Rapport de l'Ires

20 février 2024

Un travail syndical sur ordonnances ?

De la représentation des salarié·es dans le transport urbain de voyageurs

Kevin Guillas-Cavan et **Frédéric Lerais** *(IRES)*

Sophie Béroud (*Université Lyon 2) et* **Cristina Nizzoli** *(IRES)*



© Barthelemy de Mazenod-unsplash

Cette étude a été financée dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT

16, bd du Mont d'Est ▪ 93192 Noisy-le-Grand Cedex

Tél. : +33 (0)1 48 15 18 90 ▪ E-mail : contact@ires.fr ▪ www.ires.fr

Les auteurs

Cette recherche a bénéficié du soutien de la CGT apporté dans le cadre de la convention d'études conclue pour l'année 2018 (projet n° 3) entre l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) « au service des organisations représentatives de travailleurs » et la Confédération générale du travail (CGT).

La première partie du rapport est issue d'une recherche menée par Kevin Guillas-Cavan (IRES) et Frédéric Lerais (IRES). La deuxième partie du rapport est issue d'une recherche menée par Sophie Béroud (Université Lyon 2) et Cristina Nizzoli (IRES).

Remerciements

Nous souhaitons vivement remercier celles et ceux qui ont permis à ce travail de voir le jour et en particulier :

- Les nombreuses personnes qui ont accepté de s'entretenir avec nous, parfois longuement : les membres de fédérations syndicales et les acteurs des différentes entreprises enquêtées. Ce travail n'aurait pas pu se faire sans leur disponibilité et leur coopération ;
- Odile Steinauer pour la qualité de ses retranscriptions des entretiens et Caroline Aujoulet pour la mise en page de ce document ;
- Cette étude a bénéficié des apports de Clément Duchemin sur l'analyse des accords de la branche au démarrage de ce travail.

Résumé

Après près de quarante ans de quasi-stabilité, l'ensemble des instances de représentation des salariés dans l'entreprise a été bouleversé par les ordonnances de 2017. Les instances représentatives du personnel (IRP) ont été remplacées par une nouvelle structure, le comité social et économique (CSE). Celle-ci regroupe les missions des trois IRP : le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), le comité d'entreprise (CE) et les délégué·es du personnel (DP). Les entreprises publiques ou privées de plus de onze salarié·es sont tenues de mettre en place un CSE.

Cette recherche[1] se penche sur la transformation des IRP dans la branche du transport urbain de voyageurs (TUV) avec deux axes d'intérêt principaux : (1) l'impact de la nouvelle architecture représentative et (2) les transformations de l'activité militante face à ce changement institutionnel. Elle vient compléter sur un secteur spécifique des résultats déjà présents dans de nombreux rapports de recherche commandés notamment dans le cadre du comité d'évaluation des ordonnances ainsi que dans un certain nombre d'articles souvent tirés de ces derniers.

La première partie analyse l'entrée dans le droit commun de la mise en place des CSE à la RATP. Le remplacement des anciennes IRP par les CSE a fait entrer les entreprises publiques dans le droit commun. La RATP était régie par un statut national *ad hoc* et disposait d'IRP spécifiques, le Comité Régie d'entreprise (CRE) qui concentrait la gestion des activités sociales et culturelles (ASC) ainsi que l'ensemble des prérogatives économiques et les comités départementaux économiques et professionnels (CDEP) remplacés par les CSE d'établissement et qui, jusqu'alors, étaient dépourvus de la personnalité juridique des comités d'établissement de droit commun. La décentralisation des IRP du niveau des départements à celui des établissements, niveau inférieur au département n'est donc pas sans poser d'importants problèmes de gouvernance. En outre, la RATP, du fait de sa taille bien plus importante que toutes les autres entreprises de la branche TUV, pose des questions spécifiques en termes de coordination. Au sein de cette branche, le caractère spécifique du statut de la RATP (et sa perte) joue un rôle important, plus structurant encore que le statut public.

La deuxième partie du rapport analyse les multiples obstacles rencontrés suite à la mise en place des CSE dans deux grandes entreprises situées hors de l'Île-de-France, la RTM à Marseille et les TCL à Lyon. L'enquête a été menée de façon comparative et parallèle sur les deux sites. Bien que de statuts différents, public et privé, les deux entreprises présentent des problématiques assez proches. Une entrée par la catégorie analytique de travail syndical permet d'éclairer la façon dont la fusion des IRP se répercute sur l'activité syndicale au quotidien alors que les enjeux d'une représentation de proximité sont forts dans ce secteur. La mise en place du CSE s'inscrit ainsi dans un processus long et continu d'affaiblissement de la représentation syndicale et d'éloignement du terrain, lequel est accéléré avec la disparition des DP, leur non-remplacement par les représentant·es de proximité et la suppression du CHSCT. L'enquête montre combien le CSE tend à devenir une instance très éloignée de ce que vivent les agents au quotidien et ne permet pas aux représentants du personnel d'y faire remonter les problèmes structurels qui traversent l'entreprise, sur les conditions de travail, les horaires, mais aussi différentes formes de discrimination. Ce qui n'est pas sans rappeler les observations de la première partie.

[1] Elle est issue d'une commande de la CGT dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'IRES, AO-CGT 2018-3.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 11

POURQUOI CE SECTEUR ? 11

METHODOLOGIE 12

QUATRE PRINCIPAUX RESULTATS DE NOS TRAVAUX 13

La nouvelle architecture représentative issue des ordonnances : un risque de centralisation accrue et de perte de connaissance du terrain ? 13

Des équilibres inter- et intra-syndicaux transformés 14

Un travail de représentation entravé ? 15

La place des femmes dans un secteur à majorité masculine 17

PARTIE I : MISE EN PLACE DES CSE A LA RATP : UNE ENTREE DANS LE DROIT COMMUN 19

INTRODUCTION 19

1. L'ARCHITECTURE DES INSTANCES : UNE NORMALISATION A CONTRE-COURANT ? 21

1.1. Du CRE et des CDEP au CSE-CSEC : redistribution des compétences et des moyens 21

1.2. Renégociation permanente du niveau des IRP et incertitude sur l'organisation future de l'entreprise 23

2. DU CHSCT A LA CSSCT : UNE AUTONOMIE EN TROMPE-L'ŒIL ? 26

2.1. Des CSSCT dépendantes des CSE pour certaines prérogatives, indépendantes pour d'autres 26

2.2. Un investissement des OS et du CSE dans la CSSCT pour compenser l'affaiblissement de l'instance 28

3. LA QUESTION DU MAILLAGE DE PROXIMITE 30

3.1. IRP et DS : arbitrage ou concentration de moyens décroissants ? 30

3.2. Les interlocuteurs de proximité : maintien des DP ou un autre nom pour les représentants de proximité ? 32

3.3. Des représentants de proximité désignés par les CSE-E : un renforcement de leur pouvoir ? 34

4. FAIRE EVOLUER LES LISTES, UN DEFI SYNDICAL 37

4.1. Centraliser et élargir les listes à des non-syndiqué·es 37

4.2. Une perte des profils techniques au profit des profils politiques 40

5. RAPPORTS INTERSYNDICAUX : ENTRE CONFLITS ET COGESTION 43

5.1. Multiplication de petites organisations contestataires : recomposition du champ syndical ou désaveux des organisations établies ? 44

5.2. Alliance des grandes OS au sommet contre les petites organisations contestataires, mais tension à la base entre les militants ? 47

CONCLUSION 51

PARTIE II : CE QUE LE CSE FAIT AU TRAVAIL SYNDICAL DANS DEUX ENTREPRISES DE TRANSPORT URBAIN DE VOYAGEURS.....53

INTRODUCTION 53

1. UNE REPRESENTATION SYNDICALE AFFAIBLIE DEPUIS PLUSIEURS DECENNIES DANS LES DEUX ENTREPRISES..... 56

1.1. Deux entreprises à statut où les conditions de travail se sont fortement dégradées..... 56

1.2. Des problèmes structurels et spécifiques au secteur..... 59

1.3. Des accords CSE au contenu inégal 61

2. UN TRAVAIL DE REPRESENTATION ENTRAVE 63

2.1. L'enjeu de la professionnalisation pour le mandat d'élu·e au CSE 64

2.2. Des CSSCT qui ne remplacent pas les CHSCT 66

2.3. L'enjeu de la constitution des listes pour le CSE 68

3. MAINTENIR UNE CAPACITE DE REPRESENTATION EN PRISE AVEC LES DIFFERENTS RAPPORTS DE DOMINATION 70

3.1. Une distance encore plus accentuée entre représentant·es et représenté·es 71

3.2. Des discriminations racistes et sexistes qui ont du mal à s'inviter dans les instances de représentation 73

3.3. Réinventer les leviers pour l'action syndicale 75

4. ÊTRE ELUE ET FEMME DANS UN SECTEUR TRES MASCULIN : UNE MISE A L'EPREUVE DES EQUIPES SYNDICALES 78

4.1. La vie familiale est-elle le frein exclusif à l'engagement syndical des femmes ?..... 78

4.2. « En tant que femme, c'est dur de se faire entendre et respecter. »..... 80

4.3. « Moi, je n'ai rien contre les femmes, mais... » 82

CONCLUSION 85

BIBLIOGRAPHIE.....87

Sigles et abréviations

- ASC : activités sociales et culturelles
- CCE : comité central d'entreprise
- CDEP : comités départementaux économiques et professionnels
- CE : comité d'établissement / d'entreprise
- CHSCT : comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
- CRE : Comité régie d'entreprise
- CSE : comité social et économique
- CSE-E : CSE d'établissement
- CSE-C : CSE central
- CSSCT : commission santé, sécurité et conditions de travail
- DGI : danger grave et imminent
- DP : délégué·e du personnel
- DS : délégué·e syndical·e
- DSC : délégué·e syndical·e central·e
- DUP : délégation unique du personnel
- EPIC : établissement public économique et commercial
- IP : interlocuteur / interlocutrice de proximité
- IRP : instance de représentation du personnel
- LOM : Loi d'orientation des mobilités
- OS : organisation syndicale
- OSR : organisation syndicale représentative
- RATP : Régie autonome des transports parisiens
- RDP : représentant·e de proximité
- RIC : réclamations individuelles et collectives
- RPS : risques psychosociaux
- RTM : Régie des transports métropolitains
- TCL : Transports en commun lyonnais

Introduction

Ce rapport porte sur les conséquences des ordonnances de 2017 sur la représentation des travailleurs et des travailleuses dans le secteur des transports urbains de voyageurs (TUV). Il est issu d'une commande de la CGT passée dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires.

Pourquoi ce secteur ?

Pour analyser l'impact des ordonnances dites « Macron » sur la représentation du personnel, le secteur des TUV revêt de nombreux intérêts. D'abord, c'est un secteur dont les entreprises ont une architecture complexe. Cela permet d'interroger avec une acuité particulière la « rationalisation » attendue par les promoteurs des ordonnances. Les représentantes et représentants du personnel y avaient aussi des moyens plus élevés que dans la majorité des autres secteurs. C'est aussi un secteur dans lequel les entreprises sont toutes confrontées à des questions de sécurité, d'autant fortes que la plupart des métiers sont en contact avec le public. Les conditions de travail y sont difficiles notamment en raison d'horaires atypiques. Enfin, et c'est particulièrement crucial en matière de représentation des travailleurs et des travailleuses, les collectifs de travail sont géographiquement très éclatés, ce qui rend particulièrement aigües les questions de représentation de proximité.

L'implantation syndicale y est forte. Cette forte densité syndicale invite à analyser l'impact des ordonnances sur le travail syndical (et son organisation). Il s'agit en particulier d'interroger la capacité effective de représentation : suivi des situations individuelles, prestation de services, pratiques institutionnelles et pratiques de mobilisation. L'enquête montre que l'exercice des mandats donne lieu à une activité de plus en plus lourde, à la fois spécialisée et de plus en plus professionnalisée. Cette forte implantation, nous conduit aussi à se pencher sur les enjeux de compétition entre organisations syndicales et à analyser les relations intersyndicales et leur transformation à la suite de l'application des ordonnances.

C'est aussi un secteur dans lequel les statuts des entreprises ont une certaine variété. Dans les trois métropoles sur lesquelles nous nous sommes concentrés (Paris, Lyon, Marseille), les opérateurs publics et privés exploitent le réseau avec une délégation de service public. C'est aussi un des points d'attention de cette étude.

Enfin, la spécificité de ce secteur vient aussi du fait que la réforme des IRP est concomitante à une réforme majeure de la régulation du secteur dans le cadre de la Loi d'orientation des mobilités (LOM) qui organise l'ouverture à la concurrence des différentes lignes selon une logique d'allotissement. On le verra, cette dimension est d'importance pour illustrer l'existence d'une logique sectorielle propre dans l'application des ordonnances.

Méthodologie

Pour appréhender les stratégies des acteurs et identifier les marges de manœuvre dont disposent les élu·es ainsi que les délégué·es syndicales et syndicaux (DS), trois enquêtes monographiques ont été menées.

Le choix s'est porté sur l'analyse des trois plus grandes métropoles (Paris, Lyon, Marseille). L'histoire et les statuts des entreprises qui y organisent le transport varient, de même que le contexte dans lequel elles exercent. L'analyse a notamment cherché à déterminer si les différentes histoires institutionnelles de ces entreprises ont alimenté des dynamiques différentes de mise en œuvre et d'appropriation des nouvelles instances.

Les trois enquêtes monographiques sont fondées sur des entretiens avec des représentantes et des représentants du personnel et des directions, ainsi que des membres des structures fédérales et régionales des organisations syndicales pour comprendre comme celles-ci appuient les négociateurs et négociatrices d'entreprise. L'étude a veillé, dans la mesure du possible, à la diversité des acteurs interrogés – DS, DS centraux, élu·es des différentes instances du côté des RP ; des membres des directions des ressources humaines et des relations sociales. Les entretiens semi-directifs ont fait l'objet d'une retranscription intégrale. Pour la RATP, douze entretiens ont été réalisés. À Lyon et Marseille, 19 entretiens semi-directifs ont été menés. Au-delà des entretiens, ont été analysés des matériaux syndicaux (tracts et presse syndicale), des articles de presse, des rapports d'institutions publiques comme la Cour des comptes, ainsi que des documents liés à l'activité des élu·es au CSE.

L'enquête de terrain permet d'interroger d'une part le fonctionnement des IRP ainsi que le travail des élu·es et des DS, mais aussi leurs parcours (et leur formation). Elle permet aussi de se pencher sur les effets des évolutions législatives sur l'animation des équipes syndicales ainsi que sur les compétences nécessaires aux élu·es comme aux directions, qui apparaissent plus larges et diverses que pour les anciens mandats.

L'enquête s'est étalée dans le temps, en grande partie du fait de la crise sanitaire qui a conduit à différents retards. Cet étalement a l'avantage de prendre du recul par rapport aux instances initialement mises en place qui ont pu être revues par des avenants, voire par de nouveaux accords mettant en place de nouvelles structures (Lerais, Guillas-Cavan *et al.*, 2021). Notre enquête s'est donc déroulée après plusieurs années de fonctionnement de la nouvelle instance et couvre pratiquement toute la durée de la première mandature, et même le début de la deuxième pour l'une des entreprises étudiées. Cette dimension temporelle permet de saisir les options et les stratégies des acteurs et actrices qui se sont stabilisés au cours du temps. Elle permet aussi de voir que des innovations ont pu être introduites dans le fonctionnement des IRP à la suite de quelques années de fonctionnement.

Quatre principaux résultats de nos travaux

La nouvelle architecture représentative issue des ordonnances : un risque de centralisation accrue et de perte de connaissance du terrain ?

Outre l'effet de réduction du nombre d'élu·es et de leurs moyens, l'effet le plus direct des ordonnances est de bouleverser l'architecture institutionnelle qui s'était mise en place avec les lois Auroux. Cet axe s'intéresse donc à la recomposition des instances et à la manière dont les représentantes et les représentants du personnel s'approprient ces instances et se répartissent le travail, au sein de ces nouvelles instances mais aussi en dehors en redéployant les tâches, les ressources et les moyens entre organisations syndicales d'un côté, instances de l'autre.

Comment la nouvelle instance gère-t-elle l'ensemble des prérogatives dont elle hérite ? La division des sujets d'information et de consultation entre CE et CHSCT favorisaient la spécialisation des élu·es et l'acquisition des compétences techniques nécessaires à l'exercice de leurs prérogatives. Cette division exigeait cependant un travail d'articulation important. Par exemple, dans le cas d'une restructuration, le CE comme le CHSCT étaient impliqués.

Si le regroupement des prérogatives au sein d'une seule et même instance peut théoriquement faciliter l'articulation des différentes fonctions et objets d'information et de consultation, la capacité des CSE à assurer de manière adéquate leurs différentes prérogatives sans en sacrifier apparaît de fait problématique. La nouvelle instance est fréquemment débordée, et ce d'autant plus que la fusion des anciennes IRP se fait à moyens le plus souvent (fortement) décroissants. La question de la structuration formelle ou informelle des commissions mises en place se pose.

À cette série de difficultés s'ajoutent les problématiques de représentation des différents niveaux de l'entreprise et de connaissance du travail concret par les nouvelles instances. En effet, la division de la représentation du personnel en trois instances, héritage de sa lente construction en France (cf. n° 113 d'*Entreprises & Histoire*, 2023), permettait dans l'ancienne architecture une spécialisation des élu·es tout autant qu'une représentation et une expression des salarié·es à différents niveaux de l'entreprise.

De longue date, on assiste à un découplage des niveaux de structuration des différentes instances. Alors que les DP demeuraient fréquemment structurés au niveau du site de travail, voire du service ou de la ligne de production, les établissements juridiques et les comités d'établissement se sont structurés de manière croissante à un niveau régional englobant plusieurs sites. Quant aux CHSCT, leur niveau de structuration variait considérablement, s'établissant au niveau du site, de l'établissement juridique ou à tout autre niveau intermédiaire en fonction de la structure et des besoins de l'entreprise. Dans l'industrie, les CHSCT s'établissaient fréquemment au niveau du site, tandis que dans les services ils tendaient à être centralisés au même niveau que le comité d'établissement, voire que le comité central d'entreprise (CCE) en raison du caractère commun des problématiques de santé et de conditions de travail (Guillas-Cavan, 2019).

Cet effet de centralisation et d'éloignement du terrain s'accroît depuis au moins les années 2000 à mesure que les prérogatives économiques des comités d'établissement passent au CCE. En effet, face à la centralisation des décisions managériales qui se traduit par une affirmation accrue des directions générales (Martinet, 2009 ; Duhautois, Petit, 2013), les IRP tendent à se structurer au niveau où les

décisions sont prises et où existent des interlocuteurs (IRES *et al.*, 2016). Cette centralisation, bien qu'elle ne fût pas sans poser de problème, était envisageable lorsque les CHSCT demeuraient au niveau de l'établissement. Ils apparaissaient en effet comme l'instance où étaient abordées les conséquences concrètes sur l'organisation du travail des orientations stratégiques discutées centralement (Fleury *et al.*, 2018). C'était alors le principal point de résistance potentielle où les représentantes et les représentants des salarié·es pouvaient s'approprier les orientations stratégiques débattues ailleurs. En outre et comme évoqué ci-dessus, les CHSCT étaient structurés à un niveau plus fin que les CE dans nombre d'entreprises, souvent au niveau des sites de production, voire au niveau d'activité sur les sites regroupant plusieurs activités. La fusion des différentes instances au sein du CSE renforce l'effet de centralisation que la montée en puissance des CHSCT venait tempérer. Dans les entreprises où les CHSCT étaient structurés à un niveau inférieur à l'établissement, la connaissance des conditions de travail et de l'organisation du travail concret apparaît comme potentiellement affaiblie et se pose la question de la capacité des représentantes et des représentants de proximité à combler ce vide tout en assurant les anciennes fonctions des DP.

Des équilibres inter- et intra-syndicaux transformés

À rebours du mouvement de centralisation des structures de direction et des IRP généralement observé, le secteur du transport urbain de voyageurs est caractérisé par une forte décentralisation. À la RTM, celle-ci a été très précoce avec une multiplication des filiales et de la sous-traitance dès les années 1980 afin de contourner le statut. Les organisations syndicales doivent alors passer d'une représentation par métier à une représentation territoriale. À la RATP, celle-ci est plus tardive et a lieu au moment des ordonnances afin de préparer la division de l'EPIC en une série d'entreprises rassemblées au sein du groupe RATP et en concurrence avec d'autres entreprises privées pour l'obtention de lots (des concessions). Les TCL combinent les deux dynamiques. La privatisation précoce a conduit à une structuration sectorielle favorisant les particularismes au détriment de la structuration par métier, plus transversale et la préparation de l'ouverture à la concurrence et de l'allotissement entraîne un éclatement de la société en plusieurs entités distinctes. Dans les trois cas, cela conduit à un affaiblissement de la communauté de travail en créant des statuts conventionnels distincts et en favorisant le morcellement syndical.

Dans les trois entreprises étudiées, la CGT joue un rôle structurant, mais ne dispose plus de la majorité absolue. Cette prééminence est remise en cause par la multiplication des organisations syndicales. Dans le cas de la RTM, cet émiettement relatif a été précoce et soutenu par la direction. Aux TCL, la CGT fait face à FO, à la CFDT et à plusieurs organisations autonomes aujourd'hui regroupées dans l'UNSA. La mise en place des CSE et la multiplication des périmètres conduisent à un éclatement de la représentativité, certaines organisations étant représentatives sur un périmètre mais pas un autre. La décentralisation induite par la préparation de l'allotissement (TCL, RATP) ou par la filialisation permettant de contourner le statut (RTM) conduisent alors à l'émergence de particularismes conventionnels, à des stratégies des directions pour choisir leurs interlocuteurs (RTM) et à la multiplication rapide des organisations syndicales représentatives sur un périmètre ou un autre (RATP où jusqu'à 12 organisations syndicales ont pu être représentatives).

La perte du maillage fin assuré par les anciens DP entraine des évolutions au sein des organisations syndicales qui ne sont pas sans créer de tensions. Elles se sont longtemps appuyées à la fois sur le travail

de leurs élu·es au sein des IRP, sur le suivi au quotidien des demandes des agentes et des agents et sur des pratiques de mobilisation, combinant ainsi les formes du « syndicat-institution » et du « syndicat-mouvement » pour reprendre des catégories établies par Guy Groux et René Mouriaux (1992). Or, elles ne retrouvent plus aujourd'hui, à la suite de la mise en place du CSE, des possibilités comparables de mettre les moyens institutionnels au service d'une représentation de proximité.

La mise en place des CSE accélère la tendance à la professionnalisation des élu·es déjà ancienne (Dufour, Hege, 2008). Celle-ci emprunte deux voies : la permanentisation et l'autonomisation des élu·es par rapport aux bases et aux organisations syndicales. La nouvelle architecture concentre les tâches et les moyens sur un nombre réduit d'élu·es, les enfermant dans les instances et les isolant des communautés de travail. L'éloignement des sociabilités qui en découle suscite une certaine défiance du corps salarial vis-à-vis de celles et ceux qui le représentent. À la RATP, cette défiance se manifeste notamment dans une multiplication des rayures au moment des votes qui viennent sanctionner des élu·es perçu·es comme hors sols. Dans le cas de la RTM et des TCL, elle vient s'ajouter aux sources déjà bien établies de « mal-être militant » (Chabbert *et al.*, 2023) et entraîne une multiplication des démissions et une difficulté à attirer de nouveaux et nouvelles candidates.

La nouvelle architecture pose aussi des problèmes aux organisations syndicales elles-mêmes en termes de cohérence. Elle ne permet guère l'engagement graduel dans les mandats que permettait l'existence des DP et des CHSCT et qui favorisait l'adhésion et la loyauté à l'organisation syndicale et ses valeurs. Le droit à l'erreur des responsables syndicaux s'amenuise. L'éloignement des instances et des élu·es entraîne un fort renouvellement. À la RATP et à la RTM, cela amène les organisations syndicales à écarter au profit de nouveaux profils un certain nombre d'anciens et d'anciennes élu·es, bien formé·es et reconnu·es pour leurs compétences techniques sur les questions économiques ou de santé, sécurité, conditions de travail. Les organisations syndicales tendent en effet à sélectionner des *leaders* locaux, reconnus de leur communauté de travail, disposés à donner de leur temps bénévolement, au-delà du temps de délégation dont ils disposent, aptes à concentrer les scrutins sur leur nom et, de ce fait, disposant d'un capital propre indépendamment de l'étiquette syndical. On peut parler de l'émergence d'organisations « attrape-tout » dans le même sens que ce terme a pu être utilisé pour désigner une forme de partis politiques inscrits dans un environnement de compétition ouverte, reposant sur un travail intensif de terrain auprès des communautés locales et, pour cela, sur des adhésions ouvertes et hétérogènes, notamment « d'entrepreneurs ». Peu intégrés, ces figures charismatiques tendent à s'autonomiser de l'organisation syndicale qui les a présentés. Dans le cas de la RATP, cela se traduit par une très forte fluidité des appartenances syndicales. Cette tendance est particulièrement marquée hors de la CGT du fait de la dynamique de scissions-absorptions permanentes.

Un travail de représentation entravé ?

Comme évoqué plus haut, nous avons choisi de faire de la catégorie de travail syndical une entrée centrale pour notre étude. Il ne s'agit pas au travers de celle-ci de penser l'action syndicale comme nécessairement professionnalisée, mais plutôt de l'analyser en tant qu'activité avec les outils de la sociologie du travail. En parlant de travail syndical et plus précisément de travail syndical de représentation, l'objectif est de rendre compte de tout un continuum de pratiques qui permettent aux organisations syndicales, au travers notamment de leurs équipes d'élu·es et de mandaté·es, de construire une véritable assise dans l'entreprise auprès des salarié·es, d'être représentatives au sens sociologique du terme. Les entreprises que nous avons étudiées ont une histoire syndicale forte, avec des organisations

bien implantées qui ont développé leur influence au fil du XX^e^ siècle à partir de plusieurs points d'appui : une connaissance des métiers et des catégories professionnelles dans l'entreprise, un réseau dense de délégué·es mais aussi de militantes et de militants inséré·es dans les collectifs de travail, la possibilité d'articuler des dimensions de services – avec la gestion des activités sociales et culturelles des comités d'entreprise – et des dimensions revendicatives. L'action syndicale dans le secteur des transports urbains de voyageurs s'est ainsi appuyée sur les institutions représentatives du personnel pour se renforcer, sans pour autant s'enfermer dans celles-ci. Le passage au CSE interroge dès lors la place que prend désormais le travail de représentation dans les instances dans l'ensemble du travail syndical ? À quel point des instances comme le CSE et les mandats de représentantes et de représentants de proximité fournissent-ils aujourd'hui de réels points d'appui ?

