négocier un accord pour mettre en place l'organisation du travail pour surmonter cette crise »

*Filiale d'un groupe de cybersécurité et d'intelligence artificielle, 50 à 99 salariés en 2021, accord signé par un membre délégué du personnel du CSE, organisation du travail.*

Ces accords portent plutôt sur l'organisation du travail et le temps de travail. On peut imaginer que l'appartenance à un groupe permet d'avoir une assiette financière plus importante pour supporter les pertes de coûts financiers dû à la Covid-19. Dans le cas des entreprises mutualistes, non pourvues d'actionnaires et défendant le principe de solidarité, on peut aussi penser que l'image de marque aurait été ternie en cas de mise au chômage partiel de leurs propres salariés. Cela demeure néanmoins des hypothèses puisque, n'ayant pas eu accès aux accords de groupe, on ne sait rien des dérogations à l'accord initial. Dans le cas de la filiale d'un groupe de cybersécurité, le comité de négociation organise les négociations collectives sans que l'on ne sache qui en fait partie. Dans le cas de l'autre accord identifié, il s'agit d'un membre du CSE, élu titulaire. Mais on sait peu de choses sur l'organisation de ces négociations. Ces entreprises sont beaucoup plus bavardes dans les accords sur leur situation financière. Elle fait l'objet de longs préambules pour décrire finement la perte de chiffres d'affaires et de résultats et sont proches en ce sens, des entreprises en surplomb.

#### *d. Les entreprises en « surplomb »*

Les entreprises en « surplomb » se caractérisent par des négociations qui se tiennent à des niveaux supérieurs à l'établissement. Il s'agit le plus souvent de grandes entreprises, avec plus

de 300 salariés. Dans notre échantillon, la traduction en est une stricte application de l'accord négocié à une échelle supérieure de l'entreprise au niveau des filiales. On peut prendre l'exemple d'une filiale (Fringues) appartenant à un groupe de vente de vêtements (Déguisement). Cette filiale appartient elle-même à une autre filiale, Accoutrement, qui fait partie de la même holding Déguisement. En 2022, la société Accoutrement possède entre 250 et 500 salariés. Durant la Covid-19, un accord a été signé pour mettre en place l'APLD et imposer les congés payés dans la filiale Accoutrement. Cet accord a été négocié avec l'organisation syndicale majoritaire, la CGT, représentée par sa déléguée syndicale. Dans cet accord, daté du mois de février 2021, les syndicats sont parvenus à obtenir des droits spécifiques :

« Le planning mensuel des jours « chômeés » de chaque salarié relevant du DSAP sera défini par le Responsable hiérarchique 15 jours avant le début de chaque mois en fonction notamment de l'activité prévisible et/ou des nécessités de chaque point de vente. Sous réserve d'un délai de prévenance qui ne peut pas être inférieur à 72h, le Responsable hiérarchique pourra exceptionnellement modifier la répartition de ces jours d'activité partielle relevant du DSAP »

*Accoutrement, filiale de Déguisement, 250 à 500 salariés, accord sur l'APLD et les congés payés*

Dans l'accord signé en juin 2021 au niveau de Fringues, qui possède 5 salariés et n'a donc pas de représentant du personnel, le délai de prévenance des jours chômeés est ramené à 48 heures. En comparant ces deux accords, on observe de nombreuses autres différences. Dans l'accord de la société Accoutrement, les syndicats ont obtenu des droits concernant « *l'acquisition de points Agirc-Arrco sans contrepartie de cotisations* » et ont fait apparaître un article qui stipule :

« Article 7 - Efforts des instances dirigeantes de l'entreprise  
Aucune augmentation n'est appliquée aux rémunérations fixes des dirigeants salariés ayant le statut de mandataires sociaux, pendant la durée de la mise en œuvre du dispositif APLD au sein de l'entreprise »

*Accoutrement, filiale de Déguisement, 250 à 500 salariés, accord sur l'APLD et les congés payés*

Ces droits pour les salariés et cette contrainte reposant sur l'employeur disparaissent dans l'accord de la filiale Fringue. Autrement dit, un même accord établi à un niveau supérieur

de l'établissement, redescendant sur les filiales, est moins-disant en l'absence de représentants du personnel. D'où des inégalités de traitement entre des salariés travaillant pourtant pour la même société, Déguisement.