Un des éléments de réponse provient bien sûr de la réduction des moyens et des mandats à la suite du passage au CSE, avec en particulier les effets de la disparition des délégué·es du personnel pour maintenir une réelle proximité avec les salarié·es et une connaissance fine de ce qui se passe dans les collectifs de travail. Dans les trois entreprises considérées, les représentantes et représentants de proximité (RDP) mis·es en place ne parviennent pas à prendre le relais des DP. Si leur nombre est moins réduit que ce qui a pu être observé par ailleurs (Lerais *et al.*, 2021 ; Pélisse, Wolmark 2021), leurs ressources institutionnelles sont faibles. À la RTM et aux TCL, le registre des questions DP a disparu, ce qui amène les représentantes et représentants du personnel à transmettre les questions au CSE pour faire figurer les réponses au procès-verbal. À la RATP, la présence de comptes-rendus signés par la direction permet d'éviter cette pratique. Néanmoins, les RDP ainsi que les interlocuteurs et interlocutrices de proximité (IP) qui constituent un mandat propre à la RATP, distinct de celui des RDP (les IP sont nommé·es par les OS, les RDP par le CSE), ne disposent pas du droit de déclencher des dangers graves et imminents. Or, comme la direction elle-même le reconnaît, ce droit constitue « le nerf de la guerre » pour faire respecter les droits des salarié·es en permettant d'interrompre la production. Dans les trois cas, on observe une tendance des organisations syndicales à prendre le relai pour assurer cette représentation de proximité que cela passe à travers la mobilisation des DS, l'accréditement en heures des RDP / IP, la mobilisation de militantes ou de militants dépourvu·es de mandat, ou de la section syndicale comme institution délivrant des services. Cette revalorisation du rôle de la section syndicale au sens large est toutefois loin de compenser la perte du maillage fin offert par les DP, d'autant plus que le droit syndical est lui aussi sous pression et tend à être revu à la baisse (dans le cas de la RTM et des TCL, cet affaiblissement des moyens syndicaux a eu lieu avant les ordonnances tandis qu'à la RATP, celles-ci ont permis à la direction de remettre en cause ces acquis en liant la négociation sur les CSE avec celle sur le droit syndical).

L'enquête fait aussi émerger d'autres éléments qui renvoient à la transformation des instances en tant que telles, ce qu'on y fait, les types d'échanges qu'elles abritent. Ainsi, le CSE n'apparaît-il pas seulement comme la fusion de trois instances, mais aussi comme une instance différente au regard de la place très limitée à la confrontation des points de vue. Les CSE aux ordres du jour pléthoriques, au déroulé très normé et très codifié sont perçus par les élu·es comme des espaces désormais entièrement dominés par les directions d'entreprise. L'implication des représentantes et représentants des salarié·es au sein du CSE ne semble pas apporter des ressources ni des contreparties pour l'action syndicale, en dépit du temps et de l'énergie qu'elle demande. Les trois entreprises étudiées sont de ce point de vue fortement significatives d'un déséquilibre qui s'accentue dans le travail de représentation syndical, avec une place accrue prise par l'activité institutionnelle, laquelle contribue à affaiblir encore en plus, voire à réduire à néant d'autres dimensions du travail syndical.

La place des femmes dans un secteur à majorité masculine

Si le CSE n'apparaît pas en mesure d'aborder des questions structurelles de la vie au travail comme les risques psycho-sociaux ou encore les discriminations racistes et sexistes, force est de constater que ces dernières peinent à être reconnues et investies par les organisations syndicales. Les entretiens menés auprès des militantes syndicales font clairement ressortir des freins à l'engagement liés à un climat sexiste qui caractérise les relations qu'elles entretiennent avec la direction, avec les collègues et, selon les situations, avec les militants de leur organisation et ceci par-delà leurs appartenances syndicales.

Le fait d'évoluer dans un secteur d'activité construit sur des valeurs virilistes et où les hommes sont majoritaires ressort de façon nette comme un des facteurs défavorables à l'implication des femmes dans la vie syndicale. Les adhérentes ou sympathisantes peinent à apparaître légitimes au sein des syndicats. C'est pourquoi adopter une posture viriliste paraît alors une posture viable afin de se voir garantir la respectabilité (« *Ce qu'on dit on le fait* ») et d'être reconnue comme légitime en tant que femme déléguée dans un milieu de travail masculin. Toutefois, les militantes rencontrées ne considèrent pas que la défense de leur point de vue (de femmes syndicalistes) devrait être une prérogative de leur organisation syndicale. L'hypothèse que nous émettons est qu'une telle posture reviendrait à entériner à leurs yeux l'un des principaux stigmates qui pèse sur les femmes et auquel elles cherchent justement à échapper : leur supposée faiblesse. Dans cette optique, le rôle des organisations syndicales n'est pas questionné, car il est aux femmes de se faire reconnaître comme légitimes, ce qui explique aussi pourquoi les attitudes virilistes peuvent constituer de véritables ressources au sein d'un milieu majoritairement masculin. En dernière instance, l'étude montre que le fait d'avoir un statut d'élue au CSE peut constituer un ressort pour la légitimation du point de vue des femmes élues, leur permettant notamment de se légitimer aux yeux de la direction et des collègues.

Partie I : mise en place des CSE à la RATP : une entrée dans le droit commun

Kevin GUILLAS-CAVAN (IRES), Frédéric LERAIS (IRES)

Comment le rôle des organisations syndicales se recompose-t-il avec le passage au CSE dans le cadre des ordonnances de 2017 ? Le cas de la RATP, établissement public industriel et commercial (EPIC), qui doit faire évoluer ses instances de représentation du personnel, jusqu'ici spécifiques, pour rentrer dans le droit commun, fournit des éléments de réponse. Le passage au CSE a-t-il produit une normalisation de la représentation du personnel à la RATP, ou bien celle-ci conserve-t-elle ses spécificités historiques ? Quelles sont les ressources des syndicats après la réforme ?

Introduction

La Régie autonome des transports parisiens (RATP) est un EPIC qui, au sein du Groupe RATP, a pour missions de gérer l'infrastructure et d'assurer l'exploitation d'un réseau de transport francilien constitué de 16 lignes de métro (dont deux automatiques), de deux lignes de RER (A et B) en exploitation partagée avec la SNCF, de huit lignes de tramway et de 353 lignes de bus, ainsi que du métro automatique Orlyval et du funiculaire de Montmartre. La loi d'orientation des mobilités (LOM) de 2019 prévoit qu'à l'avenir, elle assumera la mission de gestionnaire d'infrastructure pour l'ensemble des lignes historiques et celles du Grand Paris Express. En ce qui concerne l'exploitation, elle sera en concurrence avec d'autres opérateurs pour l'obtention de lots (dès 2025 pour les bus, 2030 pour les tramways et 2040 pour les métros et RER).

Avant 2019, la RATP dispose d'instances spécifiques mais en nombre limité. Les droits d'information et de consultation sont répartis entre un comité régie d'entreprise (CRE) aux prérogatives très larges et centralisant un certain nombre de fonctions, dix comités départementaux économiques et professionnels (CDEP) et 15 comités d'hygiène, de sécurité et conditions de travail (CHSCT). Au-dessus de ces instances propres à l'EPIC, il existe aussi un comité de groupe et un comité européen d'entreprise, très rarement réunis[2].

Le nombre d'instances est donc restreint par rapport aux 85 établissements existant dans l'entreprise, au sein desquels on ne trouvait comme représentantes et représentants du personnel que des délégué·es du personnel (DP) ou des délégué·es syndicales et syndicaux (DS) (Dufour *et al.*, 2004). À côté de ces instances représentatives du personnel (IRP) spécifiques sur lesquelles se concentre cette étude monographique, il existe des instances prévues par voie statutaire ou conventionnelle, en l'occurrence, les commissions de classement, le conseil de discipline et la commission du dialogue social. Ces IRP n'ont pas été affectées par le passage au CSE.

[2] En 2019, le comité européen d'entreprise n'a été réuni que trois fois depuis sa création en 2015 et le comité de groupe ne se réunit qu'une à deux fois par an (Cour des comptes, 2020, p. 77).

La Cour des comptes (2020 : p. 9) relève que « la mise en place des comités sociaux et économiques (CSE) en 2019 a entraîné une rationalisation des instances de représentation du personnel ». Ce terme de « rationalisation » est un « concept flou », au sens où il est porté par les pouvoirs publics pour justifier le remplacement des trois anciennes instances qu'étaient les DP, le comité d'entreprise (CE) et le CHSCT par une seule instance, le CSE, aux contours, moyens et missions largement négociables[3]. Ce renvoi à la négociation collective laisse cependant dans l'ombre la question de savoir si la « rationalisation » vise à faire aussi bien avec moins (« rationalisation instrumentale » ou « économique » selon la terminologie wéberienne), à faire mieux en simplifiant (« rationalisation procédurale ») ou à faire mieux en adaptant les IRP aux réalités organisationnelles de l'entreprise (« rationalisation fonctionnelle »), et notamment en organisant la division ou l'articulation du travail entre les différentes commissions (division horizontale) et entre le niveau des établissements et le niveau central (division verticale), voire entre ces niveaux et ceux du groupe et des lieux du travail concret Lerais *et al.,* 2021).

Cette partie vise à combler une méconnaissance du fonctionnement des IRP de la RATP qui, à notre connaissance, n'ont jamais fait l'objet d'une étude scientifique[4]. Plus spécifiquement, elle vise à déterminer si l'entrée dans le droit commun que représente la mise en place des CSE par les ordonnances dites « Macron » du 22 septembre 2017 se traduit aussi par une normalisation de la structure des IRP au point de ressembler aux processus observés par diverses études portant sur la mise en place du CSE (Prout *et al.* 2021 ; Lerais *et al.,* 2021 ; Bourguignon *et al.,* 2021).

Dans cette étude, nous nous demanderons dans quelle mesure les spécificités observées dans la mise en place et le fonctionnement des IRP à la RATP sont liées à une forme de dépendance au sentier par rapport aux droits et pratiques propres à l'entreprise publique. Celle-ci est notamment marquée par un très fort taux de syndicalisation mais aussi un éclatement du paysage syndical. Ce très fort éclatement a pour effet une très forte concurrence. Si celle-ci n'est pas directement liée aux ordonnances, la nouvelle architecture institutionnelle qui en sort impose un très fort renouvellement des figures syndicales à mêmes d'agréger des voix. En effet, le niveau de structuration des instances a de très forts effets sur les stratégies électorales et la composition sociologique des listes. Celle-ci est en outre affectée par l'évolution des conditions d'emploi à la RATP, bouleversées non pas (seulement) par la perte du statut, mais, bien avant, par un développement d'une « condition précaire » qui a aussi concerné les derniers et les dernières salarié·es embauché·es sous statut.

En examinant successivement la manière dont les nouvelles instances se distinguent (ou se rapprochent) des anciennes instances propres à la RATP, nous chercherons à savoir si l'entrée dans le droit commun a produit une normalisation des pratiques de la représentation du personnel ou si les dynamiques sectorielles (historiques et présentes) n'entraînent pas le maintien d'idiosyncrasies. Nous nous demanderons notamment de quelle manière les ressources organisationnelles relativement fortes des organisations syndicales (OS) à la RATP influencent la manière dont les nouvelles IRP ont été négociées

[3] Voir par exemple l'étude d'impact du projet de loi d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social présentée le 27 juin 2017 à l'Assemblée nationale qui argumente : « L'effort de rationalisation et de rapprochement apparaît devoir être poursuivi, tant pour des raisons de simplification que d'efficacité du dialogue au sein des instances. Il s'agit donc d'accélérer le processus engagé en faisant des possibilités, déjà offertes mais ouvertes dans un certain nombre de cas seulement, une généralité. »

[4] Elles ont cependant fait l'objet de nombreux rapports publics, comme ceux de la Cour des comptes (2020, 2021) ou du Sénat (Pasquet, Laménie, 2013).

et fonctionnent. Comme nous le verrons, l'entrée dans le droit commun a fortement affaibli les ressources institutionnelles à la disposition des représentants du personnel, mais pas nécessairement leurs ressources organisationnelles[5]. Dans une large mesure, ce sont les organisations syndicales qui assurent un certain nombre de fonctions jusqu'ici assurées par les instances et notamment les fonctions de proximité. Si les ordonnances ne modifient pas le pilier syndical de la représentation du personnel (les DS), on observe une redistribution des tâches et moyens des instances vers celui-ci. Cette translation n'est pas sans effet de distorsion. À des élu·es relativement autonomes, certes présenté·es par les organisations syndicales mais disposant de la légitimité élective et de moyens propres succèdent des syndiqué·es nommé·es ou ponctuellement mandaté·es, doté·es de moyens alloués au cas par cas, en fonction des stratégies syndicales et de leurs priorités.

Douze entretiens ont été réalisés avec des représentants du personnel (DSC, DS, secrétaires de CSE central et d'établissement, de CSSCT et des représentantes et représentants de proximité) mais aussi avec des membres de la direction aux différents niveaux correspondants. Les entretiens semi-directifs ont fait l'objet d'une retranscription intégrale.

1. L'architecture des instances : une normalisation à contre-courant ?

L'intégration dans le droit commun de la RATP a eu des effets d'homogénéisation formelle de l'architecture des IRP (1.1.). Les logiques propres à l'entreprise (sectorielles, intrinsèques ou du fait de sa trajectoire historique et de l'héritage de droits et pratiques liés au statut) font que cette homogénéisation formelle a paradoxalement entraîné en pratique des dynamiques divergentes, voire opposées : là où l'on observe une tendance à la centralisation des instances dans l'ensemble des entreprises multi-établissements (Cazes *et al.*, 2018 ; Farvaque *et al.,* 2019 ; Prouet *et al.*, 2021 ; Pélisse, Wolmark, 2021 ; Lerais *et al.*, 2021 ; Bourguignon *et al.*, 2021), dans le secteur du transport urbain de voyageurs, on observe à l'inverse une dynamique de multiplication du nombre d'établissements[6] (1.2.).

1.1. Du CRE et des CDEP au CSE-CSEC : redistribution des compétences et des moyens

Comme dans de nombreuses entreprises, l'effet le plus immédiatement visible des ordonnances s'exerce sur les moyens des IRP, qui se trouvent revus à la baisse (Prouet *et al.,* 2021). Celle-ci est d'autant plus marquée à la RATP que les IRP disposaient de moyens sensiblement supérieurs à la fois du fait du statut qui prévoyait des dispositions spécifiques et d'accords d'entreprise allant au-delà de ce minimum propre à la RATP.

Lors de la négociation sur la mise en place du CSE, les élus se sont concentrés sur les moyens conventionnels, sans anticiper l'effet d'une des dispositions de l'ordonnance n° 2017-1718 du 20 décembre 2017, venant compléter celle du 22 septembre 2017. Son article 2 prévoit en effet que « le livre III de la deuxième partie du Code du travail s'applique à la RATP nonobstant toute disposition contraire du statut particulier du personnel ». Cette disposition supprime alors la subvention de

[5] Pour une discussion de ces notions fréquentes dans le champ des relations professionnelles allemandes, voir Kahmann (2019) ou Gallas (2018), ainsi que l'article classique de Schmalz et Dörre (2014).

[6] Voir ci-dessous, partie II. Ce n'était pas encore le cas dans les autres métropoles au moment de l'enquête, mais que cette dynamique était prévue.

fonctionnement de 0,3 % de la masse salariale et la ramène au 0,2 % du droit commun, ce qui représente baisse de deux millions d'euros (Cour des comptes, 2021)[7]. La réduction de cette subvention a notamment conduit à la fermeture du secteur économique du CRE dont les neuf salarié·es assuraient pour les élu·es un travail de veille et d'expertise.

Comme l'explique un directeur d'établissement, le passage au CSE est une chose, mais la LOM a aussi un impact fort, notamment sur le dialogue social :

> *On va regarder beaucoup plus l'économique* […]. *Ce changement fait que, chacun devant se serrer la ceinture, nos… enfin, ça commence par nos élus au CSE, mais on va dire tout le corps social a une tendance à réagir, comme on l'a connu chez Renault* […] *ou plus récemment chez France Télécom avec tous les malheurs qui ont accompagné et que l'on a connus. Je dirais que nous sommes encore un petit peu France Télécom, pas encore Orange. Et on va nous demander de devenir Orange, puisque, je vous dis, on sera mis en concurrence frontale.*

La Cour des comptes relève ce souci et note de même que « dans l'ensemble, le cadre social largement hérité de l'histoire dans lequel la RATP réalise ses activités induit des surcoûts susceptibles de la pénaliser lorsqu'elle répondra aux futurs appels d'offres dans le cadre de l'ouverture à la concurrence de son réseau historique » (Cour des comptes, 2020, p. 10) . La réduction du coût lié au fonctionnement des instances est donc un enjeu stratégique pour la direction.

Les ordonnances ont ainsi conduit à une claire rationalisation des moyens alloués aux IRP, entendue au sens de réduction des moyens. En termes de répartition des prérogatives et du processus d'information-consultation, le gain pour la direction et pour les élus est cependant moins net. En effet, la répartition des prérogatives entre le CSE central (CSE-C) et les CSE d'établissement (CSE-E) est bien moins stricte que celles entre le CRE et les CDEP, entraînant une tendance au dédoublement des procédures qui peut revêtir une dimension stratégique pour les élu·es dans le cadre de manœuvres dilatoires en augmentant les délais ou dénoter une difficulté de coordination verticale au sein des équipes d'élus.

L'autonomie des CSE-E par rapport au CSE-C les autorise à demander des expertises en plus de celle de ce dernier, là où seul le CRE pouvait voter des expertises, ce qui allonge les délais et suscite des tensions au sein de la direction, les directeurs et directrices opérationnel·les n'étant en effet pas habitué·es à devoir attendre que les CSE-E soient consultés pour pouvoir mettre en œuvre une décision. Les CSE-E usent très fortement de ce nouveau droit pour ralentir la direction mais aussi au service de leur autre droit dont étaient dépourvus les CDEP : celui d'ester en justice. Pendant la pandémie de Covid-19, plusieurs CSE-E ont ainsi tenté de faire fermer l'entreprise pour risques graves et imminents.

Ainsi, l'entrée dans le droit commun des IRP de la RATP a conduit à une perte de moyens considérables (car les CSE ont perdu des moyens par rapport aux anciens CE et car les IRP de la RATP étaient mieux dotées que ceux-ci). Si les nouveaux CSE conservent les mêmes compétences que les anciennes instances (de droit commun ou spécifiques à la RATP), leur redondance aux différents niveaux offre de nouvelles opportunités aux élu·es et peut leur permettre d'accroître leur pouvoir institutionnel en

[7] À noter que nos interlocuteurs sous-estiment cette somme, évoquant un montant d'un million d'euros. Ce chiffre correspond au niveau de 2011 mais avait crû entre cette date et 2017 sous l'effet de la forte augmentation de la masse salariale (+ 12,2 %) relevée par la Cour des comptes.

ralentissant les procédures. Ce recul de la rationalisation des instances du point de vue de la répartition des compétences entraîne toutefois des défis du point de vue de la coordination des équipes d'élu·es.

1.2. Renégociation permanente du niveau des IRP et incertitude sur l'organisation future de l'entreprise

Cette question est particulièrement aigüe au sein du département Réseau de surface où plusieurs CSE-E succèdent à un unique CDEP (voir encadré 1). Cette décentralisation a très mal fonctionné et la direction a dû revenir dessus. Cette dernière a donc proposé aux élu·es de recentraliser les quatre CSE-E géographiques du département Réseau de surface au niveau du département, quoique de manière temporaire puisqu'en 2025, la filialisation des différents lots devra avoir lieu.

Encadré I-1 : La LOM et la décentralisation des IRP du département Réseau de surface

En effet, la LOM impose à la RATP d'avoir une filiale dédiée pour chaque futur lot. Chacune de ces futures sociétés comportera donc un CSE-C et autant de CSE-E qu'il y a actuellement de dépôts de bus. Élu·es et direction s'entendent toutefois pour estimer que la décentralisation complète où chaque dépôt aurait eu son CSE n'était pas possible en 2018 : il aurait manqué de candidates et de candidats potentiel·les dans le premier cas, de directeurs et de directrices qualifié·es dans le second. Le choix a donc été fait d'établir le CSE-E à un niveau intermédiaire entre le département et les dépôts, c'est-à-dire à un niveau où il n'existe à ce jour aucune structure hiérarchique.

Six CSE-E ont donc succédé à l'ancien CDEP, quatre regroupant les différents dépôts sur une base géographique et deux pour les services centraux et support. La DRS met en avant une volonté d'éviter l'existence d'un établissement couvrant 20 000 salariés, soit près d'un tiers de l'entreprise, mais aussi la volonté de préparer l'ouverture à la concurrence d'ici 2025 pour l'activité des bus.

Comme dans les autres départements, la décentralisation des compétences a conduit à une explosion du nombre d'expertises et de contentieux à laquelle ni la direction de l'entreprise ni les directions syndicales n'étaient préparées et qui se manifeste par la multiplication des expertises et des référés votés au niveau de l'établissement, contre l'avis du CSE-C et des DSC. Ces procédures votées au niveau de l'établissement empêchent alors souvent le CSE-C de rendre son avis, le temps qu'elles soient terminées, ralentissant de fait la marche de l'entreprise. Cette stratégie dilatoire, fréquemment utilisée dans de nombreuses entreprises et que les délais préfix avaient voulu limiter, ne convient cependant pas aux DSC qui voient remises en cause leur autorité et la crédibilité de leurs engagements auprès de la direction, dans la mesure où les CSE-E recourent à cette stratégie en toute autonomie. C'est ainsi qu'à l'issue du premier mandat, direction et DSC s'entendent pour recentraliser les périmètres au niveau du département. Comme l'explique la DRS,

> *Les OS ont eu aussi un vrai problème pendant ces deux ans et demi, trois ans, à piloter leurs troupes et à s'assurer que sur le terrain, la politique de l'OS était vraiment mise en place. Donc, finalement, on avait un intérêt convergent à recentraliser. Et donc… Voilà,*

> *c'est tout ça qui a fait que l'avenant avait du sens, en fait, et était pertinent en termes de révision des périmètres.*

Plus fondamentalement, cependant, les difficultés de fonctionnement des CSE-E, notamment dans le département Réseau de surface, découlent du manque d'autorité de gestion des présidentes et présidents de CSE-E sur l'ensemble des dépôts composant le périmètre de l'instance qui frustre les représentantes et représentants du personnel et finit par poser des problèmes à la direction centrale qui doit gérer ces questions. En effet, les présidentes et présidents de CSE-E dans ce département ne peuvent pas prendre d'engagements ou répondre aux élu·es car le niveau retenu pour structurer les CSE-E dans le département Réseau de surface ne correspond à aucune forme organisationnelle à ce jour. Ceux-ci ne sont que les directeurs et directrices d'un des sites composant l'établissement[8]. En outre, comme l'explique la DRS :

> *Aujourd'hui, à la RATP, il faut savoir que l'organisation est finalement très centralisée. C'est finalement le département qui décide de votre budget, le département qui décide de votre niveau d'effectifs, de la politique de recrutement…* […] *Sur la consultation obligatoire de la politique sociale où finalement les présidents de CSE se sont retrouvés en difficulté, et avec tous quasiment une expertise systématique, tous les ans, sur le sujet, pour de toute façon n'avoir aucun levier, puisque de toute façon le niveau d'effectifs, le recrutement, rien n'est piloté par eux directement.*

Le regroupement des dépôts (l'établissement au sens juridique) n'est ni le lieu où se prennent les décisions (elles restent déterminées par le département) ni le lieu où se structurent les collectifs de travail (qui demeure le dépôt). Les informations remises aux élu·es n'avaient donc aucune utilité à leurs yeux. Comme l'explique un directeur de dépôts, président d'un CSE-E : « *Ce qui les* [les élu·es] *agace prodigieusement, parce que du coup on leur donne des bilans sociaux à la maille du CSE, au périmètre du CSE, et pas au périmètre ni du Centre, ni du département, ni de l'entreprise.* »

Cela entraîne une remontée des questions non traitées au niveau supérieur qui, en l'absence de CSE de département, est directement le CSE-C de l'ensemble de l'entreprise. Il en va de même pour les questions transversales communes à l'ensemble des établissements, comme les conditions de travail ou le plan d'électrification des bus. En l'absence d'une IRP transversale au département, intermédiaire entre les CSE-E et le CSE-C, toutes ces questions ne concernant que le département Réseau de surface, finissaient à l'ordre du jour du CSE-C, ce qui a été mal vécu par la direction générale qui a vu les réunions du CSE-C s'allonger et se multiplier du fait du seul département Réseau de surface. En 2021, le CSE-C s'est ainsi réuni 23 fois.

Quoique cette décentralisation partielle n'ait pas fonctionné, elle illustre la manière dont la direction utilise stratégiquement des dispositions des ordonnances pour faire évoluer les périmètres des IRP en fonction des évolutions prévues de sa stratégie et de son organisation. C'est d'ailleurs une des raisons de l'échec de la structuration au niveau du département Réseau de surface : l'organisation anticipée n'a pas eu lieu, de sorte que la structuration des IRP était en décalage avec celle de l'entreprise. La DRS l'explique ainsi :

[8] Rappelons que les établissements peuvent regrouper plusieurs sites, chacun doté d'une direction. À la RATP, les établissements sont représentés côté direction par l'un ou l'une des responsables de site.

> *En mars dernier, on a revu les périmètres de nos CSE, puisque, justement, forts de ces deux années et demie de fonctionnement, on s'est aperçu qu'il y avait des choses qui n'allaient pas, et aussi parce qu'on avait des transformations qui avaient fait que des organisations de l'entreprise avaient bougé, et donc, on n'était plus en phase en termes d'établissements CSE par rapport à l'organisation de l'entreprise. Donc, on a souhaité revoir l'organisation.*

De même que l'organisation de l'entreprise est en évolution permanente, les instances évoluent continuellement. Lors des entretiens, les acteurs en étaient ainsi à la troisième renégociation de l'architecture des instances. Faisant le constat qu'il existe des « *difficultés dans le pilotage des CSE*[-E] » (DRS), direction et DSC se sont ainsi entendu·es pour recentraliser les établissements du département Réseau de surface. Du côté de la direction, cette difficulté est largement liée à la décentralisation qui a précipité des directeurs et directrices de dépôts de bus dans les relations sociales sans y être formé·es et sans disposer de l'autonomie de gestion sur l'ensemble du périmètre de leur établissement. Pour les organisations syndicales, on observe que les élu·es d'établissement se sont saisi·es de l'autonomie des CSE-E que leur garantit le droit commun pour s'exprimer à l'encontre des élu·es du CSE-C, y compris de leur propre organisation, quand ils l'estiment nécessaires. Selon le DRS, cela concerne autant la CGT que l'UNSA, et les DSC des deux organisation syndicales représentatives (OSR) évoquent tous deux des cas,

> *D'avis contradictoires alors même qu'on a défini une stratégie centrale. Il y a des endroits où les CSE, qu'ils soient gérés par la CGT, par les autonomes* [l'UNSA] *(pas la CFE car ils ne sont pas assez forts pour avoir un CSE entier) eh bien, on peut avoir des avis contradictoires vis-à-vis des salariés, quoi. Et c'est un vrai problème ça, pour nous.* (DSC CGT)

En outre, si elle est un échec dans le cas des bus, dans un certain nombre de cas, l'évolution des périmètres qui a eu lieu à l'occasion de la mise en place du CSE ne semble pas poser de problème. L'intégration de l'ingénierie au département Gestion des infrastructures ne fait pas l'objet de critiques particulières. Il en va de même pour la création d'un établissement Sécurité. Dans les deux cas, il s'agit là aussi d'utiliser l'évolution des périmètres des IRP pour anticiper les effets de l'ouverture à la concurrence sur l'organisation de l'entreprise. Dans le cas de l'ingénierie, il s'agit de la mettre à l'abri de l'ouverture à la concurrence puisque la LOM prévoit l'ouverture à la concurrence de l'exploitation des réseaux mais non de leur gestion qui restera un monopole de la RATP. Dans le cas de la sécurité, sortie des services centraux, la stratégie est inverse : il s'agit de préparer sa filialisation afin de pouvoir vendre ses services aux futurs concurrents de la RATP :

> *Donc, en fait, ça c'était valable pour les consultations obligatoires, tout ce qui concerne la politique sociale, mais c'est valable aussi dans d'autres domaines.* […] *Donc, on s'est aperçu finalement que les sujets auxquels demain, on aurait besoin que nos directeurs de Centre Bus notamment soient formés, aujourd'hui, ils ne les rencontraient pas, et il allait falloir encore quelques années avant qu'ils ne les rencontrent.* (DRS)

Ainsi, la négociation des périmètres des IRP reflète moins la structure organisationnelle de la RATP qu'elle ne prépare les évolutions souhaitées par la direction. En ce sens, la mise en place des CSE concoure à la logique de « dialogue social managérial » par Guy Groux (2012). La décentralisation à contre-courant des IRP à la RATP est largement liée à une dynamique propre au secteur induite par la

LOM et l'ouverture à concurrence. Ce sont moins les activités concrètes qui déterminent le périmètre des CSE-E que des questions stratégiques (les futurs lots et les activités que l'on veut mettre à l'abri de la concurrence). Cette logique affaiblit « le principe de l'effet utile » dont parlent les juristes[9]. Les IRP de la RAPT sont tiraillées entre la réalité de l'organisation présente et l'anticipation des évolutions de l'organisation de sorte que les interlocuteurs et interlocutrices des élu·es ne disposent pas de l'autorité de gestion nécessaire au bon fonctionnement des IRP. Paradoxalement, la décentralisation renforce encore davantage la tendance à la centralisation des informations-consultations mais aussi des réclamations individuelles et collectives que l'on observe par ailleurs. Elle entraine en effet une remontée des questions non-traitées à l'échelon supérieur ou transversal aux établissements d'un même département. En l'absence de niveau intermédiaire comme pouvaient l'être les CDEP, cet échelon supérieur est directement le CSE-C qui apparaît particulièrement sollicité, voire débordé.

2. Du CHSCT à la CSSCT : une autonomie en trompe-l'œil ?

Comme on a pu le voir, là où seul le CRE demandait des expertises avant les ordonnances de 2017, les CSE-E multiplient désormais les demandes d'expertise pour risques graves et imminents afin de ralentir les procédures. L'usage de la notion de danger grave et imminent (DGI) n'est cependant pas nouveau et les CHSCT dénonçaient fréquemment de tels DGI auprès de l'Inspection du travail. Ce report du CHSCT sur le CSE est largement lié au net affaiblissement des CSSCT par rapport aux anciens CHSCT (2.1.). Cette instance était en effet utilisée de manière très contestataire, notamment par l'UNSA (voir encadré 2). L'affaiblissement de la CSSCT par rapport aux anciens CHSCT résulte d'un choix assumé de la direction. Les représentantes et représentants des salarié·es tentent toutefois de le compenser en transférant aux CSSCT une partie des moyens du CSE et dédiés aux organisations syndicales (2.2.)

2.1. Des CSSCT dépendantes des CSE pour certaines prérogatives, indépendantes pour d'autres

Formellement, les CSSCT de la RATP ressemblent beaucoup aux CHSCT. Ainsi, les CHSCT qui étaient établis à des niveaux inférieurs aux CDEP[10] n'ont pas tous été fusionnés et plusieurs CSE comportent plusieurs commissions SSCT. Ainsi le métro a deux CSSCT, les services centraux en ont trois. En fait, seul le département Infrastructures a vu fusionner ses deux CHSCT.

[9] Et que l'on trouve notamment à l'article 27 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne qui prévoit que « les travailleurs ou leurs représentants doivent se voir garantir, aux niveaux appropriés, une information et une consultation en temps utile » (nous soulignons).

[10] L'EPIC comptait 17 CHSCT pour 11 CDEP.

Selon l'accord, les CSSCT sont seules responsables des questions de SSCT, comme l'étaient les anciens CHSCT. De fait, ce principe dénie aux autres élu·s du CSE des droits et notamment le droit de déclencher un DGI en limitant ce droit aux seul·es élu·es de la CSSCT alors que selon la loi il appartient à l'ensemble des élu·es. Comme l'explique le directeur d'un des établissements du département Réseau de surface :

> *Les DGI sont faits par la CSSCT. Puisque dans notre accord RATP sur le droit syndical, seuls les membres de la CSSCT ont le droit de faire des DGI.* […] *Normalement, dans la loi, c'est chaque élu* [du CSE]*. Notre accord est moins… favorable que la loi*[11].

Encadré I-2 : **les CHSCT, une alternative à la grève**

La CGT, longtemps hégémonique, utilisait peu les instances de manière contestataire, construisant le rapport de force autour de sa capacité de mobilisation lors de grèves. La montée de l'UNSA a coïncidé avec un fort investissement dans les CHSCT et leur utilisation de manière très offensive, multipliant les réunions extraordinaires – jusqu'à 148 en une année… – et les DGI allant jusqu'à faire fermer le terminus des bus de la gare du Nord Cette montée en puissance du CHSCT et son usage contestataire ne sont propres ni à l'UNSA ni à la RATP, quoiqu'ils y soient particulièrement marqués. Bien qu'il n'y ait à notre connaissance pas d'étude scientifique à ce sujet, plusieurs auteurs évoquent une telle tendance en passant (Dugué *et al.*¸ 2012 ; Thobois, 2011 ; Verkindt, 2014).

Quoique très contestataire, cet usage du CHSCT par l'UNSA correspondait alors aux intérêts de la direction, y voyant une alternative préférable à la stratégie de multiplication des grèves de la CGT qui pouvait déposer plus de 600 préavis de grève sur une année. Et, en effet, la Cour des comptes relève dans son rapport de 2021 que le nombre de jours de grève était contenu à la RATP et que les CHSCT jouent un rôle dans cette maîtrise de la conflictualité en agissant sur les causes de celle-ci dans un certain nombre de cas. Ainsi, la Cour reporte une baisse continue du nombre de préavis de grève, corrélée à une hausse des alarmes sociales dont l'effet positif est souligné[1].

Si le passage au CSE a permis à la direction de limiter la capacité des OS à utiliser de manière contestataire les CSSCT, il a aussi affaibli le rôle régulateur de l'instance. Sans développer ce point, car sa période de contrôle s'arrête en 2018, la Cour des comptes (2020, p. 82) note une remontée de la conflictualité en fin de période, ce qui correspond au passage au CSE, avec le développement de deux pratiques : les préavis de grève à durée illimitée et les préavis de très courte durée (moins d'une heure), ce qui dans les deux cas permet aux salariés de débrayer sans devoir l'annoncer à l'avance, ne permettant pas à l'entreprise de réorganiser son plan de transport.

[1] Cour des comptes, Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social, *op. cit.*, p. 82.

Cette conception de l'indépendance des CSSCT est particulière : elle empêche le fonctionnement habituel de cette instance. En effet, si seul·es les élu·es de la CSSCT ont le droit de déclencher un DGI, il ne leur est pas loisible de fixer leur ordre du jour et ne peuvent discuter que sur des points à l'ordre du jour du CSE que la CSSCT est censée préparer. De même, elles ne peuvent voter d'expertise.

[11] De ce point de vue, la direction de la RATP a su se saisir des possibilités ouvertes par les ordonnances d'avoir des accords moins disant par rapport aux mesures supplétives.

Cette dégradation du rôle de l'instance consacrée aux questions de SSCT s'est en outre accompagnée d'une volonté de la direction d'empêcher les élu·es de la commission d'exercer leurs prérogatives, en refusant de communiquer des informations non obligatoires jusque-là fournies, comme le nombre d'agressions par jour, mais aussi en multipliant les procédures disciplinaires contre les élu·es. Ainsi, comme l'explique l'un des secrétaires de CSSCT (UNSA) :

> *Dans un des CSE de l'entreprise, ils ont estimé devoir un matin vérifier le matériel roulant des bus avant leur sortie.* […] *Ils se sont aperçus qu'à chaque fois, il manquait quelque chose de sécurité, un organe de sécurité, sur énormément de bus. Donc ils ont fait rentrer, ça a fait tout un foin dans l'entreprise parce que ça a fait perdre de l'argent à l'entreprise* […] *Et il y a eu une campagne de sanction des élus SSCT.* […] *Le secrétaire* [de la CSSCT] *est passé en disciplinaire. Toutes les personnes, oui, toutes les personnes qui ont aidé à ce contrôle des bus ont eu des ennuis* […] *quand je vous dis que l'entreprise s'est un peu radicalisée, s'est crispée sur ces questions, c'est de se dire "maintenant avec le CSE il ne faut jamais qu'on revienne à ce qu'on a connu avant. Quitte à mettre la pression, à sanctionner, à intimider les élus".*

Ainsi, les CSSCT à la RATP apparaissent hybrides. À la fois instance autonome et commission du CSE, elles héritent du pire des deux mondes : absence de transversalité et d'implication des élu·es non-membres de la CSSCT sur les questions de SSCT d'un côté, absence de moyens et de pouvoir institutionnel de l'autre. Il s'agit très ostensiblement d'affaiblir le pouvoir des élu·es pour la direction. Le prix de cette désinstitutionnalisation des conflits est cependant une tendance des OS à reprendre la main sur ces questions ce qui pourrait nourrir une résurgence de la grève comme principal outil du rapport de force dans ces conflits.

2.2. Un investissement des OS et du CSE dans la CSSCT pour compenser l'affaiblissement de l'instance

Les élu·es tentent de compenser cet affaiblissement en choisissant des personnes particulièrement expérimentées pour siéger dans les CSSCT. Les CSE concèdent aussi d'importants moyens aux élu·es de la CSSCT. Le nombre d'heures de délégation dévolues aux élu·es de la CSSCT étant relativement faible, les CSE transfèrent une partie de leurs heures ou plutôt, puisque tel est le système à la RATP, rachètent des heures à la direction avec son budget pour l'achat d'heures de relève. Celui-ci est certes globalement resté au niveau antérieur à la réforme mais les missions de la CSSCT constituent une charge nouvelle sur ce budget puisque dans l'ancien système, les CHSCT n'entraient pas dans le système de relèves conventionnelles monétisées. Leurs élu·es étaient déchargés en fonction des besoins de manière automatique, comme l'explique le DSC CGT :

> *Le CHSCT, bon, je vais le dire comme ça, c'était open bar. C'est à dire qu'il n'y avait pas de… Il n'y avait pas de limite au niveau financier. C'était la direction qui prenait tout en charge.*

Néanmoins, forte réduction du nombre d'élu·es consacrés aux questions de SSCT et de la difficulté pour ce faible nombre d'élu·es à couvrir les très grands périmètres géographiques des établissements[12], entraîne le renoncement à certaines missions. Ainsi, l'un des secrétaires de CSE-E (CGT) explique :

> *On a renoncé, à… Sur certains accidents, nous, on avait une pratique qu'on appelait les arbres des causes, pour savoir d'où pouvait venir l'accident. Et donc, il y avait une réunion avec l'accidenté. Enfin, il y avait tout un… un cursus à faire. Ils faisaient une réunion avec l'accidenté, et puis, il y a une méthode. Ça, ils en font moins. Ce qu'ils font moins aussi, c'est les inspections régulières. Je ne sais pas si c'est le bon terme, (c'est le nôtre) : ce sont les visites sur site des élus.*

Cet affaiblissement très fort de la CSSCT par rapport au CHSCT, voulu par la direction générale, n'est pas sans poser de problèmes aussi pour certaines directions locales. Si certains directeurs d'établissement saluent le fait de ne plus être gênés par les CHSCT, d'autres concèdent à leur CSSCT de manière informelle des moyens supplémentaires sans en référer à la direction générale, notamment en cas d'accident. Comme l'explique le secrétaire d'un CHSCT (CGT), les élu·es de la CSSCT étaient tellement sollicités par la direction de l'établissement, qu'il a été possible de négocier que les élu·es soient relevé·es par la direction quand un accident a lieu, sans avoir à utiliser leurs heures ou celles du CSE :

> *On avait un certain nombre d'heures, on n'a presque plus rien.* […] *Par exemple, aujourd'hui, pour une enquête, quand il y a des accidents graves ou des choses comme ça, il y a deux élus qui sont pris en charge par la direction. Mais je dirais, ce n'est pas la règle.* […] *Ça, ça a été accepté par la direction, mais c'est pareil, c'est… Ce sont des discussions après coup, qui sont off.*

Ainsi, dans une entreprise comme la RATP où le risque d'accident est élevé, les élu·es continuent d'investir l'instance. Pour affaiblir son rôle contestataire, la direction a cherché à lui enlever ses moyens et à l'enserrer dans le carcan du CSE. Pour préserver son utilité « technique », les organisations syndicales nomment dans ces commissions des élu·es expérimenté·es et spécialisé·es et leur transfèrent d'importants moyens, normalement alloués au CSE. Pour la direction, le gain à long terme est toutefois incertain. En effet, si les CHSCT s'avéraient des institutions puissantes, elles concouraient aussi à une certaine pacification des relations sociales ainsi qu'à la compétitivité de l'entreprise. Comme le note la Cour des comptes (2020), alors que les conducteurs de bus de la RATP travaillent théoriquement 1 331 heures par an, contre 1 540 heures en moyenne dans les réseaux des grandes métropoles de province, la durée réelle est sensiblement identique en raison de moindres absences à la RATP qui sont en partie liées au travail qu'effectuaient les CHSCT pour limiter l'accidentologie et le turn-over en améliorant les conditions de travail.

[12] Certains périmètres couvrent la moitié de la petite couronne.

3. La question du maillage de proximité

Face à la réduction des moyens des IRP et notamment des CSSCT par rapport aux CHSCT, les questions de SSCT sont prises en charge de manière croissante par les organisations syndicales. Elles le sont tant bien que mal vu leurs moyens limités et l'ampleur des tâches incombant aux DS (3.1.). Néanmoins, elles ont aussi négocié la mise en place d'interlocuteurs et d'interlocutrices de proximité (IP) (3.2.). Si ces IP peuvent apparaître comme une variation sémantique pour désigner les représentantes et représentants de proximité (RDP), les deux sont néanmoins très différents. En termes de prérogatives, les IP apparaissent plus proches des anciens DP que des RDP aux contours très flous mis en place par ailleurs (Pélisse, Wolmark, 2021), mais surtout ils sont intégrés au sein du canal syndical, comme des DS de proximité, et non au sein des IRP dont ils constitueraient le premier échelon (3.3.).

3.1. IRP et DS : arbitrage ou concentration de moyens décroissants ?

La question des moyens syndicaux apparaît d'autant plus cruciale du fait syndicalisation accrue des relations professionnelles au sein de la RATP (entendue non au sens d'une hausse du taux de syndicalisation mais de prise en charge d'une part croissante des prérogatives des IRP). Or la direction a tenu à lier la négociation de la mise en place du CSE à la renégociation de l'accord de droit syndical (qui datait de 2011), estimant que si les deux accords étaient dissociés les OS ne signeraient pas celui sur le droit syndical. L'objectif était en effet bien une réduction des « coûts » du dialogue social. La direction avait ainsi un objectif de réduction de 17 %, un pourcentage équivalent à la réduction en cours des coûts des services support (formation, régulation, achat et atelier central de maintenance), ce qui en creux indique de quelle manière la direction conçoit le dialogue social.

En 2018, le pilier syndical représente 31 % des moyens consacrés au dialogue social en termes d'heures (Cour des comptes, 2020, p. 78-79). Il y avait donc des marges de manœuvre entre moyens syndicaux et moyens des IRP. Or, en termes d'heures, les organisations syndicales ont vu leurs moyens augmenter. Les moyens consacrés au dialogue social ayant diminué de 15 % au final (Cour des comptes, 2020, p. 80), cela indique que les moyens horaires des IRP ont diminué de plus de 22 %. De fait, les organisations syndicales ont tellement privilégié le canal syndical que les moyens des IRP sont souvent inférieurs à ce que prévoient les normes supplétives s'appliquant en l'absence d'accord.

Pour les organisations syndicales, il s'agissait de privilégier la préservation, voire le renforcement de leur pouvoir d'organisation sur leur pouvoir institutionnel, estimant que dans le contexte de syndicalisation relativement forte de la RATP la mobilisation par le syndicat permet d'obtenir davantage que des avis dans les instances. Comme l'explique le DSC UNSA,

> *S'il y a à choisir, c'est l'organisation syndicale qui est plus utile que l'instance, parce qu'une fois qu'on a voté un avis négatif, l'employeur, il sort, il s'en contrefout.*

Accessoirement, il s'agissait aussi d'éviter que les sans-étiquettes, de plus en plus nombreux, aient accès à des moyens importants. Les organisations syndicales ont choisi de concentrer les moyens, quitte à les redistribuer si besoin à leurs élu·es , et notamment aux secrétaires de CSE (voir encadré 3).

Les moyens ne se limitent cependant pas uniquement aux heures de délégation. L'un des grands enjeux de la négociation sur la mise en place du CSE portait sur le périmètre des établissements de droit syndical

et les locaux afférents. Ces établissements, au nombre de 80 avant la mise en place du CSE, correspondaient peu ou prou aux différents sites. Chacun comportait un ou une DS par OS. Le passage de 17 CDEP à 15 établissements CSE s'est donc accompagné d'une fusion des établissements de droit syndical. Ainsi, dans l'établissement Matériel roulant ferroviaire réalisant l'entretien des trains et tramway, on passe d'un ou d'une DS par OS dans chaque atelier à deux DS pour l'ensemble de l'établissement, avec un seul local en plein centre de Paris.

Cette très forte réduction du nombre d'établissements de droit syndical a conduit à une très forte réduction du nombre de DS, permettant d'atteindre les 15 % de réduction du « coût » du dialogue social qu'évoque la Cour des comptes (2020, p. 80). Cette réduction, très proche de l'objectif initial de la direction, ne semble pas être ressentie de manière douloureuse par les DSC rencontrés. En effet, chaque organisation syndicale a conservé l'essentiel de ses moyens, mais concentrés sur un nombre de personnes plus limité ; la réduction s'est faite par la non-redistribution des moyens jusque-là alloués à SUD quand cette organisation a cessé d'être représentative. La perte de la plupart des DS et des locaux syndicaux affaiblit toutefois la capacité des organisations syndicales à être sur le terrain, ce qui est d'autant plus dommageable que les DS jouent un rôle croissant, notamment dans la prise en charge des questions SSCT. Cet affaiblissement du canal syndical est un objectif affirmé de la direction. En effet, la DRS explique : « *Qui dit moins de délégués dit moins de crédit d'heures, dit donc moins de moyens pour les organisations syndicales pour être sur le terrain.* »

Ainsi, les organisations syndicales ont réussi à contenir la diminution du nombre de DS liée à la suppression des établissements de droit syndical en négociant un nombre de DS par établissement supérieur au minimum légal et en redéployant une partie des heures des anciens DS des établissements-sites aux DS des établissements-CSE. La capacité de maillage des DS est cependant très affaiblie, ce qui correspond à un objectif affirmé de la direction, désireuse d'affaiblir autant le pouvoir organisationnel que le pouvoir institutionnel de la représentation du personnel.

Encadré I-3 : **Une concentration des moyens des IRP sur les secrétaires, une évolution encouragée par la direction au nom de la « professionnalisation »**

L'accroissement du nombre d'élu·es de CSE par rapport aux anciens CDEP rend la question de la coordination cruciale. Cela confère aux secrétaires un rôle accru en en faisant les interlocuteurs et les interlocutrices privilégié·es de la direction. De fait, celles-ci et ceux-ci concentrent sur leur personne d'importants moyens en termes de temps, que ce soit en propre (les heures de délégation conventionnelles attachées à leur poste), par le cumul personnel des mandats ou en bénéficiant d'une partie du crédit de droit syndical distribué les organisations syndicales.

La direction voit cette évolution comme un élément de rationalisation qui accroît l'efficacité du CSE-E par rapport aux anciens CDEP dans lesquels il y avait certes un ou une secrétaire mais où, le nombre d' élu·es étant limité, les relations étaient davantage horizontales. Dans les CDEP, la direction informait ou consultait l'ensemble de l'instance ; elle tend désormais à passer en amont par les secrétaires, à charge pour ces derniers et ces dernières de préparer l'instance, mais aussi de la tenir afin d'éviter les mauvaises surprises du point de vue des directions au cours des réunions du CSE-E. Face aux prérogatives plus larges des CSE-E par rapport aux CDEP, notamment en termes d'expertise et contentieux, les directions comptent sur la capacité des secrétaires à imposer leur stratégie et à éviter qu'un vote ne débouche sur une procédure ralentissant la prise de décision par la direction, que cette dernière n'aurait pas anticipée, comme l'explique la DRS :

> *En gros, l'interlocuteur avec lequel il faut travailler, c'est le secrétaire du CSE. Donc, il faut arriver à nouer une relation… Alors, l'avantage, c'est que ça diminue un peu le nombre d'interlocuteurs. Et en même temps, ils ont des moyens d'action qu'avant ils n'avaient pas, et qu'il nous faut anticiper en préparant* [la réunion] *avec le secrétaire.*

Cette centralité des secrétaires voulue par la direction du fait de l'élargissement du CSE-E et de ses prérogatives par rapport au CDEP, est renforcée par l'asymétrie de connaissance entre les secrétaires, doté·es d'une expérience d'élu·es antérieure, souvent en tant qu'anciens ou anciennes secrétaires de CDEP, et les autres élu·es qui sont en effet souvent des novices (voir ci-dessous).

3.2. Les interlocuteurs de proximité : maintien des DP ou un autre nom pour les représentants de proximité ?

À côté de cette concentration des moyens sur un nombre réduit de DS, les organisations syndicales ont aussi négocié la mise en place d'IP, structuré·es au niveau des anciens établissements de droit syndical, c'est-à-dire, globalement, des différents sites.

En ce qui concerne leurs prérogatives, ces IP ressemblent largement aux DP. Contrairement à ce qui a pu être observé dans la plupart des entreprises ayant mis en place des RDP, l'accord prévoit des réunions régulières entre les directions locales et ces IP (Lerais *et al.,* 2021). Le rythme des réunions n'est pas fixé par l'accord de mise en place du CSE, mais l'est au niveau de chaque établissement. Là où les OS sont les plus fortes, elles ont réussi à négocier des réunions mensuelles. On observe toutefois des établissements où elles ont lieu de manière trimestrielle.

L'accord prévoit aussi que ces réunions fassent l'objet d'un compte-rendu établi par la direction, ce qui l'engage et permet aux CSSCT de disposer de remontées du terrain pour préparer leurs actions. On

retrouve donc ici le registre des questions DP dont la disparition apparaît si problématique aux élu·es de nombreuses entreprises étudiées par ailleurs (Prouet *et al.,* 2021 ; Lerais *et al.,* 2021). Bien que ce compte-rendu soit prévu par l'accord, on relève néanmoins des cas où des directeurs et directrices prennent des libertés avec ce principe et conçoivent ces réunions comme des moments d'échange informel servant à désarmer de potentiels conflits sans engager la direction.

Si elles ressemblent à celles des DP, leurs prérogatives ne vont cependant pas au-delà pour aussi inclure les questions de SSCT, comme les ordonnances y invitaient[13]. Quand des questions relatives aux enjeux de SSCT émergent, les directions refusent d'y répondre si celles-ci dépassent le périmètre du seul site. Or, pour les IP, il est difficile d'expliquer aux salarié·es ayant soulevé la question qu'il ne leur est pas possible de leur apporter des réponses, car la question a été transmise à la CSSCT dont il faut attendre la réunion. Même quand l'enjeu ne concerne que le site qui constitue leur périmètre, les IP ne disposent pas de la réactivité qu'avaient les DP qui pouvaient faire des droits d'alerte ou déclencher une procédure de DGI. En effet, quoiqu'elle admette que les IP aient compétence sur le champ des questions de SSCT, la DRS a refusé de leur reconnaître ces droits qu'elle décrit comme « le nerf de la guerre ».

Même si leurs prérogatives ressemblent à celles des DP (quand l'accord est respecté), leur mode de nomination implique un rôle assez différent. Les IP sont en effet nommé·es par les OS représentatives au niveau de l'entreprise (OSR), c'est-à-dire par les trois « grandes » (CGT, UNSA, CFE-CGC) qui disposent chacune de deux IP par site. Cette disposition négociée par ces trois OSR a pour effet d'exclure les petites OS qui ne sont représentatives qu'au niveau d'un ou de plusieurs établissements, même quand ceux-ci contiennent plusieurs sites. Pour les grandes OS, cela compense en grande partie les DS perdu·es mais pas les DP. En outre, cela affaiblit le principe de représentation puisque les DP étaient généralement élu·es par type d'activités dans un site alors que désormais chaque OSR nomme deux IP par site sans devoir veiller à ce que toutes les activités soient bien représentées.

Les IP apparaissent de fait bien comme des outils aux mains des OS et représentent ces dernières davantage que les collectifs de travail concret. C'est encore accru par la manière dont sont distribuées les ressources, notamment en heures de délégation. En effet, les OS qui ont la main sur les moyens de ces IP les distribuent en fonction de leurs propres stratégies et non des besoins de ces IP pour assurer la représentation des salarié·es de leur site. Cela peut s'avérer frustrant pour les IP qui se sentent tiraillé·es entre les demandes des OS qui les nomment et les accréditent en heures, et celles des salarié·es qui viennent les voir.

Ainsi, pour compenser la perte de leur capacité de maillage, les OS ont négocié la mise en place d'IP qu'elles nomment et qu'elles dotent en heures de délégation. À cela s'ajoute le droit pour les OS d'accréditer ponctuellement des syndiqué·es sans mandat. Néanmoins, si cela permet d'éviter un trop net affaiblissement du pouvoir organisationnel des OS lié à la réduction du nombre de DS, ces IP (et *a fortiori* des salarié·es accrédité·es) n'ont pas hérité du pouvoir institutionnel des DP. Dans le cas de l'accréditation, cela renforce de fait le pouvoir organisationnel des OS en leur permettant de déployer leurs ressources au gré des besoins. Les salarié·es acceptant d'être accrédité·es ou d'être IP n'ont pas le statut de salarié·es protégé·es. Le durcissement des relations sociales à la RATP se traduit alors par des

[13] L'article L. 2313-7 du Code du travail, issu de l'ordonnance du 22 septembre 2017, prévoit en effet que « L'accord d'entreprise défini à l'article L. 2313-2 [qui] peut mettre en place des représentants de proximité […] définit également […] les attributions des représentants de proximité, notamment en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail. »

profils de salarié·es plus combattifs et estimant ne plus rien avoir à perdre. Cela peut les rendre plus difficilement maîtrisables par les directions syndicales (voir encadré 4).