Lorsque la société possède des franchises non habitués à la négociation collective, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas d'historique d'accords recensés sur Légifrance, les accords sont standardisés, identiques d'un établissement à l'autre. Ces entreprises comprennent entre 1 et 10 salariés et n'ont pas de représentants du personnel dont le savoir-faire pourrait être mobilisé dans le cadre de la négociation. Entrent, par exemple, dans ce cas de figure, les établissements de vente de journaux se situant dans les aéroports, les gares et les hôpitaux appartenant à une filiale, que nous nommerons Retravailleira, appartenant elle-même à un grand groupe international que nous nommerons Régalera. Retravailleira emploie environ 20 000 salariés tandis que Régalera en embauche 31 300. Durant la Covid-19, Retravailleira a diffusé à ses franchises un accord portant sur le chômage partiel. Le modèle d'accord diffusé concerne les salariés des franchises. Ces accords sont standardisés : ils contiennent un long préambule décrivant, statistiques à l'appui, la situation économique de l'entreprise globale. Il insiste sur sa baisse d'activité du fait de l'environnement autour de l'établissement mais ne disent rien des mesures concrètes pour surmonter la situation d'urgence ne soient finement décrites. A l'évidence, ils sont conclus à distance des salariés, sans prendre en compte l'activité concrète de ces derniers. Il s'agit d'accords pilotés par un niveau supérieur de l'établissement qui centralise la prise de décisions et instrumentalise les accords dans une société où les entreprises sont éclatées. Les gérants ont pour seule marge de manœuvre d'expliquer le lieu où se trouve la franchise et le nombre de salariés au sein du point de vente qu'ils occupent.

Le cas des accords conclus au niveau des points de vente dans les aéroports est assez significatif. Prévoyant une reprise progressive des vols pas avant 2023 ou un trafic ferroviaire ralenti jusqu'à cette date, Retravailleira s'adosse sur cette prévision afin de défendre sa décision de ne pas rouvrir les agences franchisées à court terme. La durée de l'accord est valable pour 36 mois, soit 3 ans, durée au cours de laquelle les salariés des franchises et le gérant sont placés en chômage partiel. L'accord est approuvé à la majorité des 2/3 par les salariés au niveau de la franchise, qui, la plupart du temps, signent une feuille d'émargement visible aux yeux de tous. On peut en ce sens parler d'une signature sous contrainte, à la fois par la pression du groupe de salariés, et par la présence de l'employeur.

L'accord diffusé auprès des franchisés par la filiale Retravaillera dans les aéroports présente plusieurs caractéristiques significatives. La première est que la crise de la Covid-19 ne dure donc pas le temps des confinements successifs. La crise est étendue par la filiale sur un temps bien plus long, allant jusqu'à 36 mois. La crise n'est pas celle de la pandémie : elle est liée à la situation économique environnante. Dans ces accords en revanche, il n'est jamais fait mention de questions de santé et sécurité des salariés. A l'image de ce que Karel Yon (2023) a observé chez McDonald's, la « marginalisation des acteurs syndicaux [au sein de ces établissements] montre que le système de franchise tend à substituer une logique commerciale, consacrant la toute-puissance du propriétaire de la marque, à la logique salariale fondant une régulation négociée des risques du travail » (p. 147) pour protéger les salariés.

La seconde caractéristique est que l'accord se réfère au droit à de nombreuses reprises pour justifier sa décision et l'utilise pour déléguer une partie de ses responsabilités sur le gérant à qui est conféré un pouvoir important :

**« Article 6. Les engagements en matière de maintien dans l'emploi**

En contrepartie de la réduction de travail telle que définie à l'article 4 du présent accord, le Gérant<sup>33</sup> s'engage à maintenir les emplois des salariés concernés, c'est-à-dire à ne pas procéder à des licenciements pour motif économique, durant la mise en œuvre du dispositif d'activité partielle de longue durée.

**Article 7. Les engagements en matière de formation professionnelle**

Le Gérant s'engage à accompagner les salariés dans l'utilisation de leur compte personnel de formation et à étudier tout souhait de formation exprimé. »

*Presse, franchise d'une de la filiale Retravaillera, plus de 20 000 salariés dans la filiale, entre 2 et 5 salariés dans les franchises, accord sur l'APLD, signé au niveau des franchises par les salariés à la majorité des 2/3*

Retravaillera impose au gérant de l'établissement le maintien des emplois salariés lors de la réouverture des points de vente rouvriront. C'est aussi à lui d'aider les salariés à se former durant le chômage partiel. La filiale fait donc redescendre le projet d'accord en se déchargeant des responsabilités qui lui incombent sur le gérant de l'établissement et sans lui fournir d'indications sur les manières de procéder. Dans l'accord, il n'est pas fait mention de documents auquel le gérant pourrait se référer pour aider les salariés à se former au sein de la filiale. Ce

---

<sup>33</sup> Souligné par nos soins.

résultat conduit à s'interroger sur la politique de l'entreprise en matière de négociations. Plus qu'une incitation à la négociation, ces accords apparaissent comme une forme de contractualisation des stratégies managériales répondant à une logique instrumentale des accords (Barraud de Lagerie, Mias *et al.*, 2020) en vue de maintenir les objectifs de rendement du groupe, y compris en période de crise.

### C. L'identification d'accords de qualité : une approche juridique

Cette lecture qualitative des accords a été complétée par l'étude de 210 accords afin d'identifier ceux intéressants du point de vue du droit. Sur les 210 accords examinés, une quarantaine présente des spécificités intéressantes à étudier, soit parce qu'ils sont suffisamment rares ou peu fréquents pour être analysés, soit parce qu'ils sont de qualité.

#### a. *Accords rares*

Un certain nombre d'accord étudiés présente des singularités. Au titre de ces dernières, il est possible, en premier lieu, de mentionner des accords prévoyant une négociation sur les salaires en raison de la crise sanitaire.

*« La crise sanitaire que nous vivons depuis plusieurs semaines a eu de nombreux impacts parmi lesquels une forte baisse de nos ventes. [...] Dans ce contexte inédit, une réflexion a été menée sur la nécessaire adaptation des dispositifs de rémunération variable de nos équipes commerciales » (Négociation salariale Complétive, Gazoduc ; dans le même sens Accord sur les jours de repos et le maintien de la rémunération au sein de la société de bourse Berlingot pendant l'épidémie de COVID-19).*

En deuxième lieu, on relèvera que certains accords, afin de tenir compte des circonstances exceptionnelles liées à la pandémie de Covid 19, définissent les modalités de recours à la visioconférence dans le cadre des réunions du CSE (Chemisière/Mutique). On observe alors la plasticité possible de certaines instances de représentation du personnel.

En troisième lieu, un accord met en œuvre une expérimentation commanditée par les services de l'ARS afin de dresser l'état de la contamination des professionnels et des résidents de l'association de Evolutive et ainsi de pouvoir prendre les meilleures dispositions possibles pour

assurer leur sécurité (Accord d'entreprise relatif au dépistage des salariés au COVID-19 et à la protection des salariés mis en quatorzaine ou en arrêt de travail, association Evolutive).

En quatrième lieu, on peut mentionner les accords relatifs aux modalités de calcul du délai de carence entre deux contrats de travail à durée déterminée dans le cadre de la loi du 17 juin 2020 relative à diverses dispositions pour faire face aux conséquences de l'épidémie covid19 (Société Kératocône ; Défenses Vertes France ; Egratignures). L'appropriation de la loi semble ainsi également passer par la négociation collective.

En cinquième lieu, on observera que plusieurs accords mettent en place des mécanismes pour lutter contre les baisses de salaire induites par la mise au chômage partiel, que ce soit par des primes (Poirotant 94), une indemnité complémentaire à l'allocation légale d'activité partielle (Printanier), la monétisation des jours de repos conventionnels (Société Feu de Bois), la mise en place de titres-restaurant (Société Tartares).

Dans le même sens, plusieurs accords organisent des dispositifs de solidarité, tel que le don de jours de congés afin de permettre aux salariés placés en activité partielle de bénéficier d'un complément de rémunération (Société Coloré Services France ; Centrée). Tel est notamment le cas de l'accord Oranges SAS qui permet aux salariés qui le souhaitent, de contribuer sur la base du volontariat en faisant don d'une ou plusieurs heures issues de leurs contingents en cours : congé annuel, congés d'ancienneté, journée RTT, repos compensateur aux salariés de l'entreprise touchés par le chômage partiel.

En dernier lieu et pour conclure, on notera le soin accordé aux annexes dans un accord sur la mise en place d'un « groupe de travail reprise » dans le cadre de la crise de la covid-19, Légalistes (Les annexes étant particulièrement rares dans les accords ayant fait l'objet de l'étude).

#### *b. Accords de qualité*

La majorité des accords conclus pendant la période ont été des accords organisant l'activité partielle de longue durée (APLD). Au titre de ces accords, il est possible de mentionner un accord d'individualisation de l'activité partielle COVID-19 Ocra qui identifie les compétences nécessaires au maintien ou à la reprise de l'activité de l'entreprise. Outre un découpage entre les diverses activités de l'entreprise (Pôle administratif et gestion/ Domaines d'activités techniques), l'accord précise les critères professionnels pris en compte pour organiser la

répartition des journées ou demi-journées de travail et le maintien de certains salariés en activité partielle. En outre, il est prévu un réexamen périodique de ces critères afin, si besoin, de les compléter.

Cet accord, comme celui conclu au sein de la société Réduction, accordent une attention particulière à l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale des salariés pendant la pandémie. Ainsi « les horaires de travail des salariés maintenus en activité complète ou réduite sont fixés dans les amplitudes horaires en vigueur en période normale, afin de ne pas apporter de contraintes supplémentaires aux salariés. [ET] en cas d'impossibilité de mettre en place les mesures de conciliation adaptée les salariés peuvent être retirés de l'individualisation de l'activité partielle ». Dans le sillage de cette thématique, certains accords se positionnent sur la question des astreintes (société de production de Sermonner).