Encadré I-4 : **Les IP, un outil syndical difficile à maîtriser**

Les OS ont le droit d'utiliser les heures à leur disposition pour accréditer des militantes et des militants, que celles et ceux-ci disposent d'un mandat ou non. Dans ce dernier cas, la tension ressentie par les IP entre leurs missions conventionnelles qui rappellent celles des DP et l'utilisation qu'en font les OS qui en fait davantage des DS est évitée : les militantes et militants accrédité·es représentent explicitement l'OS et bénéficient de moyens pour une tâche précise. L'UNSA recourt particulièrement à cette stratégie pour s'implanter dans tous les sites, gagner en notoriété, faire de nouvelles adhésions et utiliser les relations interpersonnelles de leurs militantes et militants pour renforcer leur poids électoral.

Les moyens accordés par les OS ne suffisant cependant pas, ou suffisant tout juste pour « représenter l'organisation » mais sans faire le travail de représentation du personnel, cela impose aux IP d'effectuer l'essentiel des tâches qui leur incombent sur leur temps personnel. Si cela peut faire écho au caractère « sacrificiel » du syndicalisme français souvent mis en avant[1], dans le contexte contemporain, cela sélectionne *de facto* le profil des IP qui apparaissent carriéristes et acceptent de donner beaucoup de leur temps dans l'espoir explicitement exprimé de monter dans la hiérarchie syndicale et d'avoir à l'avenir des postes plus intéressants. Dans cette optique, les sacrifices à faire en tant qu'IP sont vus comme un mal temporaire, dans l'espoir de bénéficier ensuite de mandats plus épanouissants et ouvrant droit à davantage d'heures de relève. Cela favorise les stratégies carriéristes et donc de conformisme par rapport aux lignes fixées par la direction syndicale, mais dans le même temps, favorise aussi l'investissement d'éléments plus radicaux car estimant n'avoir plus rien à perdre, ce qui n'est pas sans poser des difficultés aux OS dont ces IP sont censé·es porter la voix.

[1] Pour une discussion de cette tendance, voir par exemple, Guillaume et Pochic (2009) ou Denis et Thibault (2014).

3.3. Des représentants de proximité désignés par les CSE-E : un renforcement de leur pouvoir ?

Comme nous l'avons indiqué plus haut, au moment de l'enquête, les acteurs venaient d'achever la renégociation des instances. Le nouvel accord recentralise (du moins temporairement) les établissements du département Réseau de surface et introduit pour compenser cette perte de proximité (et de mandats) des représentantes et représentants de proximité dans ce seul département. Il prévoit aussi de doter les interlocuteurs et interlocutrices de proximité en heures de délégation dans toute l'entreprise.

Si la dotation en propre affaiblit en apparence la mainmise de l'organisation syndicale sur ces IP, celles-ci et ceux-ci restent nommé·es par l'organisation syndicale dont elles et ils dépendent pour leur renouvellement et leur progression dans la carrière syndicale. En outre, le choix des IP semble se faire sur la base de la cooptation, par les membres les mieux établis de l'organisation syndicale, concevant ce mandat comme une première étape avant un mandat d'élu·es. Il n'y a donc pas de conflit de légitimité entre dirigeantes et dirigeants de l'organisation syndicale au niveau central (DSC et élu·es du CSE-C) et ces représentantes et représentants locaux, nommé·es par le canal syndical, comme il peut y avoir entre élu·s du CSE-C et des CSE-E.

Quant aux représentantes et représentants de proximité (RDP) nouvellement créé·es, si leur mise en place en plus des IP semble surtout un moyen de sauver des mandats pour les élu·es des CSE-E qui perdent leur siège à l'issue de la recentralisation du département Réseau de surface, celles-ci et ceux-ci sont nommé·es par les CSE-E. Or l'enjeu de la recentralisation pour les organisations syndicales est justement d'assurer la loyauté des élu·es de CSE-E en les sélectionnant davantage. Les RDP ne jouissent pas de la légitimité élective ni du pouvoir institutionnel que pouvaient avoir les délégué·es du personnel dans l'ancienne architecture et, *a fortiori*, des élu·es d'un CSE-E structuré sur un périmètre proche du lieu de travail.

Cette reprise en main des CSE-E par les directions des organisations syndicales n'implique cependant pas une unité interne parfaite à chaque OS ni une homogénéité des stratégies. Ainsi, au sein de l'union CGT, on observe des positions très différentes d'un syndicat à l'autre. Le groupement intersyndical ouvrier (GISO) par exemple, qui constitue l'un des cinq syndicats CGT au sein de la RATP[14], refuse de nommer des IP, contrairement à la politique décidée centralement, comme l'explique l'un des secrétaires CGT de CSE-E (CGT) :

> *À la CGT, on le GISO, on a l'UGICT, et… Par exemple, le GISO a décidé qu'aucun élu ne participerait aux interlocuteurs de proximité.* […] *Pour leurs propres raisons, peu importe, ils ont dit à leurs propres élus : "Vous ne participez pas aux IP."*

Les différents CSE-E étant dominés par l'une ou l'autre de ces structures syndicales (ainsi le GISO domine, par exemple, le CSE-E M2E, « Maintenance, espaces et équipements »), il subsiste donc une hétérogénéité de stratégies entre le niveau de l'établissement et le niveau central qui peut donner lieu à des tensions puisque CSE-E et CSE-C partagent désormais des prérogatives communes et que les premiers peuvent, comme nous l'avons vu, bloquer, ralentir ou s'opposer au CSE-C. Dans le cas de la CGT qui est organisée en union de syndicats, la recentralisation n'assure pas l'unité de l'organisation dominée par son sommet, mais le retour au *statu quo ex ante*, c'est-à-dire évite aux syndicats constitutifs d'être concurrencés par-dessous par les élu·es des CSE-E. La recentralisation des CSE-E permet de maintenir une unité organique plus forte entre syndicat et élu·es.

Ainsi, au nom de la primauté de l'unité de l'organisation, les trois OSR au niveau central ont accepté la recentralisation des instances, quitte à perdre en proximité, en nombre de mandats et en pouvoir institutionnel (celui de ralentir la mise en œuvre de décisions par la multiplication des procédures). Ce choix de recentraliser a été facilité par le fait que la direction a accepté d'en atténuer les effets par la création du nouveau mandat de représentantes et représentants de proximité, et en dotant les interlocuteurs et interlocutrices de proximité en heures de délégation. La DRS a su faire accepter à la direction financière que l'avenant recentralisant les instances ne devait pas viser une nouvelle réduction du coût du dialogue social.

[14] Avec l'Union générale des ingénieurs des cadres et des techniciens (UGICT), le Syndicat du personnel d'exécution et non encadrant du réseau ferré, le Syndicat du personnel d'exécution du département Bus et l'Union syndicale des retraités de la RATP.

La recentralisation s'est donc faite à moyens constants, ce qui implique que ceux-ci ont été concentrés sur un nombre réduit d'élu·es. Les élu·es les mieux intégré·es à leur organisation syndicale ont été confortés ; les élus les plus fragiles, les moins bien formés ou faisant preuve de velléité d'autonomie, éliminés. Comme l'explique la DRS :

> *Pendant la crise du covid on se voyait, enfin, on s'entendait plutôt, parce qu'on ne se voyait pas, on avait une visio tous les jours, pour faire un point sur les évolutions, les décisions qui étaient prises au fur et à mesure etc., ils* [les responsables syndicaux] *nous disaient "moi, je ne suis pas favorable à cette action judiciaire"* [décidée par un CSE-E]. *Donc en fait, les OS ont eu aussi un vrai problème pendant ces deux ans et demi, trois ans, à piloter leurs troupes et à s'assurer que sur le terrain, la politique de l'OS était vraiment mise en place. Donc finalement, on avait un intérêt convergent à recentraliser.*

Ce que confirme aussi à demi-mot l'un des DSC qui qualifie « d'énervé·es » les IP et les élu·es de certains CSE-E issus de la décentralisation du département Réseau de surface. Le DSC CGT regrette lui aussi « *plusieurs exemples des expertises, autorisées par le CSE*[-E], *votées dans l'instance quoi, après que le CSE*[-C] *ait émis un avis ! Donc le truc, complètement…* » et qui explique que la recentralisation lui « *convient mieux* » car « *nos élus dans les CSE*[-E décentralisés du département Réseau de surface], *eux, ils font du DP. C'est ça leur sujet à eux. C'est le carreau cassé…* » Le DSC UNSA abonde dans le même sens estimant que

> *Ce qui s'est passé quand on est passé en CSE et en CSSCT* […], *on a eu une perte, je trouve, c'est mon point de vue, on a eu une perte un petit peu en connaissances et en droit de l'entreprise et des organisations syndicales qui s'est opérée pendant ce temps-là.* […] *On avait une contrainte* [au moment de la recentralisation], *alors qu'on partageait l'objectif, au niveau syndical, de recentraliser les CSE Bus,* […] *c'est qu'on avait potentiellement, je vais dire un chiffre mais… c'est de cet ordre-là, 150 à 180 militants candidats pour être sur des listes CSE locales. Voire plus, 250.* […] *Après, ça nous permis de choisir…*

Dit autrement, ces deux nouveautés de l'accord, loin d'affaiblir la tendance à la syndicalisation du système de représentation du personnel, l'accentuent encore et favorisent sa cohérence en plaçant dans les mains des dirigeantes et dirigeants syndicaux au niveau central la distribution des mandats au détriment relatif du principe électif, ce qu'exprime à sa manière le DSC UNSA :

> *IP, RP et tutti quanti, ce sont des militants syndicaux. Voilà. Ce n'est pas autre chose. Ce sont des militants syndicaux. C'est-à-dire que quelque part, et les IRP c'est pareil je veux dire, un élu CSE c'est avant tout un militant syndical. Ce sont des représentants du syndicat, tantôt avec un mandat électif, tantôt avec une simple désignation par l'organisation syndicale, mais l'enjeu c'est bien de représenter l'organisation syndicale et dans un feed-back incessant, montant et descendant.* […] *Donc ce sont avant tout des militants syndicaux. Il y a un mélange des genres assumé.* […] *"Ah non, moi je suis CSE, je ne suis pas syndicaliste", non, ça, ça ne marche pas. Tout le monde est représentant syndical à sa façon.*

Les élu·es s'éloignent ainsi des collectifs de terrain et, s'établissant sur des périmètres larges, les listes sont largement déterminées par les directions syndicales centrales.

4. Faire évoluer les listes, un défi syndical

À la RATP, les ordonnances ont entraîné à contre-courant de ce qui est généralement observé (Lerais *et al.,* 2019) une augmentation du nombre d'instances et donc du nombre d'élu·es, posant des défis particuliers aux organisations syndicales (4.1.). Ceux-ci ne sont pas uniquement dus à l'augmentation du nombre de sièges à pourvoir, mais aussi à l'exacerbation de la compétition intersyndicale. Le rapprochement des instances des lieux d'exercice du travail concret modifie le profil des figures présentées. Les réseaux d'interconnaissances jouent un rôle plus structurant. À l'inverse, les étiquettes syndicales perdent en valeur.

Poussé par cette nécessité perçue, le renouvellement des équipes élues au moment de la mise en place des nouvelles instances, est allé beaucoup plus loin que ne l'imposait l'élargissement du nombre de mandats, au détriment d'élu·es installé·es mais aux marges des équipes syndicales, qui varient en fonction des organisations et de leur stratégie (pour la CGT, les anciens DP, pour l'UNSA, les profils « techniques » des CHSCT). Ce très fort renouvellement autour de figures extérieures ou éloignées des organisations syndicales n'a pas été sans poser des problèmes de sorte que les organisations syndicales ont cherché, et obtenu, une renégociation de l'architecture des instances entraînant une recentralisation des instances et la remise en place d'un cursus syndical plus long avant l'intégration dans les CSE-E (4.2.).

4.1. Centraliser et élargir les listes à des non-syndiqué·es

Individuellement, chaque CSE-E comprend plus d'élu·es que les anciens CDEP. En outre, leur multiplication lors du premier mandat a conduit les organisations syndicales à devoir élargir leur vivier de candidates et de candidats. Ainsi dans le département Réseau de surface, le passage du CDEP aux CSE-E a représenté un passage de 20 élu·es (dix titulaires et dix suppléantes et suppléants) à près de 160 élu·es (80 titulaires et 80 suppléantes et suppléants), ce qui représente une moyenne de 32 élu·es par CSE-E (16 titulaires et 16 suppléantes et suppléants). De ce fait, nombre d'élu·es lors de la mandature 2018-2021 ont été des primo-élu·es, dans le département Réseau de surface en particulier, mais aussi dans les autres départements du fait du plus grand nombre d'élu·es dans les CSE-E par rapport aux CDEP. Cette tendance au renouvellement des listes à la RATP, qui détonne avec la stabilité observée par ailleurs (Lerais *et al.*, 2021), est à la fois liée à l'élargissement des listes mais aussi au fait que nombre d'élu·s des anciens CDEP ou CHSCT n'ont pas souhaité repartir pour un nouveau mandat ou étaient parti·es à la retraite. La réforme des retraites de 2019 et la suppression du régime spécial de la RATP ont en effet amené nombre de salarié·es à faire valoir leurs droits de manière anticipée, y compris parmi les élu·es, comme l'explique le DSC CGT :

> *Donc, là* [la réforme retraites de 2019]*, on a eu beaucoup de camarades qui sont partis. Et à la Cégète, on ne jette pas dans le bain un petit jeune. Donc, c'étaient des gens qui avaient un peu d'expérience, à la fois des instances mais aussi de l'entreprise… Et ceux-là, ils sont partis et on n'a pas eu le temps de former* [les nouveaux] *… Donc, on a eu beaucoup de militants qui étaient beaucoup en conflit, en fait, avec la direction, qui sont partis d'un coup, dès qu'ils en ont eu l'opportunité, à cause de tous ces conflits.*

Qu'elle qu'en soit la cause, cette très forte augmentation du nombre d'élu·es dépasse les capacités militantes de l'organisation syndicale, comme le développe le DSC CGT :

> *Tout simplement parce que vu le nombre d'élus qu'il faut pour chaque CSE qui est, en l'occurrence de 15 à 17 élus par CSE sur ces périmètres-là,* […] *ben, on n'a pas les bras pour faire les listes !*

Les organisations syndicales ont donc été forcées, notamment dans le cas du département Réseau de surface d'élargir les listes à des non-syndiqué·es. Ainsi, comme l'explique l'un des secrétaires de CSE UNSA :

> *Ce qui s'est passé quand on est passé en CSE et en CSSCT, c'est juste qu'on a dû mettre des gens qui n'avaient… Il y avait beaucoup de mandats à mettre. Il a fallu qu'on trouve des personnes mais qui découvraient le syndicalisme. Pour la plupart, c'était leur premier mandat, ou s'ils avaient un mandat avant, ils venaient de le commencer.*

Si cette pratique est monnaie courante dans la plupart des entreprises où la faible densité syndicale impose de longue date aux OS d'aller chercher des candidates et des candidats hors de leurs rangs, cela constitue pour la RATP une rupture. Traditionnellement, les organisations syndicales, du moins les grandes, peuvent se permettre de constituer des listes uniquement de militantes et de militants syndicaux, et ont même le luxe d'avoir le choix. Il est relativement rare qu'un nouvel adhérent ou une nouvelle adhérente soit présenté·e. Lorsque c'est le cas, ces élu.es sont formé·es, connaissent les orientations de leur organisation et font preuve de loyauté à son égard.

Mais même dans les cas où les organisations syndicales ont pu aller chercher de nouveaux candidats et de nouvelles candidates parmi leurs jeunes adhérents et adhérentes pour faire face à ce besoin d'élargissement (ce qui a été leur premier mouvement même si celui-ci n'a pas suffi), la question de l'unité de l'organisation s'est posée. Non pas que ces jeunes adhérent·es aient nécessairement manqué de formation et de connaissance quant à la ligne de leur organisation syndicale, mais surtout qu'elles et ils ne la partagent pas entièrement, comme le note le DSC CGT :

> *Nous, quand on est militants CGT, en plus responsables, enfin en responsabilités, bien sûr on défend les travailleurs, mais on a cette culture du service public. Et donc, quand on a quelque chose qui va un peu à l'encontre de notre mission de service public… Des fois, on peut avoir raison, mais le service public, en réalité, c'est un peu notre premier outil de travail. Donc, tu ne peux pas être constamment en conflit avec la direction et plus penser à cette mission de service public. Et on a beaucoup de nos responsables, notamment dans les CSSCT, qui eux, aujourd'hui, sont plus jeunes… Cette culture du service public, ils ne l'ont pas acquise. Ce n'est pas qu'ils l'ont perdue. Je pense qu'ils ne l'ont pas acquise et ils ont une attitude frontale avec la direction, avec l'encadrement en général, et ils n'arrivent pas à se retrouver sur l'essentiel de notre activité qui est celle du service public.*

Comme il l'explique, cette absence de culture de service public qui amène les jeunes syndiqué·es à voir la direction comme un adversaire de classe plutôt que comme une émanation de l'État, garant de l'intérêt général, est liée à une socialisation distincte lors de l'entrée dans l'entreprise. Celle-ci est lié à la fois à l'évolution du statut de l'entreprise mais aussi au choix fait par la direction d'allonger la durée de « précariat [sur le] marché interne du travail » pour reprendre une formule de Robert Castel (2011).

Celui-ci souligne que cette « condition précaire » est désormais le lot des salarié·es (et non plus simplement des marges de l'emploi) et se développe y compris dans les anciens « secteurs protégés » à « statut [protecteur] ». Dans le cas de la RATP, la direction a ainsi accru la durée où les salarié·es ne sont pas stabilisé·es à un poste et dépendent largement du pouvoir discrétionnaire de ses supérieur·es bien au-delà de la période d'essai (ou de « commissionnement » pour les agentes et les agents encore sous statut).

Cela fait que la plupart des jeunes salarié·es préfèrent se tenir éloigné·es des organisations syndicales. Celles et ceux qui en viennent malgré tout à adhérer sont alors celles et ceux qui n'ont plus rien à attendre et qui, pour *x* ou *y* raisons, n'ont déjà plus d'espoir de se stabiliser dans l'emploi qu'ils ou elles visaient. Si ces salarié·es sont déjà bloqué·es et mal vu·es par leurs supérieur·es, c'est qu'un conflit s'est déjà déclenché. Les nouveaux et nouvelles syndicalistes sont donc dans une relation d'emblée plus conflictuelle vis-à-vis de la direction et aussi plus radicale, car estimant ne rien avoir à perdre. Comme le décrit le DSC CGT :

> *À la RATP, dans beaucoup de métiers d'exploitation, on rentre en contrat de qualif'. Le contrat de qualif', c'est deux ans.* […] *Après nos deux ans de contrat de qualif', on a un an de titularisation. Donc, pendant trois ans, là, déjà, c'est compliqué.* […] *À partir de ta qualification, tu es bloqué cinq ans. Comme ça, tu ne peux pas évoluer. Tu es bloqué. Si tu es rentré comme machiniste, il faut que tu fasses sept ans machiniste. Pour la direction, le but, c'est de rentabiliser la formation, sauf que pour nous, très peu rentrent sur un métier de carrière de machiniste.* […] *Donc, pendant sept ans, celui qui veut changer de métier, il est sous le coup de l'observation de l'employeur puisque son changement de métier va être conditionné à un choix de l'employeur. Donc, faire grève, c'est déjà du sport, mais en plus, pendant sept ans, si tu veux changer de métier, il faut que tu te sois tenu à distance des organisations syndicales. Et donc, on arrive à avoir des camarades qui rentrent dans l'activité syndicale, mais qui sont motivés presque par dégoût…*

Ainsi, la nécessité d'élargir les listes, que ce soit à des non-syndiqué·es ou à des syndiqué·es plus jeunes, accélère le renouvellement générationnel et affaiblit la transmission d'une culture syndicale commune, de toute manière mise à mal par les évolutions des conditions d'emploi à la RATP. Deux cultures cohabitent conjointement au sein de chaque organisation syndicale rencontrée : non pas une culture de compromis et de lutte, puisque, comme nous l'avons vu, l'ensemble des organisations syndicales, y compris celles souvent qualifiées de « réformistes », recourent de longue date à des registres d'actions conflictuels, quoique plus ou moins institutionnalisés (à travers l'usage conflictuel des prérogatives des anciens CHSCT, par exemple), mais une culture de service public et une culture d'antagonismes pouvant aller jusqu'à une culture de lutte des classes. La période de transition générationnelle dans laquelle se trouvent les organisations syndicales de la RATP est accélérée par les effets des ordonnances. Cette transition engendre des contradictions profondes entre ces deux cultures auxquelles doivent faire face les directions syndicales. La recentralisation des CSE-E du département Réseau de surface négocié avec la direction qui l'accepte en raison de ses propres difficultés et intérêts, a permis aux OS de limiter les listes et, ce faisant, de limiter l'ampleur du renouvellement.

Cela pose cependant un problème dans un avenir proche. En effet, pour faire face aux besoins d'accroître le nombre de candidates et candidats, les organisations syndicales sont allées chercher des non-syndiqué·es mais, avant cela, ont mobilisé les syndiqué·es jusqu'alors non-élu·es qui se trouvent

désormais écarté·es à l'issue de la recentralisation. Au moment où il faudra renouveler les actuels CSE-E, il sera difficile de mobiliser de nouveau ces militant·es que l'on a appelé·es puis rejeté·es. Il est de fait probable qu'il y ait un trou générationnel dans les forces syndicales et que celles-ci se soient privées d'une « classe d'âge ». Comme l'explique l'un des secrétaires de CSE-E (CGT) :

> *Comme en CSE on a été obligés de limiter* [du fait de la recentralisation], *parce qu'il n'y avait pas de la place pour tout le monde* […], *je dirais que pour remplir les cases, il n'y a pas de problème. Mais pour l'avenir, ça va être compliqué, parce que* […] *ceux qu'on a laissés, je vais le dire comme ça, méchamment, ce n'est pas tout à fait vrai, mais sur le bord de la route, à l'époque, entre les DP* [en 2018] *et le CSE* [en 2021], *c'est compliqué d'aller les chercher maintenant et puis de leur dire : "Au fait, tiens, untel s'en va. Est-ce que tu ne veux pas prendre sa place ? " Il y aura huit ans de passés. Je pense que ça crée peut-être un peu cette mise à l'écart.*

Les nouveaux mandats créés (d'IP et désormais de RDP) limitent toutefois cette perte de vocations. En rétablissant un cursus syndical plus long, ils permettent de travailler à ce renouvellement en éprouvant (et en contrôlant) les jeunes syndiqué·es.

4.2. Une perte des profils techniques au profit des profils politiques

L'évolution de la composition des élu·es change le contenu des réunions. La direction voit dans la présence d'un nombre important de « novices » la cause d'une baisse de la qualité des interventions. L'un des directeurs de dépôt de bus, président de CSE-E, estime ainsi :

> *À partir du moment où on a décentralisé partiellement comme on l'a fait, j'ai forcément des élus, un certain nombre de personnes, qui n'ont pas le niveau.*

La DRS partage cette appréciation, considérant que c'est aussi le cas en CSE-C où les nouveaux et les nouvelles élu·es ne seraient pas au niveau. Pour elle, cela vient de la disparition du « *cursus honorum* » de la représentation du personnel, c'est-à-dire de l'existence d'une « carrière » représentative, commençant par des responsabilités limitées et distinguant les « meilleur·es » à chaque étape. Les nouveaux et les nouvelles élu·es n'auraient pas appris à distinguer ce qui tient des questions de DP et ce qui serait la raison d'être (unique) du CSE : les questions sociales et économiques. Dans ses propres mots :

> *Dans certains endroits, il y a des gens qui n'avaient jamais même été délégués du personnel, parce qu'il a fallu tellement d'élus à un moment pour faire les listes etc. que c'est très compliqué.* […] *Même au CSE-Central, j'ai des gens, j'ai des élus… enfin, des gens adorables etc., mais j'ai des gens qui ont à peine été DP. Donc, forcément, le niveau de compréhension des enjeux, de maturité sur les aspects politiques des choses, etc., c'est un peu compliqué.*

Les membres de la direction ne reconnaissent pas que les réclamations individuelles et collectives font partie des attributions du CSE quand ils évoquent, comme la DRS,

> *Des moments en séance du CSE central qui sont même à la limite de la gênance, parce que quand vous avez un élu qui vient vous parler du problème de M. Tartempion dans*

> *son unité opérationnelle alors qu'on est en CSE central et qu'on traite de la question de la stratégie de l'entreprise.*

En affirmant cela, la direction reste bloquée sur les prérogatives dans anciens comités d'entreprise alors que les nouveaux et les nouvelles élu·es exercent les attributions qui sont les leurs, dans un contexte où celles-ci ne sont plus assurées par les délégué·es du personnel et où les IP peinent à prendre le relais par manque de moyens institutionnels. Le fait que ces questions remontent jusqu'au CSE-C tient moins du manque de « maturité » des élu·es qu'au fait que les réclamations individuelles et collectives (RIC) ne sont traitées ni par les IP ni, souvent, par les CSE-E du fait du manque d'autorité de gestion des présidentes et présidents des CSE-E. Ceux-ci n'ayant pas les moyens de traiter ou même de répondre aux réclamations portées par les élu·es, ces derniers les transfèrent au niveau supérieur. La même tendance s'observe dans de nombreuses autres entreprises où les élu·es sont tout sauf novices, voire où il y a eu une prime à l'ancienneté dans la composition des listes (Lerais *et al.,* 2021). La montée des RIC dans les CSE-E et dans le CSE-C de la RATP est une tendance lourde et structurante liée à la disparition des DP.

En outre, le choix des candidats par les différentes organisations syndicales n'est pas aussi désespéré que ne le perçoit la DRS quand celle-ci affirme :

> *Il y a du côté des organisations syndicales une vraie difficulté à établir des listes, et puis en plus un contexte qui n'est déjà pas favorable. C'est à dire que, on ne va pas se mentir, il y a un désamour, mais comme de manière générale dans la société, il y a un désamour des corps intermédiaires, et donc, les organisations syndicales, clairement, sont ce contexte-là. Et donc, il y a quand même de moins en moins de gens qui ont envie de s'investir dans des fonctions syndicales. Et en parallèle, il y a une telle pression aussi sur la question de la représentativité, parce qu'avec les moyens qui sont engagés derrière, etc., qui font que certaines organisations syndicales, voire toutes, elles ont été obligées un peu de ratisser large, de prendre des gens qui n'étaient pas si proches que ça de la ligne politique ou des valeurs en tout cas de l'organisation syndicale.*

Quoique les DSC avouent avoir eu du mal à boucler les listes et avoir dû aller chercher des gens éloignés du syndicalisme, *a fortiori* connaissant mal les lignes de leurs organisations syndicales, ils ont tenté, sous cette contrainte, d'attirer à eux des *leaders* locaux et non simplement à remplir les listes. Ils ont d'ailleurs fait le choix délibéré d'écarter certains et certaines élu·es expérimenté·es. La CGT n'a ainsi pas puisé dans son vivier d'anciens et d'anciennes DP à la mesure de ce qu'elle aurait pu faire. Dans un certain nombre de cas, elle a préféré aller chercher de nouvelles candidatures, y compris non-syndiquées plutôt que de remplir la liste avec ses anciens DP, comme le souligne le secrétaire de CSE (CGT) cité plus haut en parlant des DP « laissés sur le bord de la route ». Du côté de l'UNSA aussi, le choix a été fait de présenter de nouveaux visages, y compris des non-syndiqués, plutôt que de puiser massivement dans ses élu·es au CHSCT qui ont pu être écarté·es. Comme l'explique le DSC UNSA :

> *Vous avez tendance, ce n'est pas systématique et c'est un choix, mais vous avez tendance à mettre sur votre liste des leaders, des leaders locaux.*

Cette tendance qui existait déjà pour les CDEP s'est encore amplifiée avec l'accentuation de la concurrence intersyndicale et la décentralisation des CSE-E. Surtout, la notion de *leader* s'est transformée. Le rapprochement des CSE-E des lieux d'exercice du travail concret favorise les réseaux

d'interconnaissances et accroît l'intérêt à mettre en avant une figure connue et appréciée localement. Les organisations syndicales reconnaissaient certes toujours comme des *leaders* au niveau local les élu·es ou les représentantes et représentants du syndicat à ce niveau (DP ou DS) qui « vont monter d'un échelon, et en plus de leur mandat local, de leur représentation syndicale locale, vont avoir un rôle au comité d'établissement » (DSC UNSA), mais à côté « d'un secrétaire de section locale » que l'on choisit « parce que c'est un vrai *leader* d'opinion : il tient la route, il a un cerveau, il se débrouille bien, il fait beaucoup d'adhérents, etc., etc. », on trouve de plus en plus de « figures charismatiques » pour reprendre là encore la typologie wébérienne (Weber, 1995[15] ; Weber, 2013). Tendanciellement, car les deux types de *leaders* se mélangent dans la pratique dans chaque individu. Le premier type de *leaders* se rapproche ainsi du *leader* au « charisme de fonction » largement « impersonnel » qu'évoque Weber, tandis que le second se rapproche davantage du *leader* au « charisme prophétique », celui de la « qualité extraordinaire », inscrit dans la reconnaissance par une communauté, tandis que la connaissance technique renverrait au « type du fonction qualifié et spécialisé » (Dericquebourg, 2007).