Quelques accords méritent également l'attention en ce que les dirigeants ont accepté de faire des efforts durant la période de crise. Ainsi, un accord précise qu' :

*« aucune augmentation n'est appliquée aux rémunérations fixes des dirigeants salariés de droit français ayant le statut de mandataires sociaux, pendant les périodes de mise en œuvre du DSAP au sein de l'établissement.*

*Cette stipulation s'applique également aux salariés, présidents et associés des SAS.*

*Par souci de cohérence avec les principes de responsabilité, de justice et de solidarité, le Président s'engage à proposer aux associés de surseoir au versement de dividendes pendant la période de recours au DSAP » (HOHA GROUP).*

Bien que moins précis, d'autres accords vont dans le même sens :

*« La direction s'engage à participer à l'effort collectif demandé à l'ensemble des salariés de la société via l'activation du dispositif d'activité réduite pour le maintien dans l'emploi. Ainsi elle confirme l'application des principes de modération salariale pour ses cadres dirigeants » (PERMISSION).*

L'accord étudié le plus complet sur la reprise d'activité COVID-19 est un accord Skyciel. Après un préambule exposant les raisons de l'accord, celui-ci précise en sept parties comment faire face à la situation épidémique. Tout d'abord, il rappelle les mesures barrières et de distanciation physique. Ensuite, il précise des recommandations en termes de jauges selon les espaces. Dans la continuité de cette thématique, il s'intéresse à la gestion des flux de personnel (en effectuant le maximum d'hypothèses possibles) et précise les équipements de protection individuelle disponible et leur utilisation. L'accord fait le point sur les symptômes de la COVID et les démarches à suivre en cas de contamination. Il précise également les modalités du chômage partiel mis en place dans l'entreprise et les conditions pour la reprise progressive de l'activité. Enfin, dans ses dispositions finales, outre l'information des salariés, il précise qu'une commission avec des membres du CSE sera créée afin de suivre son application.

## CONCLUSION

La recherche présentée dans ce rapport contribue aux problématiques soulevées de la mise en œuvre du dialogue social dans les entreprises de moins de 250 salariés en période de crises. Or, la crise demeure un terme malléable dont les contours sont difficiles à cerner, nous conduisant à interroger ce mot-plastique d'un point de vue théorique. En la circonscrivant à la Covid-19, période de crise la plus proche de nous historiquement dont les acteurs pouvaient encore garder la mémoire, elle a néanmoins permis d'agir comme un révélateur, une loupe des pratiques de dialogue social dans les petites et moyennes entreprises. Elle a ainsi permis de mettre en lumière, sans surprise, que les pratiques de dialogue social, entendu au sens restrictif du terme c'est-à-dire un instant où des négociations ont eu lieu entre les représentants du personnel et les employeurs, sont quasi-inexistantes dans ces unités. Si l'analyse statistique met en évidence une intensification du dialogue social au sens large du terme, l'analyse qualitative des accords d'entreprises conclus entre mars 2020 et décembre 2021 nous conduit au contraire à conclure à un appauvrissement du dialogue social, et ce quelque soit le périmètre d'entreprises envisagées. Dans les plus petites unités, les accords n'ont pas été négociés : ils font l'objet de copier-coller d'une structure à l'autre. Les autres textes prennent la forme de décision unilatérale de l'employeur qui, par définition, ne font pas l'objet de négociations. Dans les entreprises ayant un représentant du personnel au niveau de l'établissement, les chefs d'entreprises ou DRH ont repris la main sur la rédaction des accords de manière immédiate. Néanmoins, il s'agit des seuls cas où il a été possible d'identifier l'engagement de négociations entre représentants du personnel et dirigeants. En revanche, lorsque les établissements comprenant moins de 250

salariés appartiennent à un groupe, elles sont soumises à la politique du groupe qui a recentralisé les négociations collectives. Les négociations à échelle locale sont inexistantes alors même que les groupes disposent des ressources humaines et juridiques en interne pour les encourager et les appliquer.

Ces résultats corroborent des enquêtes précédemment menées sur les relations professionnelles dans les petites entreprises (Giraud, Signoretto, 2023) ou durant la Covid-19 (Dupuy, Simha, 2021), concluant à une reprise en main du dialogue social par le patronat sur le monde salarial. Ils s'inscrivent dans la continuité d'un autre résultat de notre rapport que nous avons mis en évidence à travers l'étude des documents et dispositifs d'action publique de gestion de crise : la faible appropriation de ces éléments par les chefs d'entreprises. Ce résultat s'explique par la conception dans l'urgence des dispositifs d'action publique qui rend la mise en œuvre difficile, la technicité des documents à élaborer concernant particulièrement le PCA et le DUERP, le rapport ambiguë que les chefs d'entreprises ont vis-à-vis de l'État, leurs conditions de travail les plaçant toujours dans l'urgence, ou encore l'absence de conscience de la crise environnementale. Mais au-delà de ces observations, l'institutionnalisation d'une désintermédiation partielle des représentants du personnel dans un contexte de gestion de crise nous a semblé être un résultat particulièrement saillant de l'enquête. En effet, le rôle que peuvent jouer les représentants du personnel dans l'organisation du travail et la gestion de crise est résiduel dans les documents et dispositifs émanant de l'État. Ce sont des acteurs intermédiaires (Amaris, l'INRS ou encore l'ANACT) qui encouragent ces entreprises à se saisir de ces questions. A l'issue de la présente étude, et au regard des résultats mis en lumière, plusieurs recommandations ont été développées.

## RECOMMANDATIONS

### **I. Une conscientisation des acteurs concernant un « risque de crise »**

Du fait de leurs natures polymorphes, le « risque de crise » constitue un risque récurrent. Pour autant, il a été montré que les PME, notamment lorsqu'elles n'appartiennent pas à une structure plus globale (réseau de franchise, chaîne de sous-traitance, etc.), sont globalement peu armées pour faire face rapidement et efficacement à la crise.

Il apparaît donc nécessaire de mettre en place des actions préventives de sensibilisation des acteurs non seulement sur les principaux risques de crise, mais encore sur la notion même de

crise. En effet, l'anticipation est un facteur clef de l'adaptation des structures de travail lorsqu'elles sont confrontées à une situation exceptionnelle. À ce titre, le recours au télétravail constitue une illustration intéressante. Les structures ayant négocié un accord de télétravail ont pu basculer plus facilement sur ce mode d'organisation du travail que celles qui n'avaient pas anticipé cette possibilité. Il serait donc opportun d'engager avec l'ensemble des acteurs, une réflexion sur les mécanismes d'anticipation des crises qui pourraient être négociés, hors période de crise, dans les TPE-PME afin de constituer un filet de sécurité lors de la survenance d'un épisode exceptionnel. Une liste des négociations à mener pourrait ainsi être dressée par les services de l'État.

Outre ces mesures d'anticipation, il semble nécessaire de multiplier les canaux d'informations afin d'offrir au TPE-PME, en période de crise, les ressources nécessaires pour faire face aux difficultés conjoncturelles. Pour ce faire, un état des lieux de la documentation disponible devrait être dressé. Cette dernière devrait être mise à la disposition des entreprises selon un mode de réponse graduée. Les services de l'État devraient également tenter d'anticiper les natures nouvelles de crise en complétant cette documentation afin de répondre au mieux à toutes éventualités.

## **II. Une responsabilisation des acteurs au sujet d'un « risque de crise »**

Si la mauvaise gestion d'une crise peut conduire à engager la responsabilité des dirigeants, leur incurie dans l'anticipation des difficultés à venir peut également constituer une faute. En effet, ne pas prévenir les crises à venir n'est pas seulement une question de responsabilité morale, mais également une question de responsabilisation dans l'entreprise.

À l'inverse de la responsabilité qui s'exprime ex-post, la responsabilisation vise, ex-ante, les mécanismes mis en œuvre afin de prévenir des dommages futurs. En matière de prévention du risque de crise, il est donc possible de s'interroger sur les manquements à la responsabilisation des dirigeants qui n'ont pas anticipé les moyens d'échanger avec leurs représentants du personnel pour adapter l'organisation de travail aux nouveaux risques. Car, au-delà du délit d'entrave, cette absence de réflexion sur une organisation dégradée du travail interroge. Ne faut-il pas imposer de réfléchir, en amont, à des process visant à garantir lors de la survenance de crises à des solutions collectives qui impliquent l'ensemble des parties prenantes ?

Les résultats de l'étude montrent à l'inverse qu'en période de crise les partenaires sociaux ont globalement été écartés des lieux de décision.

### **III. Une ré-intermédiation des représentants du personnel**

Afin d'engager une ré-intermédiation des représentants du personnel, c'est-à-dire les replacer au cœur des lieux de décision, la systématisation de leur mention dans les documents et dispositifs de gestion de crise paraît centrale. Il s'agit donc de penser le rôle que peuvent jouer les représentants du personnel en gardant en tête qu'ils sont souvent au plus proches des réalités concrètes du travail des salariés, ce qui peut s'avérer être un véritable atout pour les protéger le mieux possible et de façon efficace. Par ailleurs, penser puis inscrire le rôle de ces représentants du personnel peut permettre une meilleure diffusion des informations quant aux risques encourus par les salariés en cas de crise.

Les acteurs intermédiaires tels que l'INRS ou l'ANACT pourraient être de puissants relais pour encourager le dialogue social dans les entreprises en les aidant à l'organiser en étant au plus proche des problématiques rencontrées par les dirigeants. Ils peuvent diffuser un certain nombre de bonnes pratiques à adopter et, par des ateliers collectifs, faire échanger les DRH ou chefs d'entreprises sur les problématiques rencontrées pour mettre en œuvre le dialogue social ainsi que les solutions adoptées et les avantages associées. Cela contribuerait à déconstruire le dialogue social comme une contrainte pour les dirigeants. Le rôle de ces acteurs intermédiaires ne peut être joué que s'ils sont rendus visibles par les services de l'État, en fournissant par exemple leurs coordonnées dans les documents sur le dialogue social ou la prévention des risques professionnels.