Dans le cas de la RATP, au sein des figures charismatique (les « *leaders* »), on observe nettement une tendance à privilégier davantage que par le passé les figures charismatiques « exceptionnelles » par rapport à celles qui ont lentement gravi les marches de l'organisation qui leur donne leur légitimité. L'importance nouvelle de cette figure inverse quelque peu le rapport entre le *leadership* et le mandat : la figure classique est un *leader* avant tout car elle a un mandat ; la nouvelle figure se voit confier un mandat car elle est un *leader.* Dans les deux cas, toutefois, le critère du charisme ou de l'autorité prime sur les *seules* connaissances techniques (et nous insistons sur l'adjectif « seul »[16]), comme l'avoue le DSC UNSA quand il conclut :

> *Mais est-ce que par ailleurs, il* [ce leader que l'on met en avant] *est intéressé par le juridique ? Est-ce que par ailleurs technique? Tout ce qui est schéma électrique, etc., etc., ça ne va pas de soi. Donc, ce n'est plus tout à fait la même démarche.*

Dans le cas de l'UNSA, cette sélection de *leaders* s'est faite au détriment des élu·es de CHSCT et au prix d'une moindre maîtrise technique de la CSSCT par rapport aux anciens CHSCT, d'autant plus que ces élu·es étaient conçu·es comme un corps à part, réservé à des techniciennes et des techniciens, comme l'explique le DSC UNSA :

> *Pour les CHSCT, vous avez moins, vous avez beaucoup moins cette préoccupation que chaque section syndicale locale soit quelque part représentée, que vous-même, vous ayez cette démarche de reconnaissance envers des militants qui sortent du lot localement, etc., etc. Vous pouvez plus vous appesantir sur des profils. Le CHSCT, c'est complètement autre chose* [que les CDEP]*. Ce sont les délégués du personnel*

[15] Et notamment le chapitre III.

[16] Pour brouiller encore plus les frontières, on pourrait ajouter à la suite de Weber qu'il est des cas où la compétence technique extraordinaire d'un individu lui confère une forme de charisme et lui valent reconnaissance dans sa communauté (Dericquebourg, 2007). Sans développer cette idée dans ce cadre conceptuel, Lerais et al. (2021) montrent des cas d'entreprises où la reconnaissance d'une maîtrise technique et juridique ont conféré à des élu·es de CHSCT une centralité dans l'organisation et leur vaut leur place au CSE, au détriment relatif de figures charismatiques plus traditionnelles (de « fonction » ou de « qualité »). Ce n'est pas le cas à la RATP (ou seulement marginalement). Nous délaissons donc cette nuance ici.

principalement qui vont voter, et vous pouvez complètement expliquer à votre corps militant que vous avez choisi des profils vraiment centrés sur le CHSCT.

Ce n'est pas le cas à la CGT où le CHSCT était pensé comme une étape dans le *cursus honorum* d'un ou d'une élu·e, l'étape entre DP et élu·e de CDEP, c'est-à-dire que les élu·es de CHSCT n'étaient pas simplement des techniciens mais représentaient des *leaders* syndicaux déjà bien établis, contrairement aux DP, là où dans la stratégie de l'UNSA, très axée sur un quadrillage fin des lieux d'exercice du travail concret, les DP étaient conçu·es comme une ressource stratégique davantage que comme un mandat de découverte.

Ainsi, du fait des carrières syndicales structurées différemment à l'UNSA et à la CGT, les élu·es identifié·s comme des *leaders* ne sont pas les mêmes et la place des compétences techniques diffère. Domaine de spécialisation pour l'UNSA, elles constituent en quelque sort un passage « obligé » à la CGT. Néanmoins, dans les deux cas, la même logique est à l'œuvre : les figures identifiées comme des *leaders* ont été présentées dans les nouveaux CSE-E ; celles conçues comme de purs mandats techniques ou de découverte ont été écartées au profit de *leaders* charismatiques, jusqu'ici non-élus, voire non-syndiqués, mais reconnus localement.

Dit autrement, les organisations syndicales n'étaient visiblement pas désespérées au point de devoir prendre n'importe qui et ont fait le choix délibéré de faire monter de nouveaux profils, souvent « forts en gueule » et largement autonomes de l'organisation qui les présente[17], ce qui n'est pas sans poser des problèmes (voir encadré 5). Cette logique se fait au détriment de la technicité, voire de l'appétence pour les questions économiques et sociales, mais n'implique pas une perte de capacité générale. Ce sont les capacités politiques qui sont privilégiées. L'élu·e doit incarner une partie du salariat de l'entreprise qui se reconnaît en sa personne. Son rôle est moins celui d'une technicienne ou d'un technicien pointu·e ou même d'un généraliste exprimant la vision globale que son organisation syndicale porte sur l'entreprise ; il est davantage celui d'un porte-parole faisant remonter la voix d'un collectif concret de travail particulier.

5. Rapports intersyndicaux : entre conflits et cogestion

Cette stratégie d'aller chercher des figures charismatiques y compris hors des rangs syndicaux semble liée au traumatisme du scrutin de 2014 où le nombre de ratures avait explosé conduisant nombre de militantes et de militants établi·es à perdre leur mandat. La défiance du corps salarial à l'encontre de l'*establishment* syndical s'est aussi manifesté par la multiplication des petites organisations syndicales contestataires. La décentralisation des instances représentatives du personnel suscitée par les ordonnances a encore accru le phénomène en permettant à des petites OS de devenir représentatives sur le périmètre d'un ou de quelques établissements de petite taille (5.1.). Face à cette montée en puissance des petites organisations syndicales, les trois grandes ont serré les rangs. Cette union des grandes OS au sommet qui permet d'endiguer les plus petites ne signifie toutefois pas l'absence de tensions entre elles (5.2.).

[17] La DRS décrit ainsi « le phénomène [qui] fait qu'on se retrouve avec des gens dont on se demande ce qu'ils foutent dans telle ou telle organisation syndicale, parce que par rapport à ce qu'ils peuvent défendre, par rapport à ce qu'ils peuvent brailler à longueur de temps, leur façon de se comporter, etc., ce n'est pas du tout cohérent avec la ligne politique ».

5.1. Multiplication de petites organisations contestataires : recomposition du champ syndical ou désaveux des organisations établies ?

L'épisode de 2014 revient souvent dans nos entretiens et témoigne d'une défiance du corps salarial vis-à-vis des organisations syndicales et des élu·es. Le secrétaire du CRE (CGT) de 2010 à 2014 avait vu son nom rayé tellement de fois qu'il n'avait finalement pas été réélu en 2014. Comme l'explique l'un des secrétaires de CSE-E (CGT), les salarié·es sanctionnent les élu·es qui se représentent car celles-ci et ceux-ci ont du mal à faire valoir un bilan et sont surtout vu·es comme coupé·es de leur base :

> *Mais est-ce que c'est la* [prise de] *responsabilité aussi qui fait ça* [qu'on est rayé] *? Le retour qu'on en a, c'est plutôt : "Depuis que t'es responsable, depuis que t'es secrétaire, on ne te voit plus." Donc, les agents ont plutôt cette tendance à dire peut-être leur mécontentement, à rayer.* [...] *Ça se faisait moins* [avant] *: il y avait des rayures, mais c'était deux ou trois, comme ça* [...]*. On les comptait, je dirais. Mais maintenant, non, c'est…*

Encadré I-5 : Les *leaders* charismatiques locaux, ressources extérieures au service du renouvellement ou « gilet-jaunisation » populiste, un questionnement futur

Si les organisations syndicales n'étaient pas désespérées au point de prendre n'importe qui pourvu qu'il ou elle accepte de figurer sur la liste, on peut se demander ce que cela dit du lien entre organisations syndicales et le corps salarié dans son ensemble que les premières aient besoin de figures charismatiques qui leur sont extérieures pour survivre électoralement.

Ces nouvelles figures charismatiques ne sont, par définition, pas des figurantes et des figurants, élu·es sur une liste puis invisibles, laissant le travail aux figures syndicales établies. Choisies pour la reconnaissance dont elles jouissent parmi les salarié·es, elles ont une voix forte qui ne concorde pas nécessairement avec celle de l'organisation syndicale dans son ensemble. La DRS qualifie cette tendance avec dérision de « gilet-jaunisation » décrivant :

> *Des organisations syndicales qui bien qu'établies depuis très longtemps, avec une culture forte, etc., ont de plus en plus de mal à diriger les troupes.* [...] *La pression de la représentativité fait que à un moment, on va choisir des gens peut-être plus en fonction de leur capacité à faire des cartes et des adhérents et des voix que de leurs idéaux politiques.* [...] *Mais en même temps, les OS en ont besoin, pour exister, parce que c'est ça qui fonctionne aujourd'hui : c'est le fait de faire du* buzz *sur les réseaux sociaux ; c'est le fait d'être très actif, d'être dans une posture très revendicative. Enfin, on le voit bien, n'est-ce pas ? C'est un peu ce qu'on appelle la gilet-jaunisation aussi au sein des OS* [...] *c'est-à-dire que finalement, il y a des personnalités un peu dans les organisations syndicales qui montent sur le devant de la scène, qui prennent des positions qui ne sont pas forcément celles qu'aurait prise l'OS. Enfin, voilà, c'est… Mais, en même temps, l'OS ne peut pas forcément les dégager, parce qu'elle en a besoin, parce qu'elle sait qu'à un moment, c'est ça aussi qui fait vendre des cartes et qui fait faire des voix dans les urnes.*

Qu'il s'agisse du DSC CGT ou du DSC UNSA, les deux utilisent aussi ce vocable de « gilets jaunes » pour décrire les jeunes syndiqué·es et surtout les petites organisations syndicales contestataires. Nos interlocuteurs syndicaux ayant été peu diserts sur cette question et peu enclins à évoquer les conflits au sein des organisations syndicales, nous ne pourrons pas aller plus loin dans cette réflexion qui n'est

pas sans rappeler certains travaux sur le populisme dans le champ politique, où des figures charismatiques attirent sur leur nom des électeurs, indépendamment de l'organisation qu'elles sont censées représenter qu'elles marginalisent autant qu'elles en assurent la survie (Ollion, 2021 ; Lefebvre, 2022) et qui s'opposent à aux figures dotées d'un « capital militant » (Matonti, Poupeau, 2004).

Si elle ne date pas de la mise en place du CSE, la tendance à la professionnalisation entendue comme une « permanentisation » des élu·es a été amplifiée par celle-ci. Le CSE concentre en effet un nombre de tâches en extension sur un nombre d'élu·es qui se restreint. Face à cette tendance, il semble que les organisations syndicales cherchent à mettre en avant le rôle de porte-parole de leurs élu·es et cherchent des incarnations bien identifiées. C'est en tout cas le sens que le secrétaire de CSE-E (CGT) cité ci-dessus donne à la personnalisation des élections, estimant que :

> *Au-delà de la CGT, je pense que c'est de l'individuel, c'est ce que vous représentez par rapport aux agents. Je pense que là, c'est plus le côté… j'allais dire intime, pas intime, mais la relation que vous avez avec les agents.* […] *S'ils vous aiment bien, ils restent à voter comme… Mais par contre, si vous ne passez pas bien, ou s'ils estiment plein de choses, ils vous rayent.*

L'explosion du nombre de ratures et le traumatisme du scrutin de 2014 expliquent que les trois grandes organisations syndicales représentatives au niveau de l'entreprise donnent leur accord à la mise en place d'un scrutin électronique en 2018 qui limite le nombre de ratures. Le prix de ce choix est toutefois une diminution du taux de participation en 2018, puisqu'il s'établit à 45 % contre 65 % en 2014. On observe toutefois une remontée en 2021 (58 %), signe que les organisations syndicales ont su apprendre à mobiliser les salarié·es pour un scrutin électronique[18].

Néanmoins, si le scrutin électronique devait favoriser les organisations les mieux établies, capables de mobiliser leurs forces, et éviter la multiplication des ratures, la hausse de l'abstention qu'il engendre a entraîné une multiplication des seconds tours, comme l'explique le même secrétaire de CSE-E (CGT), non sans une certaine gêne :

> *Nous, on a eu beaucoup de rayures sur le mandat précédent. C'est une particularité, aussi. On n'avait jamais ça. Depuis que c'est… Nous, on a un vote électronique. Quand même, il faut le savoir, c'est un vote qui est… Et ça crée moins de… Ce qu'on voit, c'est qu'il y a moins de votants (bis). Donc, souvent un 2e tour, ce qu'on n'avait pas avant.*

En effet, dans un certain nombre d'établissements, le taux de participation a été inférieur à 50 %[19]. À l'encontre de l'objectif du scrutin électronique, cela a accru le morcèlement syndical et permis aux petites organisations syndicales de s'implanter plus facilement. En effet, il est souvent difficile pour les éléments contestataires, souvent issus de syndicats différents, de monter une liste commune dans le temps limité qui précède les élections. La multiplication des seconds tours leur permet de se présenter

[18] Voir sur le site de la RATP : « Résultats des élections professionnelles 2021 », 26 novembre 2021 [consulté le 17 août 2023] pour les chiffres de 2018 et 2021 et « Résultats des élections professionnelles 2018 », 29 novembre 2018 [consulté le 17 août 2023] pour le taux de participation en 2014.

[19] Dans 39 des 88 scrutins en 2018 (chiffre obtenu en multipliant le nombre d'établissements par le nombre de collèges), soit 44 % des cas, et dans 14 des 68 scrutins en 2021, soit 21 % des cas.

individuellement et de se constituer ensuite, progressivement, en syndicat, à l'instar de La Base ou du Rassemblement syndical qui se sont constitués après les élections en rassemblant des indépendants.

En outre, face aux obstacles que leur mettent les grandes organisations établies, qu'il s'agisse du vote électronique et, surtout, la recentralisation des établissements, les éléments les plus contestataires s'organisent et se regroupent. C'est ainsi qu'aux élections de 2021, FO a fait son grand retour, gagnant plus de 21 points. Elle amalgame en fait ce qui restait de FO et SUD après avoir perdu leur représentativité en 2014 et le Rassemblement syndical qui aurait été incapable d'être représentatif sur l'ensemble du nouvel établissement Réseau de surface. À l'inverse de ce qui s'est passé en 2018 lorsque les établissements ont été décentralisés, les forces contestataires ne s'agrègent pas après leur élection mais se rassemblent très largement avant celle-ci, avant de reprendre leur autonomie une fois élue. C'est ainsi que parmi les forces rassemblées sous l'étiquette FO, les anciens de SUD ont quitté l'organisation dans les départements Réseau de surface et Sécurité, comme le raconte le DSC UNSA :

> *Ces derniers mois, nous avons vécu une forme de regroupement entre ce qui restait de Force ouvrière, une partie des conducteurs de chez nous, qui sont partis, et RS justement, Rassemblement syndical, qui sont partis, et une partie de SUD. Donc, un attelage assez hétéroclite, quand même, sans être méchant, qui s'est regroupé au sein de ce qui restait de FO, qui a fait cinq points au niveau transversal la dernière fois* […]. *Ceci dit, c'est très instable, puisque d'ores et déjà, ce regroupement commence à craquer de-ci, de-là. Ils viennent de perdre la partie RER. On entend, on a lu, qu'à la Sécurité, à Bus, des ex-SUD qui étaient venus dans FO viennent d'en repartir.*

Ainsi, le paysage syndical de la RATP est caractérisé par une très grande volatilité que les multiples bouleversements de l'architecture institutionnelle de la RATP encouragent (voir encadré 6).

Il ne s'agit toutefois pas uniquement d'un effet des ordonnances, mais aussi d'une évolution structurelle de la relation entre mandantes et mandants d'un côté, mandataires et OS de l'autre, largement liée à la centralisation des mandats qui éloigne les seconds du premier groupe. La décentralisation des CSE-E due à la conjonction de l'application des ordonnances et de l'anticipation des évolutions sectorielles n'a pas nécessairement limité cet effet car, parallèlement à celle-ci, les moyens, à commencer par les heures de délégation, se sont concentrés sur un nombre plus faible d'élu·es. Cette tendance à la « permanentisation » – terme qui nous semble préférable à celui de « professionnalisation » qui peut recouvrir de multiples dimensions – éloigne aussi les élu·es, non pas géographiquement mais dans leurs sociabilités.

La décentralisation, en outre, a l'effet de favoriser encore plus les petites organisations, dans un paysage déjà très morcelé. En témoigne le passage de sept à douze organisations représentatives sur au moins l'un des périmètres. La centralisation de la négociation au niveau central permet toutefois aux trois grandes organisations représentatives de conserver la main et de faire évoluer l'architecture des instances et le mode d'organisation du vote d'une manière qui leur soit mois défavorable, du moins d'un point de vue électoral.

La volatilité du paysage syndical ne concerne cependant pas uniquement les organisations syndicales prises en tant que telles mais aussi les affiliations. Autour du pôle de stabilité que représente la CGT, les diverses organisations apparaissent en partie « attrape-tout », pour reprendre le concept développé par Otto Kirchheimer pour les partis politiques dès 1966. Reprenant ce concept, Katz et Mair (1996)

avaient défini les partis attrape-tout comme inscrits dans un environnement de compétition ouverte, reposant sur un travail intensif de terrain auprès des communautés locales et, pour cela, sur des adhésions ouvertes et hétérogènes, notamment à des « entrepreneurs » mais tendant dans le même temps à s'organiser d'une manière *top-down* et à transformer les adhérentes et les adhérents en relais des directions. Bachelot (2017) note que cette notion associe systématiquement « professionnalisation » (entendue dans un sens proche de la « permanentisation » que nous employons) et « désidéologisation ». Ces caractéristiques ne sont pas sans faire penser à ce que nous avons décrit jusqu'ici. Pour survivre dans un environnement très mouvant, les organisations syndicales tendent à devoir agréger autour d'elles des *leaders* locaux, reconnus de leur communauté de travail concret, et organisent le travail syndical de manière très verticale afin d'éviter tant que faire se peut que ces membres peu intégrés ne leur échappent complètement. Le prix de cette évolution dans un contexte de compétition ouvert est cependant la fluidité des appartenances. Si cette tendance est moins forte à la CGT qui reste stable autour de 30 %, elle ne lui est cependant pas entièrement étrangère, mais l'organisation semble à même de limiter cette pratique à ses marges et à stabiliser ses adhérentes et adhérents en son sein.

5.2. Alliance des grandes OS au sommet contre les petites organisations contestataires, mais tension à la base entre les militants ?

Quoi qu'il en soit, le choix partagé par les grandes organisations syndicales représentatives d'un scrutin électronique illustre l'entente (relative) qui règne entre elles. Comme l'explique le DSC UNSA, la RATP a connu à la fois « une sorte d'écrémage des organisations syndicales représentatives au niveau transversal » et « une espèce de petite multiplication de petites structures syndicales » au niveau des établissements. Les trois organisations syndicales représentatives au niveau central trouvent alors intérêt dans une forme de cogestion qui leur permet de s'entendre pour exclure les plus petites de la gestion des CSE-E. Dans de nombreux CSE-E, aucune organisation syndicale n'a la majorité à elle seule et, sans cet accord de cogestion, les grandes organisations représentatives pourraient être tentées de s'allier avec telle ou telle organisation, leur donnant une nouvelle légitimité. Chacune faisant de même, cela finirait par les affaiblir toutes.

Les trois grandes organisations syndicales, et notamment la CGT et l'UNSA (la CFE-CGC, catégorielle, est un peu à part), veillent donc à se répartir les fonctions. L'organisation syndicale majoritaire prend normalement le secrétariat du CSE et laisse la deuxième place au bureau à l'autre organisation. Comme l'explique le DSC CGT :

> *On a un accord de cogestion, pour le CSE central et tous les autres CSE. On a un accord de gestion avec l'UNSA et la CFE. Dans le bureau des CSE, on se met d'accord… Après, c'est des règles, forcément. Première organisation, première en responsabilité. Si nous on a le secrétariat parce qu'on est première, le trésorier, et puis après, on croise, et après, on répartit les sièges dans les commissions, en l'occurrence là, la CSSCT.*

Cet accord de cogestion que décrit le DSC CGT n'est cependant pas toujours respecté. L'entente contre les plus petites organisations n'empêche pas les tensions au sein des grandes organisations représentatives. Ainsi, dans l'un des établissements, les relations intersyndicales sont décrites comme « très difficiles, très dures » par les DSC. Le président du CSE, directeur d'un des centres de bus relevant du périmètre de ce CSE-E, raconte ainsi que la CGT de l'établissement est en conflit très fort avec les autres organisations syndicales. Elle est en effet arrivée première et aurait donc dû avoir le secrétariat

du CSE-E ; la trésorerie revenant alors à l'UNSA. Cette dernière s'est toutefois entendue avec la CFE-CGC de l'établissement pour se partager les rôles et évincer la CGT, comme le raconte le directeur d'établissement :

> *Les organisations professionnelles se sont mises ensemble contre eux pour que le CSE soit présidé par la CGT. Ils se sont regroupés. C'est pour ça aussi qu'ils leur en veulent tant, parce que tous les autres qui sont minoritaires. La somme des minoritaires faits qu'ils sont…*

Encadré I-6 : **À la RATP un paysage syndical fluctuant**

En 2018, sept organisations syndicales étaient représentatives dans au moins un établissement[1]. Douze le sont depuis les élections de 2021 selon nos interlocuteurs et interlocutrices[2]. Au niveau central, la CGT-FO qui n'était plus représentative en 2018, fait son retour, regroupant 27,6 % des suffrages (+ 20,7 points) tandis que l'UNSA, devenue première OS en 2018, recule nettement, passant de 30 % à 23 % des suffrages.

Tableau 1 – Résultats aux élections professionnelles de 2010 à 2021

	2010	2014	2018	2021
CFDT	10,1	5,1	3,68	0,97
CFE-CGC	5,2	9,3	10,43 (Encadrement : 33,84)	7,74 (Encadrement : 31,70)
CFTC	n.r.	n.r.	0,05	-
CGT	33,9	30,4	30,11	31,78
CGT-FO	10,1	9,6	6,86	27,6
La Base	-	-	-	1,9
SAT	-	5,2	6,47	4,04
SAP	-	3,2	-	-
Solidaires	-	0	3,27	2,99
SUD	14,1	15,3	8,95	0
UNSA	22,1	25,7	30,19	22,96

Source : RATP

La forte variation des résultats de FO illustre la grande volatilité des votes, qui concerne l'ensemble des OS, à l'exception de la CGT qui reste stable aux alentours de 30 %. Elle illustre aussi la fluidité des appartenances syndicales puisque FO rassemble sous son étiquette quatre OS et a absorbé les militantes et militants de SUD ainsi que du Rassemblement syndical, une OS bien implantée dans le département Réseau de surface qui avait été privée de représentativité en 2018 en raison de la non-conformité de ses comptes[3]. Elle avait aussi reçu le soutien d'une partie des militantes et militants de

l'UNSA (Pôle traction) qui avait suivi l'un de ses secrétaires généraux adjoints, parti à FO[4]. Cette fluidité n'est pas nouvelle. L'UNSA en avait ainsi bénéficié en 2010 en absorbant une des OS propres à la RATP, Les Indépendants (8,7 % en 2006)[5]. De multiples recompositions ont eu lieu pendant l'étude.

La stabilité relative de la CGT vis-à-vis du champ syndical de l'entreprise permet à la direction de la CGT de la RATP d'afficher une unité sur des dossiers importants, plus difficile à atteindre pour les autres OS[6], notamment sur la position à adopter face à la privatisation et à l'ouverture à la concurrence. Nos entretiens montrent qu'elle masque néanmoins d'importantes tensions internes entre le niveau central et la « base », comprise comme le niveau (infra-)établissement, tensions qui portent moins sur la position que sur la stratégie à adopter dans le cas de la CGT.

Les différents acteurs rencontrés mettent en avant l'importance des questions politiques et stratégiques pour expliquer l'importante fluctuation du champ syndical[7]. Ces questions sont à la fois largement conjoncturelles et structurantes pour les OS de la RATP à qui elles donnent une coloration particulière. La dynamique sectorielle et propre à l'entreprise, dominée par la question de l'ouverture à la concurrence, contribue à renouveler des structurations et des relations syndicales particulières qui viennent s'inscrire dans un paysage syndical singulier, façonné par la trajectoire historique de l'EPIC.

[1] CFDT, CFE-CGC, FO, SAT RATP, SUD, UNSA. Quatre autres organisations syndicales se sont présentées sans parvenir à être représentatives dans un établissement (CFTC, SP RATP, SGPG RATP, Solidaires).

[2] Malgré nos demandes, nous n'avons pas réussi à obtenir la liste qui, à notre connaissance, n'est pas publique.

[3] Voir Bateman L. (2019), « Syndicat : le critère de transparence financière n'est pas satisfait si les comptes sont publiés mais pas approuvés », *AEF Info*, 26 juin, Dépêche n° 608740.

[4] Voir Ortega S. (2021), « RATP : la CGT et FO sortent gagnantes des élections professionnelles », *Rapports de force*, 26 novembre.

[5] Le Monde (2010), « RATP : les élections professionnelles indiquent une poussée de SUD », *Le Monde*, 3 décembre.

[6] Dole D. (2021), « RATP : la CGT redevient le premier syndicat, sur fond d'ouverture à la concurrence », *Libération*, 26 novembre.