## BIBLIOGRAPHIE

Alfandari François, Bonanno Annaïs, Cárdenas Lina, Doumenc Saphia, (2024). « Introduction générale », in François Alfandari, Annaïs Bonanno, Lina Cárdenas, Saphia Doumenc, Willy Gibard, Lucas Winiarski (dir.), *Enquêter sur les relations professionnelles : Méthodes, outils et pratiques*, Lyon, ENS Éditions, p. 13-30. DOI : <https://doi-org.proxy.fr/10.4000/books.enseditions.48077>

Bentabet Elyes, Gadille Martine, (2019). *Les mondes sociaux des TPE et PME. Modèles et logiques d'action*, Paris, Octarès.

Bernard-Roigt Martine, (2014). « Territoire et syndicalisme, entre respect des valeurs et besoins d'évolution, la démarche CGT », *La Revue de l'Ires*, vol. 82, n°3, p. 89-110.

Bethoux Elodie, (2020). *Le dialogue social. Sociologie d'un concept controversé*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, ENS Paris-Saclay, IDHES.

Bezes Philippe, (2009). *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, PUF.

Borraz Olivier, (2008). *Les politiques du risque*, Paris, Presses de Sciences Po.

Borraz Olivier, (2013). « Pour une sociologie critique des risques », in Dominique Bourg, Pierre-Benoît Joly et Alain Kaufmann (dir.), *Du risque à la menace. Penser la catastrophe*, PUF, p. 237-256.

Bouffartigue Paul, Denis Jean-Michel, Guillaume Cécile, Mias Arnaud, (2016). « Vers un « dialogue social » administré ? », *La nouvelle revue du travail*, vol. 8, [En ligne], DOI : <https://journals-openedition-org.proxy.fr/nrt/2560>

Calvez Marcel, (2009). « Les signalements profanes de clusters de cancers : épidémiologie populaire et expertise en santé environnementale », *Sciences Sociales et Santé*, vol. 27, n°2, p. 79-106.

GIEC, (2023). *Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*, Lee Hoesung, Romero José (dir.), Geneva, IPCC.

Castel Robert, (1994). « La dynamique des processus de marginalisation : de la vulnérabilité à la désaffiliation », *Cahiers de recherche sociologique*, vol, n° 22, p. 11-27.

Castel Robert, (2003). *L'Insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Seuil.

Collectif (2014), *Les dispositifs publics en action*, Rueil-Malmaison, Liaisons.

Craipeau Sylvie, Metzger Jean-Luc, (2007). « Pour une sociologie critique de la gestion », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 38, n° 1, p. 145-162.

Cru Damien, (2014). *Le risque et la règle. Le cas du bâtiment et des travaux publics*, Paris, Erès.

Cuny Cécile, Dablanc Laetitia, Estebanez Jean, Gauchet Lamiel, Corre Thibault Le, Legrand Marine, Meunier Mathieu, Rimbault Nicolas, Roux Alette, Simon Gwendal, Tranchant Lucas, Torres Cristina, Wenglenski Sandrine, (2024). *La métropolisation au prisme des transformations du travail et de l'emploi. Enquête sur les « travailleurs essentiels » en Ile-de-France* », rapport remis à la CGT, Ires.

Darbus Fanny, Legrand Emilie, (2023). *Santé et travail dans les TPE. S'arranger avec la santé, bricoler avec les risques*, Paris, Erès.

DARES (2019), « Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail », Enquête Sumer.

DARES RESULTATS (2020), « Le dialogue social dans les très petites entreprises en 2018 », n° 30.

DARES RESULTATS (2022), « La négociation collective d'entreprise en 2020 », n° 33.

Datchary Caroline, (2004). « Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail. Le cas d'une agence de création d'événements », *Réseaux*, vol. 125, n° 3, p. 175-192.

Didry Claude (dir), (2023). *Face au covid, l'enjeu du salariat*, Paris, La Dispute.

Dubar Claude, (2011). « Temps de crises et crise des temps », *Temporalités*, n°13, [En ligne], DOI : <http://journals.openedition.org.proxy.bu.dauphine.fr/temporalites/1563>

Dupuy Camille, Simha Jules (2021). « Le dialogue social en entreprise en temps de pandémie », *Connaissances de l'emploi*, n° 176.

Flécher Marion, (2022). *Le monde des start-up: le nouveau visage du capitalisme? Enquête sur les modes de création et d'organisation des start-up en France et aux États-Unis*, thèse de doctorat en sociologie, IRISSO, Université Paris-Dauphine.

Frank Robert, Dreyfus-Armand Geneviève, Puloch Maryvonne Le, Levy Marie-Françoise, Zancarini-Fournel Michelle (2004), « Les années grises de la fin de siècle », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 84, n° 4, p. 75-82.

Freyssinet Jacques, (2011). « L'impact de la crise économique sur les modes de production des normes de la relation d'emploi : l'exemple de six pays d'Europe occidentale », *Économies et sociétés. Série AB, Économie du travail*, n° 33, p. 1227-1264.

Freyssinet Jacques, (2016). *Les bonnes pratiques de dialogue social en période de sortie de crise dans l'Union européenne. Le cas de la France*, Rapport pour l'OIT.

Gabarro Céline, (2021). « Entre tri gestionnaire et tri professionnel: réorientation et éviction des pauvres à l'Assurance maladie », *Sociétés contemporaines*, vol. 123, n° 3, p. 79-109.

Gauvard Claude, De Libera Alain, Zink Michel (dir.), (2004). *Dictionnaire du Moyen Âge*, Paris, PUF.

Gazier Bernard, (2016). *La crise de 1929*, Paris, PUF.

Gilles Philippe, (2009). *Histoire des crises et des cycles économiques. Des crises industrielles du 19e siècle aux crises financières actuelles*, Paris, Armand Colin.

Giordano Denis, Didry Claude (dir.), (2021). *Entreprises en négociations. L'entreprise à la lumière des relations professionnelles*, rapport remis à la DARES.

Giraud Baptiste, Péliasse Jérôme, (2024). *Le dialogue social sous contrôle*, Paris, PUF.

Giraud Baptiste, Signoretto Camille, (2023). *Un compromis salarial en crise. Que reste-t-il à négocier dans les entreprises ?*, Vulaines-sur-Seine, Editions du Croquant.

Giraud Baptiste, Signoretto Camille, Alfandari François, (2023). « Des compromis sous hégémonie patronale ? La reconfiguration des usages des dispositifs de la négociation collective dans les établissements français », *La Revue de l'Ires*, vol. 107-108, n° 2, p. 71-102.

Guibentif Pierre, Kirat Thierry, (2020). « Le droit et les crises : après la crise financière un chantier à ouvrir. Présentation du dossier », *Droit et société*, vol. 104, n° 1, p. 21-34.

Jobert Annette, Saglio Jean (2004). « Ré-institutionnaliser la négociation collective en France », *Travail et Emploi*, n° 76, p. 113-127.

Jobert Annette (dir.), (2008). *Les nouveaux cadres du dialogue social : Europe et territoires*, Bruxelles, Peter Lang.

Jobert Bruno, (1994). *Le tournant néo-libéral en Europe*, Paris, L'Harmattan.

Légé Philippe, (2019). « La crise économique ? Quelle crise ? », in Fondation Copernic (dir.), *Manuel indocile de sciences sociales*, Paris, La Découverte, p. 73-82.

Mercier Nicole, Segrestin Denis, (1983). « L'« effet territoire » dans la mobilisation ouvrière. Essai d'analyse de situation complexe », *Revue française de sociologie*, vol. 24, n°1, p. 61-79.

Mesnel Blandine, (2017). « Les agriculteurs face à la paperasse. Policy feedbacks et bureaucratisation de la politique agricole commune », *Gouvernement et action publique*, vol. 6, n° 1, p. 33-60.

Mias Arnaud, Legrand Emilie, Carricaburu Danièle, Féliu François, Jamet Ludovic, (2013). *Le travail de prévention - Les relations professionnelles face aux risques cancérigènes*, Toulouse, Octarès.

Miller Peter, (1992). « Accounting and Objectivity: the Invention of Calculating Selves and Calculable Spaces », *Annals of Scholarship*, vol. 9, n°1/2, p. 61-85.

Moynihan Donald, Herd Pamela, Harvey Hope, (2015). « Administrative Burden: Learning, Psychological, and Compliance Costs in Citizen-State Interactions », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 25, n° 1, p. 43-69.

Paugam Serge, (2012). « S'affranchir des prénotions », *L'enquête sociologique*, Paris, PUF, p. 5-26.

Perez Coralie, Signoretto Camille, (2022). « Le « dialogue social » en pratiques et en contextes », *Socio-économie du travail*, vol. 2, n° 10, p. 261.

Poerksen Uwe, (1995). *Plastic Words. The Tyranny of a Modular Language*, Pennsylvanie, Penn State University Press.

Poltier Hugues, (1997). *Claude Lefort. La découverte du politique*, Paris, Michalon.

Raveyre Marie, Ughetto Pascal, (2006). « “On est toujours dans l’urgence” : surcroît ou défaut d’organisation dans le sentiment d’intensification du travail ? », in Askenazy Philippe, Cartron Damien, De Coninck Frédéric, Gollac Michel (dir.), *Organisation et Intensité du travail*, Toulouse, Octarès.

Revault d’Allonnes Myriam, (2012). *La Crise sans fin. Essai sur l’expérience moderne du temps*, Paris, Seuil.

Rey Frédéric, (2016). « Un droit universel à la représentation ? », *La nouvelle revue du travail* vol. 8, [En ligne], DOI : <https://journals-openedition-org.proxy.fr/nrt/2560>.