[7] *Ibid.*

Cette rivalité intersyndicale au niveau des établissements va à l'encontre de la relative bonne entente au niveau central. Les inimitiés locales et l'esprit de chapelle sont décrits par le DSC CGT comme « l'une des plaies les plus difficiles à régler ». Comme il l'explique :

> *Nous* [les DSC et élus du CSE-C]*, à notre niveau de responsabilité, on sait pourquoi on est là, on sait pour qui on œuvre et ainsi de suite. Ben, nos camarades de terrain, eux, ils continuent à se confronter, pas seulement à la direction mais aussi entre eux… entre élu·es, quoi ! Et ça, c'est une des plaies les plus… les plus difficiles à régler. En fait, on a un problème de gestion de la nuance, quoi. L'idée, ce n'est pas de chercher à manipuler nos concurrents, mais qu'à un moment donné, il vaut mieux convaincre que contraindre ! Mais ça, ils n'y arrivent pas. Ils n'y arrivent pas. Ils n'y arrivent pas parce qu'en même temps, les autres, ils ne nous font pas de cadeaux ! On a des tracts là… On a été obligé, contre l'UNSA, malheureusement… Je dis malheureusement parce que c'est une organisation syndicale mais… d'engager un recours pour diffamation* [soupir]*. Ils ont ciblé un camarade… Enfin, bref. Donc, on est aussi dans cet environnement-là qui est difficile à traiter… à gérer, humainement, quoi… sur le plan humain.*

Malgré ces épisodes, les DSC s'accordent pour estimer que la situation s'améliore depuis la négociation de mise en place du CSE, de ses multiples avenants et de l'accord de droit syndical, malgré d'importants

désaccords sur la posture à adopter face à l'ouverture à la concurrence – la CGT continuant à la combattre quand l'UNSA estime qu'il s'agit d'un combat déjà perdu. Les trois grandes organisations syndicales apparaissent avoir serré les rangs devant les incertitudes soulevées par la mise en place du CSE et devant le danger d'une contestation par les organisations syndicales non-représentatives au niveau central. Celles-ci sont en effet renforcées par la décentralisation des établissements qui leur facilite l'accès à la représentativité qui, en outre, leur donne plus de moyens vues les prérogatives des CSE-E par rapport aux anciens CDEP, comme l'exprime le DSC UNSA :

> *Je n'avais jamais vécu une telle… osmose. N'allons pas jusque-là, mais enfin, on a toujours eu dans cette entreprise des relations un petit peu tendues entre syndicats* […] *Là* [au moment de la négociation du CSE]*, pour le coup, on a vraiment fait front commun, on a travaillé ensemble. Ça s'est vraiment… très, très bien passé.*

Ainsi, malgré les nombreuses tensions entre OS, exacerbées par la très importante concurrence intersyndicale, les trois grandes organisations arrivent, tant bien que mal, à réguler la concurrence entre elles. Dit autrement, il y a d'un côté une compétition entre les *outsiders* (c'est-à-dire les petites organisations non représentatives à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise) et les trois organisations installées. Ce n'est qu'une fois le danger d'une montée en puissance des petites OS que la compétition reprend entre les grandes. Les ordonnances et leur application très particulière à la RATP, à « contre-courant » a-t-on déjà écrit, entraînent de ce point de vue des évolutions contradictoires. Les très fortes incertitudes qu'elles ont engendrées, la très forte réduction des moyens auxquelles elles ont conduit, le caractère non-viable de la nouvelle architecture, y compris pour la direction, qui a mené aux renégociations successives évoquées ci-dessus, tout cela a conduit les grandes organisations à resserrer les rangs pour mener la négociation au mieux de leurs intérêts communs. À l'inverse, la décentralisation des CSE-E et le renouvellement très fort des équipes autour de figures locales affaiblissent la cohérence des différentes organisations et mènent à des tensions très importantes à la base, similaires à celles qui caractérisent les relations entre, d'un côté, les grandes et les petites OS et, de l'autre, entre ces dernières. Aujourd'hui, le paysage syndical paraît se stabiliser, voire s'épurer par la recentralisation des instances qui défavorise les petites OS contestataires, par la mise en place du vote électronique qui limite le phénomène de « ratures » qui se concentrait particulièrement sur les OS installées, et par le reflux de l'abstention lié aux stratégies de quadrillage du terrain par les grandes OS, notamment à travers le phénomène de mandatement de syndiqué·es dépourvu·es de tout mandat électif.

Le retour en force de la CGT-FO au côté de la CGT et de l'UNSA rouvre toutefois le jeu et les logiques de cogestion entre les deux grandes qui se partageaient les postes (la CFE-CGC étant catégorielle, elle était largement à l'écart de cette dynamique). De même, la future explosion de l'EPIC en une multitude de sociétés, elles-mêmes dotées d'un CEE-C et où chaque dépôt serait un établissement distinct avec un CEE-E, représente un mouvement de décentralisation très fort qui va de nouveau bouleverser l'architecture institutionnelle. Si l'apparition d'un niveau intermédiaire entre l'actuel CEE-C et les dépôts peut être à même de répondre à un certain nombre de difficultés formelles exposées dans la première partie, cette nouvelle architecture pourrait conduire à une nouvelle explosion du nombre d'organisations syndicales représentatives sur un périmètre que les grandes OS sont parvenues à juguler. Dans un contexte où l'EPIC sera progressivement démembré au profit de sociétés formellement autonomes au sein du groupe RATP, d'abord au niveau des bus, puis des tramways et enfin des métros, cette diversité des OSR d'une société à l'autre et d'un établissement à l'autre risque d'accélérer la

disparition d'une identité commune, aujourd'hui très forte du fait du statut et de la très forte centralisation historique des accords.

Conclusion

Deux séries de conclusions peuvent être tirées des développements précédents : sur les spécificités persistantes des instances représentatives du personnel de la RATP malgré leur entrée dans le droit commun et les effets de ces nouvelles instances sur les organisations syndicales.

Au total, certaines spécificités observées dans la mise en place et le fonctionnement des IRP à la RATP sont liées à une forme de dépendance au sentier par rapport aux droits et pratiques propres à l'entreprise publique. En fait, deux autres éléments contribuent à la spécificité de la RATP. D'une part, des dynamiques sectorielles communes aux entreprises publiques et privées, notamment liées à la loi d'orientation des mobilités et à la mise en place de l'allotissement pour la future mise en concurrence, ont conduit à une forme de décentralisation des instances à rebours de tendances observées dans d'autres secteurs. D'autre part, les droits et pratiques nouvelles sont liés à une dynamique propre à la RATP, autonome à la fois de l'héritage du droit spécifique à l'entreprise publique, de dynamiques sectorielles et de son intégration dans le droit commun. Plus spécifiquement, la forte densité syndicale de l'entreprise et l'éclatement du champ syndical semblent entraîner des formes d'organisation spécifiques. De manière générale, le canal syndical semble prendre le pas sur le canal électif pour former un ensemble particulier, dans lequel le pouvoir organisationnel, toujours central pour les OS de la RATP, apparaît d'autant plus crucial que la direction a cherché à limiter leur pouvoir institutionnel, notamment le droit des CSSCT de déclencher des alertes pour danger grave et imminent qui permettaient à feux les CHSCT de bloquer la production.

Les ordonnances ont entraîné une forte rationalisation des moyens alloués aux IRP, entendue au sens de réduction des moyens. En termes de répartition des prérogatives et du processus d'information-consultation, le gain pour la direction et pour les élu·es est moins net. D'abord, certaines responsabilités sont mal établies avec la multiplication des « établissements » à des niveaux non utiles (pour reprendre les termes des juristes). Ensuite, le passage au droit commun a entraîné la multiplication des redondances, qu'illustre le fait que les CSE-E et le CSE-C aient les mêmes commissions. Enfin, les demandes d'expertise se sont multipliées. Les CSE-E usent très fortement de ce nouveau droit pour ralentir la direction mais aussi au service de leur autre droit dont étaient dépourvus les CDEP, celui d'ester en justice. L'entrée dans le droit commun des instances représentatives du personnel de la RATP est loin de constituer une forme de rationalisation, comme le visent les ordonnances. Le passage des CDEP aux CSE-E a créé redondances et conflits de légitimité entre le niveau d'établissement et le niveau central qui partagent désormais un certain nombre de prérogatives. Cela accroît les possibilités pour les élu·es d'établissement de mener des stratégies distinctes du niveau central qui doit faire face à des difficultés de coordination.

Quant aux enjeux en termes de stratégies pour les OS, ceux-ci sont à la fois surdéterminés par l'histoire des OS, l'enjeu de l'ouverture à la concurrence et, dans le même temps, par l'épuisement d'un certain nombre de stratégies syndicales lié à la transformation radicale des instances dans le cadre des ordonnances. L'évolution des instances implique au moins deux défis pour les OS.

Le premier est constitué par l'entrée dans le droit commun qui entraîne la mise en place de CSE d'établissement (CSE-E) dotées de prérogatives larges par rapport aux anciens comités départementaux économiques et professionnelles (CDEP). Cela remet en cause la gestion très centralisée des informations-consultations au niveau du seul comité régie d'entreprise (CRE), c'est-à-dire la gestion par les trois ou quatre grandes OS au détriment de l'ensemble des autres organisations.

Le deuxième réside dans la décentralisation du département Réseau de surface, le plus important de l'EPIC, et sa division en cinq établissements CSE. Cela met les OS devant le défi du renouvellement et de l'ouverture de leurs listes de candidatures. Cela leur impose aussi de gérer une concurrence syndicale plus importante puisqu'il apparaît plus aisé de monter une liste sur un petit périmètre que sur celui d'un département très vaste. Le contexte particulier de la RATP lié à l'ouverture à la concurrence et la filialisation des différents lots de dépôts de bus a conduit à la décentralisation de la représentation collective. De ce fait, le nombre d'élu·es de CSE dépasse largement le nombre d'élu·es des anciens CDEP et CHSCT. Les organisations syndicales font donc face à un besoin important de compétences et ont dû élargir leurs listes à des militantes et militants moins formé·es que par le passé aux questions économiques et sociales. Ce renouvellement ne dépend toutefois pas uniquement de l'élargissement des listes, mais aussi d'un choix délibéré des organisations syndicales qui n'ont pas représenté un certain nombre d'élu·es aux marges de leur organisation.

La manière dont ces marges sont définies varie en fonction de la stratégie de chaque organisation syndicale. Ainsi, là où la CGT concevait les CHSCT comme une étape vers le CE, l'UNSA le concevait comme une instance « technique » parallèle au duopole DP-CE. La CGT a choisi de ne pas représenter un certain nombre de DP, tandis que l'UNSA a sacrifié les profils techniques du CHSCT, et ce alors même qu'une part importante de sa stratégie avait reposé sur le pouvoir institutionnel des CHSCT. De manière générale, l'affaiblissement très fort des CSSCT par rapport aux anciens CHSCT montre les limites de la stratégie, notamment employée par l'UNSA, d'utiliser le droit d'alerte et le déclenchement d'un danger grave et imminent pour bloquer la production et obtenir l'ouverture de négociations puis des concessions sans recourir à la grève. Quoi qu'il en soit, ce sacrifice des marges illustre un besoin ressenti de renouveler de manière importante les listes en allant chercher des figures charismatiques, bien implantées dans leurs collectifs de travail et reconnues de leur communauté de travail.

Ce choix, qui n'est pas sans susciter des tensions, n'est donc pas un pis-aller, mais bien une stratégie pensée. Toutefois, les organisations syndicales en sont un peu revenues. Elles ont profité de la recentralisation des instances et de la mise en place de représentantes et représentants de proximité qu'elles nomment directement pour éliminer les élu·es les plus frondeurs et les frondeuses. Elles risquent de se priver ainsi d'une classe d'âge d'élu·es potentiel·les. Il apparaît en effet difficile de remobiliser à l'avenir ces élu·es ainsi que les ancien·nes DP et/ou élu·es de CHSCT écarté·es.L'entrée dans le droit commun des instances représentatives du personnel de la RATP est loin de constituer une forme de rationalisation, comme le visent les ordonnances. Le passage des CDEP aux CSE-E a créé redondances et conflits de légitimité entre le niveau d'établissement et le niveau central qui partagent désormais un certain nombre de prérogatives. Cela accroît les possibilités pour les élu·es d'établissement de mener des stratégies distinctes du niveau central qui doit faire face à des difficultés de coordination.

Partie II : ce que le CSE fait au travail syndical dans deux entreprises de transport urbain de voyageurs

Sophie BEROUD (Université Lyon 2), Cristina NIZZOLI (IRES)

Introduction

Cette partie du rapport porte sur l'approche comparée de deux cas d'étude, deux réseaux de transport urbain situés dans des grandes métropoles (Lyon et Marseille), de tailles relativement comparables, constitués l'un et l'autre de lignes de bus, de métros et de tramways. Alors que l'histoire de la RATP et ses transformations depuis une trentaine d'années ont fait l'objet d'un certain nombre de recherches (Margairaz, 1989 ; Thibault, 2013) les réseaux de transports urbains de voyageurs situés en dehors de l'Île-de France ont été bien moins étudiés. Ils constituent pourtant des employeurs de premier plan dans certaines grandes villes, avec une implantation historique et un lien fort au pouvoir municipal.

L'objet central de notre étude a porté sur les conditions de mise en place des nouvelles instances de représentation du personnel (CSE ainsi que représentantes et représentants de proximité) dans ces deux réseaux – dont l'un est géré en régie publique et l'autre par une entreprise privée – mais aussi sur les modalités d'appropriation de ces nouveaux mandats et espaces institutionnels par les équipes syndicales. En effet, à quel point la concentration des anciennes instances (DP/CE/CHSCT) dans une seule vient-elle perturber la façon d'élaborer les listes pour les élections professionnelles et surtout l'exercice au quotidien des mandats de représentation ? Dans des entreprises très éclatées sur le plan des métiers et sur le plan géographique, quelles sont les implications sur l'action syndicale non seulement de cette nouvelle architecture dans la représentation des salarié·es, mais aussi des conceptions nouvelles du rôle attribué aux différentes instances ?

En développant ces questionnements, notre travail s'inscrit dans la continuité des premières enquêtes sociologiques réalisées depuis la mise en place du CSE à la suite des ordonnances Macron de 2017 (Bourguignon *et al.*, 2021 ; Lerais *et al.*, 2021). Ces recherches ont déjà permis d'éclairer un certain nombre d'implications de la nouvelle architecture institutionnelle sur les relations professionnelles et les pratiques des élu·es. Plusieurs phénomènes ont ainsi été soulignés à partir d'études de cas diversifiées portant principalement sur de grandes entreprises : une centralisation accrue dans la prise de décision – avec le plus souvent une reconfiguration des périmètres de la représentation –, une perte de proximité des élu·es par rapport aux salarié·es et des injonctions renforcées à la professionnalisation du premier groupe. Au regard de ces premiers résultats, les apports originaux de notre travail proviennent de plusieurs éléments.

Le premier concerne la temporalité de la recherche car notre enquête ne s'est pas déroulée juste après la négociation des accords CSE, mais après quelques années de fonctionnement de la nouvelle instance, voire de renouvellement de celle-ci dans l'une des entreprises étudiées. Ce recul temporel est intéressant car il permet de saisir des ressentis des acteurs et des actrices qui se sont stabilisés.

En deuxième lieu, la différence de statut des opérateurs exploitant le réseau – public et privé avec une délégation de service public – a constitué une variable intéressante, bien que nous nous soyons rendu compte, au fil de l'enquête, qu'elle n'était pas déterminante pour éclairer les conditions d'adaptation aux nouvelles instances. Les difficultés rencontrées par les équipes syndicales à Marseille comme à Lyon, ainsi que nous le verrons, se révèlent très proches, bien que l'accord CSE obtenu dans la régie publique soit un peu plus favorable en termes de moyens.

En troisième lieu, nous avons souhaité mettre au centre de notre questionnement la catégorie analytique de *travail syndical*, entendu comme l'ensemble des activités spécialisées que les syndicalistes – élu·es, délégué·es, militantes et militants – déploient pour établir des liens avec les salarié·es, être à l'écoute des problèmes que ces derniers et ces dernières rencontrent, relayer leurs revendications et tenter de les faire aboutir. « Aborder le syndicalisme comme un travail », notent Dominique Lhuilier et Hélène Meynaud, « suppose de le situer dans un contexte avec ses ressources et ses contraintes propres, de recenser les tâches à réaliser et les activités déployées, d'identifier les visées poursuivies, la diversité de ses cadres, de ses interlocuteurs et de ses destinataires » (Lhuilier, Meynaud, 2014, p. 8).

En cohérence avec cet angle d'approche, nous avons privilégié une entrée par les pratiques des représentantes syndicales et des représentants syndicaux, en interrogeant leur capacité effective de représentation, laquelle passe aussi bien par le suivi des situations individuelles, la prestation de services, des pratiques institutionnelles et de pratiques de mobilisation (Hege *et al.*, 2011). Le recours à cette catégorie analytique de travail syndical permet de souligner combien l'exercice des mandats donne lieu à une activité à la fois spécialisée et de plus en plus professionnalisée. Il s'agit alors de comprendre comment les élu·es s'adaptent au cadre institutionnel, mais aussi en retour, comment celui-ci pèse sur leur façon d'exercer leur mandat et plus largement l'ensemble de leur travail de représentation. Enfin, dans la lignée de travaux antérieurs qui ont développé une approche conceptuelle du travail militant (Nicourd, 2009), l'objectif est aussi de montrer que ce dernier renvoie avant tout à la production d'une activité relationnelle tournée vers l'entretien des liens entre représenté·es d'un côté, représentantes et représentants de l'autre et combien cette activité est située, traversée par les rapports sociaux de domination liée à la classe, mais aussi au genre et à la race[20] (Dorlin, 2009), présents dans l'entreprise et plus largement dans la société. Ce souci d'ancrer l'analyse des implications sur les pratiques syndicales de la mise en place du CSE dans une approche attentive aux rapports de domination nous a conduites – quatrième et dernier apport original de notre travail que nous souhaitons souligner – à porter une attention soutenue à la place des femmes dans les équipes syndicales et aux conditions de leur accès à des mandats de représentation.

* * *

[20] La race est à entendre ici comme un construit social par lequel certaines personnes – qui subissent un processus de racisation – sont essentialisées et socialement considérées comme noires, arabes, chinoises, musulmanes, etc., en raison d'un trait physique, d'une tenue vestimentaire, d'un loisir, d'un régime alimentaire, etc.

Les deux entreprises étudiées se caractérisent par une forte implantation syndicale et par une importante combativité sociale, deux dimensions qui sont à mettre en lien avec la capacité qui a été celle des syndicats au cours du XX^{e} siècle à déployer en leur sein une représentation de proximité adossée à d'importants moyens institutionnels. Cette capacité d'action des syndicats a cependant été affaiblie, comme nous le montrerons dans la première partie, par d'importants changements managériaux opérés depuis une trentaine d'années, et les implications de la mise en place du CSE doivent être saisies au regard de ce processus plus long de profonde transformation des moyens donnés aux syndicats. La deuxième partie permet de cibler plus précisément ce que l'instauration du CSE, des représentantes et représentants de proximité (RDP) et de la Commission santé et sécurité et conditions de travail (CSSCT) change pour les élu·es et comment leurs pratiques s'en trouvent bousculées, en particulier pour réfléchir à la constitution des listes pour les élections professionnelles. Nous creuserons davantage encore ces enjeux dans la troisième partie en pointant les facteurs qui entravent une représentation de proximité ainsi que la difficulté pour les élu·es ainsi que pour les représentantes et représentants à relayer des problèmes structurels liés à des formes de racisme et de sexisme présentes à différents niveaux. La dernière et quatrième partie nous permettra d'approfondir la question de la place faite aux femmes parmi les élu·es – suite à l'exigence d'une représentation équilibrée des sexes sur les listes électorales –, et d'analyser les stratégies et les accommodements que les militantes doivent mettre en œuvre dans un univers à la fois très masculin et très marquée par une culture viriliste.

Encadré II-1 : Retours réflexifs sur les conditions d'enquête

L'enquête s'est déroulée entre le mois de novembre 2021 et le mois de mai 2022. Il s'agit d'une enquête qualitative pour laquelle, au-delà des entretiens semi-directifs, nous avons aussi analysé des matériaux syndicaux (tracts et presse syndicale), des articles de presse ainsi que des documents liés à l'activité des élu·es au CSE. Nous avons toujours conduit les entretiens à deux, et ceci pour les deux terrains de notre enquête, ce qui nous a permis de profiter de nos familiarités respectives quant à certains phénomènes spécifiques comme les dynamiques institutionnelles de la représentation syndicales ou les enjeux liés à la prise en compte des rapports de domination pour l'analyse des pratiques syndicales.

Être des femmes nous a facilité l'accès aux récits des élues notamment en ce qui concerne les problématiques qu'elles rencontrent en tant que femmes salariées et syndicalistes qui évoluent dans un milieu majoritairement masculin.

Les organisations syndicales auprès desquelles nous avons conduit notre enquête sont : la CGT, l'UGICT-CGT, la CGT-FO et la CFDT.

Les entretiens (au nombre de 19) qui ont duré entre une et deux heures, ont porté sur la trajectoire personnelle, syndicale et professionnelle des enquêté·es ainsi que sur leur expérience en tant que représentantes syndicales ou représentants syndicaux. L'accès au terrain n'a pas toujours été aisé. Par exemple, nous avons eu des difficultés à rencontrer les représentantes et représentants de certaines organisations syndicales ou à les revoir une deuxième fois. La forte charge de travail sur le plan de l'activité syndicale explique sans doute une partie de ces difficultés.

1. Une représentation syndicale affaiblie depuis plusieurs décennies dans les deux entreprises

Les deux entreprises de transport urbain de voyageurs dont il est question ici se caractérisent par l'étendue géographique de leur réseau et par une forte sectorisation de l'activité, organisée entre différentes lignes (de bus, métro et trams), différents dépôts, des agences commerciales, des ateliers de réparation mécanique et un siège social. Il existe dans les deux entreprises étudiées, les Transports en commun lyonnais (TCL) et la Régie des transports métropolitains (RTM), près de 80 métiers différents. Ces caractéristiques auxquelles s'ajoute une organisation du travail fortement contrainte par l'exigence de continuité de l'exploitation du réseau tout au long de l'année et par de fortes amplitudes horaires, ont pesé très tôt sur les formes et les pratiques de représentation mises en œuvre par les syndicats pour assurer leur assise au sein de différentes catégories d'agents. Construites sur le long terme, résultat de luttes sociales et d'une implantation forte des syndicats, ces modalités de représentation ont déjà été altérées par les changements managériaux et les réorganisations productives introduits dans les deux entreprises au cours des vingt dernières années. Cependant, la mise en place du CSE apparaît, pour les syndicalistes rencontré·es, comme une étape supplémentaire dans l'érosion de leur capacité d'intervention *via* les canaux institutionnels. L'objectif de cette première partie est d'apporter quelques éclairages sur l'histoire des deux entreprises et des relations professionnelles en leur sein (1.1.), sur les problèmes structurels et spécifiques du secteur (1.2.), puis sur le contenu des accords CSE négociés en 2018 et 2019 (1.3.).

1.1. Deux entreprises à statut où les conditions de travail se sont fortement dégradées

Les Transports en commun lyonnais (TCL) comme la Régie des transports métropolitains (RTM) sont deux opérateurs de transport urbain de voyageurs qui constituent à la fois des acteurs historiques sur leur territoire respectif et des employeurs de premier plan.

À Marseille, les premiers transports en commun ont été lancés en 1840. Les tramways s'imposent à la veille de la Première Guerre mondiale pour laisser la place aux trolleybus avec une gestion entièrement municipale dans les années 1950 avec la Régie autonome des transports de Marseille, un établissement public à caractère industriel et commercial doté de l'autonomie financière. Pendant les années 1970, alors que jusque-là la Régie avait été contrainte à adopter une politique de rigueur, les agents obtiennent des avancés en termes de réduction du temps de travail et d'augmentations salariales. Avec la fin des travaux pour les deux lignes de métro, dans les années 1980, s'impose une logique plus forte de baisse du coût kilométrique. Une recherche de productivité strictement marchande se met en place (Gallenga, 2011). Plus précisément, à partir de 1983, le directeur de la Régie s'appuie sur la loi de décentralisation de Gaston Deferre (qui conduit à reporter sur les collectivités territoriales les charges du financement des transports qui incombaient jusque-là à l'État) pour remettre en cause à la fois la logique de service public et des acquis sociaux des salarié·es (cf. *infra*). Le fait que la métropole se soit substituée à la municipalité en tant que donneuse d'ordre ne semble pas avoir modifié en profondeur l'organisation de la RTM dans la mesure où celle-ci a connu assez tôt, bien en amont d'autres réseaux de transport urbain (Gallenga, 2011), de profonds changements internes visant à remettre en cause les statuts et les acquis sociaux obtenus dans les années 1970.

À Lyon, le réseau de transports s'est également constitué dès le milieu du XIXe siècle, avec en particulier l'exploitation des lignes de funiculaires pour les collines de la Croix-Rousse et de Fourvière. Dans les années 1930, il existe une trentaine de lignes de tramway. Placé sous l'égide de la municipalité, le réseau s'est ensuite diversifié avec des trolleybus, des autobus et progressivement quatre lignes de métro construites entre 1978 et 1991. Le Syndicat mixte des transports pour le Rhône et l'agglomération du Rhône (SYTRAL) devient au milieu des années 1980 l'autorité organisatrice et accorde une délégation de service public à l'entreprise Kéolis Lyon, filiale du groupe Kéolis (dont l'actionnaire principal est la SNCF). Le réseau dit « des TCL » s'étend aujourd'hui sur 73 communes de la Métropole de Lyon et du département du Rhône, ce qui en fait le plus important sur le plan de la couverture géographique et du trafic des voyageurs en dehors de l'Île-de-France. Bien qu'il s'agisse d'une entreprise privée, la politique de « modernisation » menée par la direction y est lancée plus tardivement qu'à la RTM, et se déploie surtout à partir de la fin des années 2000.

Quatrième employeur dans la région Auvergne-Rhône-Alpes, Kéolis Lyon regroupe 4 600 salarié·es quand la RTM en compte 3 600. Près de 50 % des salarié·es sont des conducteurs et conductrices au sein des TCL, principalement de bus (lesquel·les représentent 83 % de ce corps de métier)[21]. On retrouve des proportions équivalentes à la RTM, avec dans les deux cas et par-delà cette prédominance des conducteurs et de conductrices ainsi que dans une moindre mesure des contrôleurs et contrôleuses, une diversité des métiers depuis ceux de la maintenance mécanique jusqu'aux postes d'employé·es dans les agences commerciales et au siège social.

Il est à noter que ces deux entreprises ont longtemps bénéficié d'une réputation positive au sein du salariat populaire des deux villes, en raison de la stabilité des emplois, mais aussi d'accords d'entreprise avantageux sur le plan de la protection sociale (mutuelles) et des avantages matériels liés aux activités sociales et économiques des comités d'entreprise (accès à des locations de vacances, colonies de vacances pour les enfants, etc.).