Ricoeur Paul, (1988). « La crise : un phénomène spécifiquement moderne ? », *Revue de théologie et de philosophie*, n° 120, p. 1-19.

Rouxel Pierre, (2021). « La territorialisation heurtée de l’action syndicale : la CGT et l’émergence d’une contestation de la métropolisation en Isère », *Métropoles*, n° 28, [En ligne], <https://journals-openedition-org.proxy.fr/metropoles/7939>

Siblot Yasmine, (2006). *Faire valoir ses droits au quotidien. Les services publics dans les quartiers populaires*, Paris, Presses de Sciences Po.

Spire Alexis, (2016). « État des lieux. Les policy feedbacks et le rapport ordinaire à l’État », *Gouvernement et action publique*, vol. 5, n° 4, p. 141-156.

Spire Alexis, (2018). *Résistances à l’impôt, attachement à l’État. Enquête sur les contribuables français*, Paris, Seuil.

Starn Randolph, (1976). « Métamorphoses d’une notion », *Communications*, vol. 25, n° 1, p. 4-18.

Tournaux Sébastien, (2018). « Le territoire, un espace de dialogue social à conquérir », Colloque de l'Institut du Travail de Bordeaux, Bordeaux, Le droit ouvrier.

VIAVOICE, (2015). « Risques professionnels et prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles », étude remis à l'INRS.

Yon Karel, (2023). « La restauration rapide en temps de covid : le salariat à l'épreuve de la franchise », in Didry Claude (dir.), *Face au covid, l'enjeu du salariat*, Paris, La Dispute, p. 123-148.

Zylberman Patrick, (2021). *Oublier Wuhan : essais sur l'histoire contemporaine des crises sanitaires*, Lyon, La fabrique éditions.

# ANNEXE 1.

Les parties signataires du plan d'accompagnement des entreprises en sortie de crise, disponible en annexe du plan d'action, p. 22

## Les parties signataires du plan d'action

- L'Etat
- Le Mouvement des entreprises de France
- La Confédération des petites et moyennes entreprises
- L'Union des entreprises de proximité
- L'Association française des entreprises privées
- Le Mouvement des entreprises de taille intermédiaire
- La Banque de France
- La Fédération bancaire française
- Bpifrance
- L'Urssaf Caisse nationale
- Le médiateur des entreprises
- Le médiateur du crédit
- Le Conseil national des barreaux
- Le Conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires
- Le Conseil national des greffiers des tribunaux de commerce
- L'Ordre des experts-comptables
- La Compagnie nationale des commissaires aux comptes
- CCI France
- CMA France
- Le Centre d'information sur la prévention des difficultés des entreprises
- Le Portail du Rebond
- APESA France
- Women in Restructuring
- L'Association pour le retournement des entreprises
- L'Institut français des praticiens des procédures collectives
- L'Association syndicale professionnelle des administrateurs judiciaires

## ANNEXE 2.

Lettre du MEDEF à Yves Struillou, directeur général de la Direction Générale du Travail, ayant participé à l'élaboration du dispositif Objectif Reprise sans y associer les organisations patronales.



*Le Directeur général*

Direction Générale du Travail  
Monsieur Yves Struillou  
39-43 Quai André Citroën  
75902 PARIS Cedex 15

Paris, le 22 mai 2020

Monsieur le Directeur général, *Cher Yves,*

Nous avons été récemment informés de l'initiative « Objectif Reprise », mise en place à la demande de la Ministre du Travail pour aider les entreprises à sécuriser la reprise de leur activité.

Si nous partageons la finalité de ce projet d'accompagner les entreprises dans ce contexte de crise sanitaire, nous sommes, par ailleurs, convaincus que la reprise de l'activité économique ne pourra se faire dans des conditions optimales que si elle s'accompagne d'un dialogue social impliqué.

C'est pourquoi, même si nous comprenons l'urgence de la situation, nous regrettons que cette action ait été construite sans consultation préalable de nos organisations alors que nous sommes très engagés sur ce sujet, tant au niveau national que local. Surtout que ce projet implique d'autres acteurs institutionnels (CNAM, INRS, ...) dans lesquels siègent les partenaires sociaux et qui n'ont pas été informés de cette initiative, qui mérite pourtant une coordination efficiente.

Ce manque de concertation risque d'être contre-productif dans la mesure où il ne permet pas à nos organisations de bien appréhender les voies et moyens de ce programme qui semble aller au-delà du sujet relatif à la crise sanitaire.

Cette initiative pourrait susciter des incompréhensions à un moment où nous souhaitons reprendre très vite nos discussions sur la gouvernance de la santé au travail, thème sur lequel nous avons toute la légitimité.

Nous sommes à votre disposition pour échanger sur ce dossier et sur ses suites.

Nous vous prions de croire, Monsieur le Directeur général, à l'assurance de notre meilleure considération.

*Avec mon meilleur souvenir,*

  
Christophe Beaux

*Copie : Antoine Foucher, directeur de cabinet de la Ministre du Travail*