> *Alors, on a toujours la référence, avant, bien sûr… On rentrait aux TCL. On y faisait sa carrière. On se disait : "Tiens, qu'est-ce que t'as fait, toi ?", "J'étais aux TCL." Très bien. Comme quand on rentrait à La Poste. On rentrait à la Poste, on faisait sa carrière à la Poste. Ce n'est plus vrai* […] *Les jeunes, ils rentrent, ils font deux ans de bus. Au bout de deux ans, ils disent : "C'est bon… Je me tire."* […] *Très difficile en ce moment de recruter du personnel.* (Secrétaire du syndicat d'exécution CGT, TCL)

Cette perception positive de l'embauche était liée à l'existence d'un statut des personnels qui permettait de dépasser l'hétérogénéité des métiers et qui, en étant associé à un certain nombre d'acquis sociaux, apparaissait comme une contrepartie à l'exigence de continuité du service, de disponibilité des agents et de sécurité (Cartier, Retière, Siblot, 2010). Les deux entreprises ont été durant une large partie du XXe siècle à la pointe de la législation sociale, avec des régimes particuliers de protection sociale et des instruments privilégiés d'attraction et de stabilisation du personnel. Les directions de l'époque cherchaient de cette façon à conserver de façon durable une main-d'œuvre qualifiée, majoritairement formée en interne (Montagnon, 2002).

[21] Rapport RSE Kéolis Lyon 2021.

Cette place singulière sur le marché du travail local n'existe quasiment plus aujourd'hui en raison de la disparition d'une partie des avantages liés au statut, voire de la suppression de celui-ci et de l'affaiblissement relatif des salaires. Cela se traduit aussi bien à la RTM qu'aux TCL par des difficultés à fidéliser les nouveaux et les nouvelles entrantes, en particulier les nouveaux conducteurs et les nouvelles conductrices. Les deux entreprises continuent à embaucher chaque année, mais avec un *turn-over* qui est devenu plus important. Les données sociales produites par Kéolis Lyon attestent d'une ancienneté moyenne de 13 ans et d'un taux de féminisation de 15 %, lequel est en progression depuis quelques années. Cette prédominance des emplois masculins est également très marquée à la RTM.

Sur le plan des relations professionnelles, la RTM comme les TCL sont des entités où les syndicats sont bien implantés, avec un taux de syndicalisation supérieur à la moyenne nationale et une prédominance de la CGT plus ou moins accentuée selon les périodes (voir encadré 2). Dans les années 1960, par exemple à la RTM, la CGT dominait largement en rassemblant 70 % des voix aux élections professionnelles face à FO, autre syndicat historique dans la régie (autour de 20 % des voix) et un syndicat autonome (10 %). En 1981, un syndicat d'extrême droite lié à la Confédération des syndicats libres (CSL) a tenté de s'implanter dans l'entreprise, dans une démarche très anti-CGT (Gallenga, 2011). De façon générale, la direction de la RTM a souvent favorisé l'implantation de nouveaux syndicats – la CFTC dans les années 1980 ainsi que la Fédération nationale des conducteurs routiers (FNCR) –, dans l'objectif de réduire l'influence de la CGT. De façon assez proche aux TCL, un pluralisme syndical plus important s'est institué dans les deux dernières décennies du XX^{e} siècle, lequel existe toujours, le poids de la CGT étant concurrencé par des syndicats comme FO, la CFDT ou des syndicats autonomes désormais affiliés à l'UNSA.

Comme d'autres établissements du secteur du transport, ces deux entreprises ont également une histoire marquée par d'importants conflits sociaux. La RTM a connu de fortes turbulences à la fin des années 1980 et au début de la décennie suivante lorsque la réduction du budget qui lui était alloué par la ville de Marseille a conduit à une tentative de très forte réorganisation interne (Gallenga, 2011). Le directeur de la RTM de l'époque, Jacques de Plazaola, a procédé à une très forte décentralisation de la décision au niveau des dépôts en donnant les pleins pouvoirs aux chefs d'unité, avec obligations de résultat. Cela a conduit à une situation où les chefs de dépôt exercent un rôle de premier plan ayant en charge, à côté de la gestion de l'exploitation et des salarié·es, la responsabilité de la gestion des coûts de leur dépôt. Le même directeur de la RTM a également porté des attaques contre les syndicats et en particulier la CGT, en remettant en particulier en cause sa gestion directe de la Maison de Fabrégoules, lieu de vacances et de loisirs pour les personnels. Cette offensive managériale s'est également traduite dans la volonté de mettre en place un nouveau statut destiné aux nouvelles recrues. Il leur était ainsi proposé un contrat de travail moins avantageux qu'auparavant avec une multitude de fonctions à accomplir, cette polyvalence ne s'accompagnant pas d'une augmentation de salaire. À cette même époque, l'action de la CGT – qui avait été fortement affaiblie et avait perdu la gestion du CE – a retrouvé un deuxième souffle. Ainsi, en 1993, une nouvelle équipe CGT investit le terrain. Des rencontres avec les employé·es sont organisées régulièrement dans les dépôts et une communication de proximité est mise en place avec un axe de communication basé sur le nouveau statut et les jeunes traminots (Gallenga, 2011). Lors de l'automne 1995 éclate une grève de 50 jours, alimentée à la fois par le mouvement social national contre le plan Juppé et par un motif local, le refus de ce nouveau statut. Cette grève historique, qui a été très marquante au sein de la RTM, a débouché sur l'abandon du nouveau statut.

Onze ans plus tard, les agentes et les agents de la RTM, en particulier les conducteurs et les conductrices, ont de nouveau mené une grève longue contre la décision prise par la communauté urbaine d'établir une délégation de service public pour l'exploitation de nouvelles lignes de tramway. La mairie de Marseille a porté à l'époque l'affaire en justice, en contestant le motif de la grève qualifiée de « politique », mais a fini par perdre. La gestion du réseau est finalement demeurée publique.

Du côté des TCL, la conflictualité s'avère forte depuis la fin des années 2000, la direction de Kéolis Lyon ayant lancé en 2008 un vaste plan de « refondation sociale » qui s'est traduit par la dénonciation de tous les accords d'entreprise (Béroud, Giraud, 2010). Depuis lors, l'activité de négociation est très réduite au sein de l'entreprise, avec une direction qui applique le minimum légal prévu par l'accord de branche et le Code du travail en particulier en ce qui concerne l'organisation du travail (le temps de travail, les jours de récupération, etc.). Cette politique très offensive de Kéolis Lyon a là aussi conduit à entamer très fortement le droit syndical (cf. *infra*).

Le statut de régie publique n'a ainsi pas davantage protégé les agents de la RTM, par rapport à ceux des TCL, de politiques managériales visant à transformer en profondeur l'organisation du travail, mais aussi la conception de celui-ci et des missions de l'entreprise[22]. Ces changements managériaux ont cependant été freinés à la RTM par l'importance des luttes sociales déployées dans les décennies 1990-2000. Ils ont en revanche été imposés de façon brutale au sein de Kéolis Lyon à la fin des années 2000, créant un climat de très grande tension sociale dans l'entreprise.

1.2. Des problèmes structurels et spécifiques au secteur

Pour les syndicats des deux entreprises, le fait de maintenir une représentation de proximité, ancrée sur les lieux de travail grâce à la présence de relais (salarié·es ayant des mandats, adhérentes et adhérents ou bien ou encore des sympathisants et des sympathisantes), mais aussi en lien avec les différents métiers, constitue un réel défi. L'entretien de cette représentation s'est longtemps appuyé sur un maillage fin, par les syndicats, des différents lieux de travail (agences, dépôts), sur un usage des moyens institutionnels pour être à l'écoute des agentes et des agents ainsi que sur leur capacité à relayer les problèmes rencontrés au quotidien. Il nous paraît de ce point de vue important de bien cerner ces derniers.

Deux grands types de problèmes ont été évoqués par les représentantes et les représentants du personnel lors des entretiens que nous avons réalisés : ceux liés aux conditions de travail et à la sécurité, ceux associés aux processus actuels de restructuration des deux entreprises.

Les premiers sont anciens et pèsent depuis plusieurs décennies sur les conditions de travail des conducteurs et des conductrices, mais aussi des contrôleurs et des contrôleuses. Il s'agit en particulier des agressions dont ceux-ci et celles-ci sont victimes. Comme en témoignent la totalité des syndicalistes rencontré·es, les agressions font partie du quotidien de travail : « *Après, à la RTM, c'est beaucoup les risques psychosociaux pour les chauffeurs de bus. Des fois, dans une journée, on a trois agressions…* », témoigne ainsi un élu FO à Marseille.

[22] Pour un constat comparable à la RATP, cf. Thibault (2015).

Le secrétaire du syndicat CGT du personnel d'exécution à Lyon atteste du même phénomène :

> *Surtout dans un métier comme le nôtre,* […] *on est confronté à l'agressivité des gens, en permanence… Moi, je reçois sur mon téléphone des alertes des agressions. C'est tous les jours. Deux, trois* […]. *Et puis, il y a aussi toute la problématique des accidents. Je ne sais pas si vous avez entendu,* […]*, il y a un jeune qui est mort, qui est tombé d'un tramway, parce qu'ils font ce qu'ils appellent du "tram surfing". Ils s'accrochent, et là, il a glissé, il est mort.*

La gestion des implications physiques et psychologiques de ces agressions, des formes variées qu'elles peuvent prendre – crachats, vitres brisées, coups –, mais aussi des accidents de voyageur impliquait auparavant aussi bien les DP que les élu·es au CHSCT à la fois pour un suivi individuel des salariés·es et le lancement d'enquêtes.

L'existence d'horaires éprouvants, avec des services qui requièrent un travail en continu, parfois une forte extension horaire et une astreinte lors de plusieurs week-ends par mois fait aussi partie du quotidien des personnels roulants ainsi que des agentes et des agents en station. Dans les deux entreprises, la gestion des horaires et des plannings s'est détériorée depuis deux décennies. Comme évoqué plus haut, la direction des TCL, Kéolis Lyon, a dénoncé l'ensemble des accords d'entreprise en 2009, ce qui a eu pour conséquence d'éliminer tous les arrangements et toutes les compensations qui avaient été obtenues par des mobilisations au cours des années 1980 (Béroud, Giraud, 2010).

> *On avait des accords locaux, qu'ils nous ont tout cassé, et depuis ça s'est aggravé comme jamais. Donc les conditions de travail, c'est horrible. Un exemple, les conducteurs, maintenant, sont en 3 ou 4 fois dans la journée. C'est à dire qu'il peut commencer à 6 heures le matin et finir à 18 heures le soir... Les 20 minutes de coupure qu'ils ont, les conducteurs* […]*, ils font en sorte de les compter dans les terminus. Vous savez, quand ils arrivent, ils ont fini la ligne, il faut qu'ils fassent demi-tour, on appelle ça le terminus.* […] *Par exemple, ils mettent 5 minutes au terminus. Donc, ils leur comptent les 5 minutes, le temps qu'ils fassent le tour. Pour peu qu'ils soient en retard, en fait, ces 5 minutes de pause, ils ne les ont pas.* (DS FO TCL)

Cette pression exercée par la direction sur les horaires, ainsi que les changements de plannings fréquents, sont liés à des problèmes de plus en plus marqués de recrutement dans les deux entreprises[23].

D'autres problèmes se sont ajoutés à ces difficultés structurelles. Il s'agit d'une part d'un recours accru à la sous-traitance à la RTM et de la décision de découper le réseau en plusieurs lots prise par la Métropole de Lyon. La forte combativité syndicale au sein de la RTM (cf. *supra*) sur la défense du statut municipal de l'entreprise conduit la direction de l'entreprise à la contourner, en créant des filiales et en ayant recours à la sous-traitance. Cette pratique met en difficulté les syndicats dans la mesure où ils ne sont plus en capacité de représenter l'ensemble de la communauté de travail effective, en particulier parce que les périmètres des IRP n'incluent pas les filiales et salarié·es mis·es à disposition. Du côté des TCL, de très fortes inquiétudes sont présentes chez les agentes et les agents à la suite de la décision de la Métropole de Lyon, actée par l'autorité organisatrice, le Syndicat mixte des transports du Rhône

[23] L'ensemble du secteur du transport de voyageurs est concerné par des difficultés de recrutement, phénomène qui a pris de l'ampleur à partir de 2020 avec la pandémie de COVID. Voir « Le rapport d'activité de la Fédération National du Transport de Voyageur » : https://www.fntv.fr/communication/publications/rapports-d-activite/rapportdactivite

(SYTRAL), de découper le réseau existant en 2024. Alors qu'un seul opérateur privé, Kéolis Lyon, exploite l'ensemble du réseau depuis 1993 dans le cadre d'une délégation de service public, plusieurs entreprises pourront désormais se répartir les différents lots avec un lot « mode lourd » d'un côté regroupant notamment le métro, le funiculaire et le tramway, et un lot regroupant les bus de l'autre. Ces deux entités bénéficieront d'une délégation de service public qui pourra être attribuée à des entreprises privées différentes. À côté de celles-ci, une entité restera entièrement publique pour gérer les relations avec les usagères et usagers. Ce projet d'allotissement a suscité une série de grèves très suivies en 2022, les syndicats pointant le risque de perdre ce qui reste du « socle social » aux TCL, mais aussi la possibilité de différenciations en termes de salaires et de conditions de travail entre les deux entreprises privées. De plus, le découpage du réseau va entraîner une redéfinition du périmètre de représentation du personnel et contribuer à réévaluer le poids respectif de chaque organisation syndicale.

Ces enjeux structurels liés aux spécificités du secteur comme les plus récents qui résultent de la volonté des autorités publiques de restructurer en profondeur les entreprises et leurs réseaux, montrent toute l'importance d'une représentation de proximité. À la RTM comme aux TCL, les implantations syndicales se sont construites dépôt par dépôt, ligne par ligne, avec un fort ancrage catégoriel (en particulier chez les conducteurs et conductrices ainsi que chez les contrôleurs et contrôleuses.). Jusqu'en 2008, les syndicats bénéficiaient aux TCL d'un « pot d'heures » complémentaires à celles liées aux mandats, en fonction de leurs résultats électoraux (une voix ouvrant droit à quatre heures supplémentaires). Ces moyens étaient utilisés pour permettre aux salarié·es de suivre des réunions sur leur temps de travail, favorisant ainsi une participation au-delà des seul·es mandaté·es et des seul·es représentantes et représentants syndicaux. Si ce dispositif a disparu lorsque la direction a lancé une vaste offensive contre l'ensemble des accords internes, il témoigne des points d'appui qui ont contribué par le passé à donner de la force aux syndicats. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'un dispositif semblable existait à la RTM avant d'être, là encore, remis en cause par la direction au cours des années 1990, lorsque celle-ci a tenté de développer une autre culture d'entreprise fondée non plus sur la référence au service public mais au « service du public » (Gallenga, 2011).

Ainsi, à la RTM comme aux TCL, les syndicats ont historiquement construit leur capacité de mobilisation en l'adossant aux moyens institutionnels qu'ils avaient progressivement obtenus. Ils se sont longtemps appuyés à la fois sur le travail de leurs élu·es au sein des IRP, sur le suivi au quotidien des demandes des agentes et des agents et sur des pratiques de mobilisation, combinant ainsi les formes du « syndicat-institution » et du « syndicat-mouvement » pour reprendre des catégories établies par Guy Groux et René Mouriaux (1992). Or, ils ne retrouvent plus aujourd'hui à la suite de la mise en place du CSE des possibilités comparables de mettre les moyens institutionnels au service d'une représentation de proximité.

1.3. Des accords CSE au contenu inégal

Au regard de ces éléments et du sentiment partagé du côté de nos interlocuteurs et interlocutrices syndicales d'un affaiblissement depuis plusieurs années de leur capacité d'action, il n'est pas étonnant que les enjeux liés à la mise en place du CSE se soient principalement cristallisés sur les moyens donnés pour assurer la représentation des salarié·es. Les militantes et les militants rencontré·es mettent en avant, en effet, la nécessité de pouvoir circuler sur les différentes lignes, dans des dépôts parfois très éloignés sur le plan géographique et d'y avoir des relais, en particulier des représentantes et des représentants

élu·es. Cette situation est encore plus marquée à Marseille où la direction a conféré depuis plusieurs années une autonomie de décision à chaque responsable de dépôt (cf. *supra*), créant parfois des différences – en termes d'organisation du travail – entre eux. Alors même que l'assise de la représentation syndicale a déjà été déstabilisée dans les décennies précédentes, aussi bien dans la régie publique que dans l'entreprise privée, l'instauration d'une nouvelle instance fait craindre aux syndicats un nouveau recul en termes de moyens (mandats et heures) mis à leur disposition. À l'instar de ce qui s'est passé dans d'autres entreprises (Bourguignon *et al.*, 2021), les principaux points de négociation ont ainsi porté sur le nombre d'élu·es au CSE et sur la création de représentants et de représentantes de proximité (RDP).

Les deux accords s'avèrent cependant très différents, ce qui semble attester d'une attention un peu plus forte du côté de la direction de la RTM aux demandes des syndicats que du côté de Kéolis Lyon. Les négociations au sein de cette entité commencent très tôt, dès fin 2017, pour aboutir au premier accord CSE conclu au sein du groupe Kéolis et plus largement dans la branche du transport urbain de voyageurs. Signé le 29 mars 2018 par la CFDT, la CGT-FO, la CGT et l'UNSA, l'accord contient très peu de dispositions extralégales. Il établit un CSE avec 27 titulaires et 27 suppléantes ou suppléants – ce qui est le nombre prévu par la loi – et met en place 24 RDP, répartis selon quatre secteurs et qui doivent être des élu·es CSE. Les heures de délégation attribuées aux titulaires ainsi qu'aux suppléantes et suppléants du CSE relèvent là encore du minimum légal. Le fait d'avoir en plus un mandat de RDP ne donne pas lieu à des heures de délégation supplémentaires, sinon au droit d'être relevé de son travail une journée par mois pour assister à une réunion spécifique par secteur. La seule amélioration obtenue par les syndicats, outre le fait qu'il y ait des RDP, est un nombre un peu supérieur au maximum légal de membres de la CSSCT (cinq sièges en plus). La réduction du nombre de mandats et du volume d'heures de délégation est donc très marquée, estimée à 50 %, dans la mesure où il existait auparavant des délégué·es du personnel dans chaque dépôt (avec neuf dépôts de bus et deux dépôts de tramways). Si l'accord ne se traduit pas par une centralisation accrue de la représentation – on passe d'un CE unique à un CSE –, il acte un fort affaiblissement de la capacité de représentation sur le terrain avec notamment un périmètre de représentation plus large pour les représentantes et représentants de proximité que celui qui incombait aux délégué·es du personnel. On retrouve ici des éléments pointés dans d'autres entreprises comme la SNCF où la mise en place des CSE a fortement réduit la possibilité d'une représentation au plus près des agentes et des agents (Pélisse, Peskine, 2022). L'entrée dans un deuxième cycle pour le CSE, en 2021, n'a pas apporté de changements quant à cette architecture institutionnelle, la direction de Kéolis Lyon refusant de revoir l'accord initial alors même que les syndicats demandaient des RDP désigné·es en dehors des élu·es CSE.

L'accord CSE signé en 2019 à la RTM se révèle, pour sa part, beaucoup plus avantageux. Les syndicats ont en effet obtenu de pouvoir désigner 26 représentants de proximité en dehors des élu·es au CSE (lequel compte 26 titulaires et 26 suppléantes ou suppléants). Le nombre total de mandats est ainsi plus élevé qu'aux TCL, alors que ces derniers emploient 1 000 salariés de plus. L'accord prévoit également des crédits d'heures supplémentaires pour les membres de différentes commissions, à commencer par la CSSCT.

Le statut de l'entreprise semble ainsi avoir en partie pesé sur les conditions de négociation et sur le contenu des accords CSE. Les syndicats de Kéolis Lyon se sont heurtés à une direction très combative, et ce depuis plus d'une décennie, qui cherche de toute évidence à réduire leur assise et en particulier celle de la CGT hégémonique (voir encadré 2). Le fait que l'accord ait été négocié très tôt a privé les

syndicats de points de comparaison, y compris au sein du groupe Kéolis, les maintenant dans un rapport de force très tendu avec la direction. Comme évoqué précédemment, ce climat social s'est encore détérioré au cours de l'année 2022 avec l'annonce par la Métropole de Lyon et par le SYTRAL d'un projet d'allotissement du réseau. Cette décision qui aura en 2024 de fortes implications pour les salarié·es, mais aussi pour la configuration des relations professionnelles – avec la nécessité de mettre en place plusieurs CSE – relève entièrement d'un choix politique du nouveau pouvoir métropolitain élu en 2020. Elle montre la forte dépendance, dans le secteur des transports et y compris pour des entreprises privées, par rapport à des décisions externes relevant d'acteurs politiques.

Du côté de la RTM où le lien au politique est encore plus direct, il semblerait que la direction de la régie ait moins tenté d'utiliser le passage au CSE pour déstabiliser la représentation syndicale. Si le territoire que couvre la RTM ne cesse de s'élargir, avec l'absorption de petits réseaux locaux de bus dans des communes de la métropole, ni son statut de régie publique ni son unicité ne semblent mis en cause. Les changements – en particulier dans les règles de gestion et dans les politiques d'emploi – sont en partie camouflés, avec un recours accru à la sous-traitance et la multiplication des licenciements pour fautes professionnelles. La direction de la régie cherche ainsi à réduire les effectifs sans pour autant mettre en avant pour le moment un projet de réorganisation du réseau.

Encadré I -2 : **La composition actuelle du CSE dans les deux entreprises**

La CGT demeure l'organisation dominante dans les deux entreprises. Au sein des TCL (Kéolis Lyon), elle a remporté 48 % des voix dans le 1er collège lors des élections CSE de juin 2021 et 41 % dans le 2e collège (avec une présence très active de l'UGICT-CGT). FO est la 2e organisation (25 % dans le 1er collège, 34 % dans le 2e). La CFDT occupe la 3e position (avec de meilleurs résultats dans le 2e collège) et l'UNSA la 4e. La CGT compte au total douze élus, FO huit, la CFDT quatre et l'UNSA trois.

Au sein de la RTM, la CGT se détache également des autres organisations, avec une base électorale quasi majoritaire au sein des catégories de production. Son influence au sein du 2e collège est cependant beaucoup plus limitée qu'aux TCL, avec un poids plus fort de la CFDT mais aussi de la CFE-CGC. La CFDT qui a géré le CE entre 2014 et 2017 a ensuite connu un déclin en partie lié à la révélation de malversations financières réalisées par le trésorier de cette instance. La CGT a ensuite pris la direction du CE en réalisant une alliance avec l'UNSA, alliance maintenue pour les élections professionnelles de 2020. La répartition des sièges au CSE est la suivante : CGT/UNSA douze élus, FO six, CFDT cinq, CFE-CGC trois. Malgré la première place de la CGT, la gestion du CSE est revenue à FO et à la CFE-CGC.

2. Un travail de représentation entravé

À quel point la mise en place du CSE, mais aussi dans les deux cas étudiés ici de représentantes et de représentants de proximité, a-t-elle bousculé les équipes syndicales en leur imposant de s'adapter au périmètre et au contenu de nouveaux mandats ? S'agit-il d'une perturbation provisoire des pratiques de représentation ou d'une déstabilisation en profondeur de celles-ci, sachant que dans les deux entreprises les syndicats ont déjà été en partie affaiblis par les politiques managériales mises en œuvre ?

Bien que les deux accords CSE aient un contenu différent, avec un nombre d'élu·es et des moyens plus conséquents du côté de la RTM à Marseille, le fonctionnement des nouvelles instances au cours du premier mandat s'est révélé problématique pour l'ensemble de nos interlocuteurs et interlocutrices. Il

semble de ce point de vue que ce soit moins la qualité intrinsèque de l'accord qui ait compté que les désajustements engendrés par le CSE comme instance de représentation désormais unique, au périmètre et aux compétences très larges, ainsi que par la disparition des CHSCT et des délégué·es du personnel. De fait, les résultats de notre enquête diffèrent peu de ceux déjà pointés par d'autres études (Bourguignon *et al.*, 2 21 ; Prouet *et al.,* 2021 ; Lerais *et al.*, 2021 ; Giraudet, Nicod, 2022) : ils montrent les tensions engendrées par la pression à une professionnalisation accrue des élu·es au CSE, sans que cette professionnalisation ne s'adosse pour autant sur des moyens perçus comme suffisants (2.1.). Ils permettent également de saisir combien la disparition des CHSCT se traduit dans les deux entreprises par un affaiblissement des capacités syndicales pour construire un rapport de force face à la direction, les CSSCT étant décriées pour leur faible autonomie (2.2.). Enfin, l'enquête de terrain éclaire aussi les répercussions des nouvelles instances sur la façon de construire les listes pour les élections professionnelles et de choisir les « bons » et les « bonnes » candidates pour « tenir » ces nouveaux mandats (2.3.).

2.1. L'enjeu de la professionnalisation pour le mandat d'élu·e au CSE

Le phénomène de spécialisation et de professionnalisation associé au mandat d'élu·e n'est pas nouveau et des études antérieures sur les CE ont bien montré les difficultés à concilier ce type de mandats avec une implication dans la vie militante du syndicat (Dufour, Hege, 2008). Pris·es par les exigences et la temporalité propre de l'instance, les élu·es ont tendance à s'autonomiser de celles et ceux qui les ont mandaté·es. Toutefois, ce phénomène semble avoir pris encore plus d'ampleur avec la mise en place du CSE. Le mandat d'élu·e au CSE est à la fois très général puisqu'il résulte de l'agglomération des trois anciens mandats (DP, CHSCT et CE) et très exigeant puisqu'il oblige à mobiliser des compétences diversifiées :

> *Avant il y avait des rôles qui étaient très définis dans le CE. Il y avait les DP. Il y avait le CE. Il y avait le CHSCT. Ces gens-là avaient une connaissance très pointue de ce qu'ils faisaient. Aussi bien les DP que les CHSCT, c'étaient des gens qui étaient vraiment pointus. Aujourd'hui, un élu CSE doit tout faire. Et quand on fait tout… on ne fait pas tout très bien. Donc, oui, pour répondre à votre question, on devrait être plus… plus professionnel entre guillemets, mais c'est très difficile… Et le problème, il faut acquérir toutes ces connaissances en un laps de temps très court, puisqu'on n'a le droit d'être élu que trois fois. Après, c'est fini. Donc, du moment où, j'allais dire, la personne est… est au point, quasiment, il faut qu'elle laisse sa place.* (Secrétaire syndicat CGT exécution, TCL)

La maîtrise des différents sujets peut s'avérer problématique en raison de la variété et de l'étendue des thématiques abordées lors des réunions CSE, lesquelles sont souvent très longues, mais aussi du langage employé par la direction. La difficulté étant, pour ces élu·es, de faire reposer leurs avis sur des connaissances concrètes, appuyées sur des retours venant du « terrain », des sujets abordés en CSE. Beaucoup pointent le fait que le travail de recueil des réclamations et d'identification des problèmes auparavant effectué par les délégué·es du personnel fait défaut, eux et elles-mêmes n'ayant pas la possibilité de le réaliser. De plus, des retards sont constatés concernant la remise des documents de la part de la direction afin de pouvoir préparer les réunions. Nous n'avons pas d'éléments pour indiquer si ces retards dans la transmission existaient du temps des CE. Pour autant, ils semblent aujourd'hui très fréquents, ce qui est d'autant plus problématique que les ordres du jour des CSE sont aussi copieux que vastes. L'impression de « tourner en rond » dont font part les personnes élues se combine ainsi avec le

sentiment de ne pas pouvoir se saisir des réunions du CSE pour faire remonter des problématiques précises à apporter aux salarié·es.

> *Ça arrive souvent. Ils nous remettent les documents en séance. On n'a pas les moyens de préparer ou de poser des questions en amont. Parce qu'en séance (…), on est comme eux en fait, on découvre la diapo, on passe, il y a des questions qui nous viennent comme ça au fil de l'eau, mais ce n'est pas… ce n'est pas travaillé. C'est le problème du CSE.* (Élue CSE, CFDT, RTM)

Les responsables des syndicats rencontré·es lors de l'enquête parlent d'un besoin accru de formation syndicale, en particulier pour les personnes élues sans expérience antérieure et qui se sentent démunies face à la technicité des sujets abordés, mais aussi leur variété. Ces formations sont assurées en interne dans les syndicats ou réalisées auprès des instituts du travail régionaux. Mais un manque de disponibilité pour y assister est également pointé, alors que la participation au CSE apparaît comme très chronophage. Déjà affectée par la baisse des heures de délégation, la qualité du travail syndical se trouve aussi fortement impactée par le manque de temps à disposition pour se former, pour préparer les dossiers et, de manière plus générale, essayer de maintenir un lien de proximité avec les représenté·es :

> *Vu le nombre d'heures, c'est souvent qu'on travaille sur notre repos, nos RTT… Déjà ça... Après, vous avez déjà la vie de famille qui rentre en compte. Et puis après, vous avez toutes les formations, et puis… Et puis, c'est usant. C'est usant.* (DS, FO, TCL)

Une partie du travail de représentation est alors accomplie sur du temps bénévole, dans un contexte où les élu·es sont confronté·es à une situation qui peut paraître paradoxale. En effet, si le mandat d'élu·e au CSE implique des niveaux de formation et de compétences considérés comme très importants, le contenu de leurs missions n'apparaît pas toujours clair. Les frontières entre les mandats – celui de RDP et celui d'élu·e au CSE – se révèlent parfois poreuses. N'obtenant pas de réponse en tant que RDP sur leur lieu de travail, des élu·es tentent de les obtenir en séance plénière au CSE, alors même que le point qu'ils et elles défendent peut y apparaître comme marginal. De plus, en raison des spécificités du secteur d'activité, la sectorisation introduite pour définir les périmètres de représentation des RDP (réseau de bus, tramway, métro ou encore par dépôts) est aussi perçue comme une entrave au travail syndical. Comme nous l'explique le secrétaire adjoint du CSE des TCL qui souligne comment, en tant qu'ancien DP, il pouvait « *entendre toutes les problématiques de tous les corps de métier* » là où aujourd'hui avec la sectorisation, « *il n'y a plus d'échange entre les RDP* ». Dans ce contexte, avec la disparition des anciens mandats de délégué·es du personnel, il n'est plus possible d'obtenir des réponses écrites par rapport aux questions posées et donc de relayer ces réponses auprès des agentes et des agents. Le CSE devient alors la seule instance qui produit un procès-verbal, d'où la nécessité d'y faire remonter tous les problèmes pour en avoir une trace. Néanmoins, il n'est pas rare que la direction refuse d'y inscrire certains points, ce qui créée des situations où parfois les mêmes questions sont sans cesse reposées, ce processus alimentant un sentiment d'impuissance chez les élu·es concerné·es.

On pourrait de ce point de vue parler d'un travail syndical fortement entravé par l'impossibilité d'établir, comme cela a pu être le cas auparavant dans ces entreprises de transport, une relation de proximité, quotidienne, entre représentantes et représentants d'un côté, représenté·es de l'autre. Les représentations syndicales à la RTM comme aux TCL continuent en effet à être irriguées par les pratiques anciennes qui ont permis de construire des syndicats fortement implantés dans certaines catégories de personnel, avec l'idée que les élu·es doivent être au contact des agentes et des agents dans les espaces de travail à la fois

pour relayer leurs revendications, mais aussi pour faire un travail d'information et parfois de mobilisation. Or, l'ampleur de ce travail de représentation qui permet de dépasser des situations individuelles et de produire du collectif s'appuyait beaucoup sur la présence des DP, mais aussi sur la tenue de réunions dans les dépôts. Il devient aujourd'hui beaucoup plus difficile, donnant à certains et à certaines l'impression d'évoluer dans une instance, le CSE, très éloignée des réalités de terrain et de se « heurter à un mur », c'est-à-dire à l'absence de réponses concrètes de la part de la direction.

Une autre difficulté provient de la difficile articulation entre travail professionnel et engagement syndical. C'est par exemple le cas de Julie à la RTM qui, après un premier mandat de quatre ans en tant que DP, est depuis trois ans élue au CSE et coordinatrice de la CSSCT. Elle évoque le moment où elle a été nommée coordinatrice de cette instance, « *le matin même des élections* », en mettant en avant le fait qu'elle se sentait prête pour occuper ce poste (« *ça ne m'a pas déplu* »). Néanmoins, elle mesure assez vite le décalage entre l'ampleur du travail syndical à accomplir et la faiblesse des ressources dont elle dispose :

> *Et puis, en étant technique, j'ai une construction assez logique, les analyses et tout ça. Donc, j'ai accepté, sans savoir les moyens qui étaient associés au poste. Et après, j'ai déchanté.*

Elle raconte avoir traversé une période compliquée où elle devait « mener de front » ses activités professionnelles en tant que conductrice de travail au sein d'un chantier tout en assurant en même temps son mandat de coordinatrice de la CSSCT, sans qu'il y ait en particulier de secrétariat dédié à celle-ci. Julie accomplit ces missions sur du temps bénévole comme lorsqu'elle est en congé et qu'elle traite les cas d'accidents de travail qui lui sont signalés par SMS. Lors de l'entretien, elle se montre dubitative quant au fait de poursuivre dans ce mandat lors des prochaines élections, même si elle est consciente que son expérience lui a permis de se former : « *Des fois je me dis que c'est dommage, parce que maintenant, je sais bien faire, mais...* »

2.2. Des CSSCT qui ne remplacent pas les CHSCT

Dans les récits recueillis, le passage du CHSCT à la CSSCT est cité parmi les éléments de changement les plus importants entre la période du CE et celle des nouveaux CSE. Si la question des moyens est toujours au centre des analyses des personnes interviewées, dans le cas de cette instance de représentation, c'est surtout l'impossibilité d'endosser les anciennes prérogatives qui est pointée du doigt par les militantes et les militants syndicaux. À la RTM, par exemple, là où auparavant les élu·es au CHSCT avaient une décharge de cinq jours par mois, « *sans compter les réunions* », un seul jour est prévu par le nouvel accord. L'absence d'autonomie de l'instance est aussi soulignée avec une CSSCT qui est considérée comme « *sous la coupole du CSE* », certains sujets pourtant abordés en commission étant à peine évoqués en plénière. Pour faire face à ces contraintes de manque de temps et de moyens, certains et certaines élu·es s'organisent à la RTM en se répartissant les jours entre titulaires et suppléant·es :

> *Moi, je suis élue titulaire. On a quatre jours pour le titulaire. Et nous, chez FO, on se partage : deux jours pour le suppléant, deux jours pour le titulaire. Ça nous fait plus d'élus sur le terrain, qui sont des relèves et qui peuvent travailler. Alors, quand mon suppléant ne pouvait pas les prendre par rapport à son travail, je les prenais moi. Donc,*

> *ça me faisait quatre jours d'élue CSE et trois jours de CSSCT, soit sept jours par mois. Plus le jour de la réunion CSE où on est relevé la journée, ça fait huit jours.* (Julie, CSSCT, RTM)

Dans ces entreprises de transport où les problèmes d'insécurité sont nombreux ainsi que les risques d'accidents de travail, le CHSCT était peu à peu devenu un véritable lieu de contre-pouvoir face à la direction. Les CSSCT sont au contraire perçues comme relativement inefficaces.

> *Avant, le CHSCT avait un gros pouvoir...de nuisance envers l'employeur. C'est à dire qu'avant, vous aviez le CHSCT qui débarquait dans les unités ou dans les services, on ne va pas dire qu'ils avaient peur, mais ils se disaient : "c'est le CHSCT." Aujourd'hui, avec ce qu'ils ont fait, ils l'ont supprimé et ils ont mis une commission Santé qui n'a plus aucun pouvoir...* (Secrétaire adjoint CSE, TCL)

La suppression des CHSCT a aussi des répercussions directes sur des enjeux clefs liés à la sécurité. Par exemple, là où les élu·es du CHSCT se relayaient pour établir les plans de prévention, ce n'est plus le cas dans le contexte actuel, ce qui est jugé dangereux par David, ancien élu CHSCT à la RTM aujourd'hui membre de la CSSCT, qui souligne la réduction des marges d'intervention. En raison d'heures de délégation insuffisantes, les élu·es doivent opérer des choix, privilégier tel ou tel sujet. Autrement dit, la réduction des moyens à disposition pour les nouvelles CSSCT oblige les équipes syndicales à revoir leurs stratégies d'intervention. Parfois, les sujets « *tombent* », c'est-à-dire dérivent de l'actualité, avec par exemple des accidents de travail qui requièrent des enquêtes CSSCT pour évaluer si des améliorations peuvent être apportées afin que l'accident de travail ne se reproduise plus. D'autres fois, il s'agit de convaincre la direction sur des points précis, comme lorsque les conducteurs et conductrices du métro trouvent que dans les loges de celui-ci la température est trop élevée, alors que la direction soutient que les rafraîchisseurs marchent et qu'il n'y a pas de problème. Dans ces cas, il faut faire une visite, « *une campagne de prises de mesure de température* ». Néanmoins, l'analyse des récits montre que cette hiérarchisation des priorités, faute de moyens, n'est pas le résultat d'une réflexion menée collectivement par les personnes élues au sein de l'instance, ni au sein de leur organisation syndicale. Ainsi, si d'après David, il faut surtout aborder des questions en lien avec les risques psychosociaux (RPS) « *parce que c'était important. C'était plus important qu'un plan de prévention* », pour Julie, qui est technicienne professionnelle du bâtiment et sensible à la question du risque amiante, le choix de se pencher sur cette thématique est lié à son expérience professionnelle, à sa trajectoire :

> *En début de mandat par exemple, j'ai voulu traiter du risque amiante pour les salarié·es internes à la RTM. J'ai vu des collègues avec qui je mangeais le midi avec la perceuse, percer dans l'amiante. Parce que pour les entreprises extérieures, les choses sont bien réglées – il y a des diagnostics amiante avant travaux qui doivent être faits – mais pour le personnel en interne, il n'y avait aucune mesure.*

2.3. L'enjeu de la constitution des listes pour le CSE

Trouver des candidates et des candidats pour les élections professionnelles n'est pas toujours une tâche aisée pour les organisations syndicales, mais elle a pu être facilitée dans le passé par la diversité des mandats et l'idée que certains d'entre eux, comme celui de DP, étaient plus accessibles pour des novices. Dans le secteur du transport urbain de voyageurs et dans des entreprises de taille intermédiaire comme celles que nous étudions, les syndicats peuvent s'appuyer sur un nombre conséquent d'adhérentes et d'adhérents pour susciter des vocations. La mise en place du CSE leur a cependant compliqué la tâche en imposant des critères plus sélectifs. Ainsi, d'après Marc, ancien élu CHSCT, aujourd'hui à la CSSCT de la RTM, l'affaiblissement des moyens implique qu'il faut trouver « *des élu·es motivé·es, prêts à travailler des fois bénévolement.* [...] *Il faut surtout que les OS ne se trompent pas sur le choix de leurs élu·es.* […] *Si on fait le mauvais choix, il n'y a plus grand monde pour défendre les salarié·es.* […] *Il ne faut pas trop se tromper, parce qu'il y a moins de moyens, et les moyens qui restent, il faut qu'ils soient efficaces* ». Le passage au CSE conduit à une situation marquée par une plus forte contrainte pour les responsables syndicaux, qui voient leur droit à l'erreur s'amoindrir par rapport au passé, mais aussi par une détérioration de la relation que les militantes et les militants entretiennent avec l'organisation syndicale :

> *Ce qui a été le plus dur, je dirais, c'est de se passer de camarades, parce que quand vous passez de 23 à 8, il n'y a pas de siège pour tout le monde. Et là, c'est terrible. Déjà, vous créez un climat qui n'est pas bon. Parce que vous allez dire : "Il faut faire un choix." Et ça… il y en a qui ne l'acceptent pas. Ils n'en veulent pas. Ce qui peut se comprendre, n'est-ce pas ? Mais à un moment donné, on n'a pas le choix. On nous dit : "Il y a huit places." Il n'y en a pas 23. Donc… comment on fait ? C'est compliqué.* (TCL, secrétaire CGT)

Si d'après ce syndicaliste pour « *90 %, ils sont restés syndiqués* », on ne peut néanmoins « *leur demander de faire du boulot syndical alors qu'ils ont été écartés. Ce n'est pas possible* ». À la RTM, un élu du CSE relate que certains militants auraient quitté le syndicat puisqu'ils n'avaient pas été retenus lors du montage des listes pour le CSE :

> *Et il y en a qui sont partis, justement, qui ont quitté la carte, parce qu'on ne pouvait pas les choisir, eux. On en avait choisi d'autres, justement par rapport à cette sectorisation, par rapport aux besoins par secteurs. Donc, il fallait faire un choix. Comme là, comme il a dit, on a pris technique, mais pas le métro. On a pris tel dépôt mais pas tel dépôt. On a pris tel agent mais pas tel agent, et … ça a créé quand même pas mal de déboires, surtout au début.* (David, CFDT, RTM)

Les difficultés à repérer les candidates et les candidats sont renforcées par la sectorisation qui oblige les syndicats à sélectionner des représentantes et des représentants sur la base des secteurs (dépôts de bus, lignes de tramway ou de métros), les contraignant davantage dans leur choix, notamment lorsqu'ils n'ont pas les moyens pour couvrir l'ensemble des secteurs. Le travail de représentation se trouve déstabilisé par rapport à la période précédente où les DP exerçaient leur mandat dans le périmètre de l'entreprise. Comme l'explique le secrétaire adjoint du CSE des TCL qui souligne comment, en tant qu'ancien DP, il pouvait « *entendre toutes les problématiques de tous les corps de métier* », là où aujourd'hui avec la sectorisation, « *il n'y a plus d'échange entre les RDP* [représentants de proximité] ». Le même problème

est soulevé à la RTM où la direction semble s'appuyer sur la sectorisation pour diviser les organisations syndicales. D'après le secrétaire général CFDT de cette entreprise :

> *Ça pose un problème de continuité du dialogue social, parce qu'il y a des secteurs où la direction ne va rentrer en réunion qu'avec une seule organisation syndicale, celle qui a son RP*[24] *sur ce périmètre-là. Si les deux ou trois autres OS n'ont pas de RP sur ce périmètre d'activité, la direction ne négocie qu'avec une seule OS. Ça pose quand même des soucis dans le cadre du dialogue social.* […] *Avant, un élu, une élue du personnel, un DP, c'était un DP. C'était un DP de la RTM, de l'entreprise.*

Dans un tel contexte, il paraît intéressant de rendre compte des critères déterminants aux yeux des responsables syndicaux pour choisir les futur·es candidates et candidats pour le CSE. L'analyse relève que le fait de se montrer fortement investi dans le travail syndical, d'avoir des compétences précises ou encore une longue expérience syndicale dans l'entreprise jouent en faveur de ce choix. Ainsi, si d'après Marc, ce sont surtout des personnes motivées et prêtes à travailler sur du temps bénévole qu'il faudrait choisir, d'autres militantes et militants pointent la question de l'expérience. C'est ce qui ressort de l'échange avec Jeff, représentant de proximité CFDT à la RTM, qui affirme vouloir d'abord « *comprendre comment ça fonctionne* » avant de s'investir dans un mandat au CSE : « *Ils m'ont élu RP, et je pense que l'année prochaine, je repars RP aussi* […] *et CSE. Alors… je ne suis pas… Pour moi, je ne suis pas encore assez formé pour être en CSE, comme il a dit Antoine* [Secrétaire général CFDT]. *Je pense que pour l'instant, je fais ma place en tant que RP... J'essaie de comprendre comment ça fonctionne, alors après ...* ». Antoine aborde cette question sous l'angle du choix des suppléantes et des suppléant : « *En élu CSE suppléant, on met des gens qui veulent s'investir, mais dont on peut juger qu'ils ne sont pas encore assez matures pour débattre avec la direction générale, par exemple. Il leur faut un petit peu d'apprentissage.* » Mais cette approche graduelle des mandats – qui était très pratiquée auparavant – reste seulement possible à la RTM où les RDP sont désignés en dehors des élu·es CSE. Dans le cas des TCL, la marge de manœuvre pour le choix des candidates et des candidats se réduit à la seule distinction entre titulaires d'un côté, suppléantes et suppléants de l'autre. De plus, dans un contexte où les syndicats ont été obligés d'écarter une partie des personnes anciennement élues et de chercher des personnes en mesure de tenir un mandat très exigeant en termes de compétences mais aussi de disponibilité, les difficultés pour trouver les « bons » et les « bonnes » volontaires ont augmenté.

> *On ne sait plus qui mettre, en fait, parce qu'il faut qu'il soit d'abord élu CSE avant d'avoir un mandat CHSCT* [CSSCT]. *Ça pose problème pour monter les listes électorales* […] *Avant, on avait des personnes qui étaient spécifiques dans le travail CE. Tout ce qui était économique, politique de l'entreprise, on avait des personnes qui étaient formées pour ça et qui maîtrisaient les deux sujets. On avait d'autres personnes qui étaient formées à la santé au travail* […] *qu'on mettait sur les listes CHSCT. Il y avait ensuite les délégués du personnel, qui avaient leur liste, alors qu'aujourd'hui, il faut que ce soit la même personne qui ait ces trois compétences. (*Antoine, Secrétaire CFDT, RTM)

Comme en atteste cet extrait d'entretien, le caractère transversal des thématiques abordées au CSE complexifie non seulement le processus de sélection des candidates et des candidats, mais aussi leur possibilité de se spécialiser de façon progressive. Le fait d'avoir peu de prise sur les sujets traités, le

[24] Il est Intéressant de noter que sur ce terrain les syndicalistes se réfèrent aux représentants de proximité en employant le sigle RP (réservé autrefois aux représentants du personnel).

décalage entre ce qu'ils et elles vivent au travail ainsi que des débats perçus comme très abstraits au sein de l'instance CSE sont autant d'éléments qui nourrissent le sentiment d'être désajusté·e par rapport à l'instance et qui entraînent des démissions. En effet, celles-ci s'avèrent relativement fréquentes et inquiètent les organisations syndicales :

> *Les élus changent beaucoup. Parce que généralement, chez nous, à part les anciens, les vieux de la vieille comme moi, on est quatre ou cinq. Autrement, ça… Les salarié·es, ils font un mandat, et puis après, soit ils arrêtent, soit ils prennent un peu de retrait au niveau syndical, parce qu'il faut… Il faut savoir qu'on est… On a quand même une pression, et puis ça demande du temps.* (Délégué syndical, FO, TCL)

À la RTM, Antoine évoque des difficultés similaires concernant l'engagement sur la durée :

> *Aujourd'hui, quand je regarde la liste, que ce soit de tous les syndicats, s'il reste la moitié des élu·es, c'est le bout du monde.* […] *Aujourd'hui, le CSE a trois ans. Il y a plus de suppléants qui sont aujourd'hui au CSE que de titulaires. La majorité des titulaires ont démissionné ».*

De plus, ce militant syndical évoque aussi le problème par lequel le suppléant a un rôle qui n'est pas davantage spécifié :

> *Enfin, pour moi, il ne sert à rien. C'est avoir un mandat pour avoir un mandat, puisqu'il n'y a que le titulaire qui peut assister à la réunion. Le titulaire est au courant de tout ce qui se fait dans l'entreprise. Le suppléant n'est au courant de rien.*

Ces démissions peuvent être expliquées par de multiples facteurs qui vont donc de la faible attractivité par un travail de représentation qui apparaît de plus en plus comme vidé de sens, voire comme une source de « mal-être militant » (Chabbert *et al.*, 2023), jusqu'à la question de la disponibilité temporelle jugée trop importante.

3. Maintenir une capacité de représentation en prise avec les différents rapports de domination

Les effets du CSE sur les pratiques syndicales des élu·es ont aussi des répercussions importantes sur la relation aux salarié·es qu'elles et ils sont censées représenter (IRES, 2011). Comme signalé plus haut, l'un des enjeux centraux pour les représentantes et les représentants du personnel, et plus largement pour les militantes et militants syndicaux, concerne le maintien de liens de proximité avec les salarié·es, dans un secteur caractérisé par une variété importante de métiers et par une forte amplitude géographique. Il s'agit non seulement d'être en prise avec les préoccupations des personnels, mais aussi d'avoir la capacité de les relayer et de leur apporter des réponses. Pour saisir ce que la nouvelle instance du CSE fait à la relation entre représentantes et représentants d'un côté et représenté·es de l'autre, nous retiendrons tout d'abord deux dimensions. La première permet de rendre compte de l'éloignement entre ces deux catégories d'acteurs et d'actrices (3.1.). La deuxième concerne les motifs de revendication qui sont à la base de cette relation, à savoir les thématiques ou problématiques qui sont au cœur de la représentation. Le CSE, par le biais de ses élu·es, permet-il d'aborder et traiter les problématiques que les salarié·es rencontrent sur le lieu de travail, en particulier celles liées à l'existence de discriminations

racistes et sexistes ? (3.2.) Cependant, face à ces difficultés d'adaptation au périmètre et au contenu des nouvelles instances, les militantes et les militants, parfois plus largement les équipes syndicales, sont à la recherche de nouveaux points d'appui pour faire exister, malgré tout, une représentation de proximité (3.3.).

3.1. Une distance encore plus accentuée entre représentant·es et représenté·es

La manière dont la spécialisation et la professionnalisation des élu·es affectent la relation au groupe des représenté·es est largement documentée (Giraud, Yon, Béroud, 2018), avec le constat que le cumul des mandats syndicaux constitue potentiellement une source de distance avec le monde du travail d'origine des représentantes et représentants du personnel (Corouge, Pialoux, 2011). Dans le cas des permanentes et permanents syndicaux, c'est la perte du lien quotidien avec ce qui se passe dans l'entreprise, laquelle se traduit dans une méconnaissance des problématiques des salarié·es, qui contribue à creuser cette distance. Néanmoins, dans certains cas, cette situation peut être compensée par les ressources acquises dans l'exercice du mandat. À propos des permanents syndicaux d'un atelier de la SNCF en milieu rural, Julian Mischi (2011) affirme ainsi que « la coupure avec le travail ouvrier introduite par les contraintes associées à l'acquisition d'un mandat se voit ainsi compensée par des moments de réassurance collective, en particulier lors des conflits sociaux mais aussi, de façon plus routinière, lors des réunions avec la direction de l'entreprise ». Or, avec l'arrivée des CSE, ce contrepoids semble s'affaiblir considérablement. Plusieurs facteurs permettent en effet de repérer que la distance entre les élu·es du nouveau CSE et les salarié·es se creuse, sans que l'exercice du mandat d'élu·e CSE n'apporte de ressources qui pourraient apparaître comme autant de contreparties. Un premier facteur de cette distance s'exprime par la méconnaissance, de la part des salarié·es, des prérogatives propres aux différentes fonctions des élu·es. Ainsi, par exemple, les missions et les prérogatives de la personne référente en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes[25] ne semblent pas être connues par les salarié·es. Carole est la référente pour le CSE de la RTM et lorsqu'on lui demande si les agents reconnaissant ses fonctions :

> *Très peu* [d'agents identifient cette fonction]*, parce que c'est quelque chose qui a été mis en place il y a quatre ans, au moment où ils ont créé le CSE. Ils ont fait une diffusion sur intranet, mais ça se fait de bouche-à-oreille.*

Les difficultés à comprendre le rôle et les fonctions des instances sont aussi évoquées par la coordinatrice de la CSSCT lorsqu'elle parle de la confusion entre enquête de responsabilité et enquête de sécurité :

> *Ça aussi, les salariés ne comprennent pas. Ils pensent que c'est une enquête de responsabilité qu'on fait, alors que c'est une enquête de sécurité. Souvent, ils pensent attaquer la RTM, derrière. Mais bon… des fois, l'enquête de sécurité, ça leur sert aussi.*

[25] Le ou la référente en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes doit être désigné·e parmi les membres du CSE.

> *Quand on veut leur faire porter les chapeaux, qu'ils ne sont pas responsables, et que je dis où est la…*

Le flou autour des prérogatives et des périmètres d'action, qui a fait l'objet des pages précédentes, entretient une sorte de confusion chez les salarié·es quant à la compréhension du rôle et des missions précises des élu·es :

> *Quand il y a un agent qui vient nous interpeller et nous dire quelque chose, des renseignements, on n'attend pas d'avoir notre journée ! Moi, des fois, j'ai les chauffeurs jusqu'à minuit. J'étais DP avant. Le chauffeur, pour lui, CSE ou DP, c'est la même chose. Il ne sait pas ce que c'est !* (Élue CSE, CFDT)

Si travailler en dehors des heures de délégation s'avère indispensable, ce qui par ailleurs suppose que les élu·es soient dans une phase de leur vie leur permettant de dégager du temps, cela n'est néanmoins pas suffisant pour que les salarié·es soient au clair du contenu des missions de leurs représentantes et représentants. À la RTM, cette confusion est aussi entretenue par le fait que certaines organisations syndicales font en sorte qu'une partie des élu·es CSE continuent d'assurer de fait un rôle de représentantes et de représentants du personnel, afin notamment de pouvoir couvrir les dépôts où les représentantes et représentants de proximité prévu·es par l'accord du CSE sont absents. Ces élu·es sont aussi souvent des anciens et d'anciennes délégué·es du personnel, ce qui leur permet de s'appuyer sur des ressources et des réseaux préexistants à leur mandat d'élu·es au CSE. Un autre dispositif intéressant à la RTM, mis en place par FO dans le cadre de sa gestion des activités sociales et culturelles (ASC) du CSE, est que les RDP sont chargé·es de faire connaître aux agentes et aux agents les offres dans ce domaine et de recueillir les demandes. Ils et elles agissent ainsi comme des relais sur le terrain pour le compte de la petite équipe de permanentes et de permanents qui s'occupent des ASC. Si cette activité peut apparaît comme technique et peu politisée, elle permet néanmoins d'être en contact direct avec les salarié·es et d'assurer un lien avec les représentantes et les représentants du personnel. Il est à noter d'ailleurs que le domaine des ASC est celui qui est resté le plus stable du CE au CSE aussi bien à la RTM qu'aux TCL.

Toutefois, cette représentation de proximité, sans pouvoir s'appuyer sur un mandat clair et sur des ressources spécifiques, peut être également difficile à mettre en œuvre. À titre d'exemple, Jeff est RPD à la RTM et il représente une centaine de mécaniciennes et de mécaniciens éparpillé·es dans tous les dépôts, ainsi que les 200 chauffeurs et chauffeuses du dépôt qui relève de son périmètre :

> *Moi, normalement, je suis mécanicien. Donc, je m'occupe de la partie Atelier, la partie mécanique. Sauf que là, quand ils m'ont donné un mandat, je devais m'occuper aussi des chauffeurs. Donc, je devais m'occuper aussi des services des chauffeurs, ce qui est assez compliqué pour moi, parce que moi, je ne comprends pas… Enfin, j'essaie de comprendre,* […] *mais voilà, ce sont deux tranches différentes.*

Il est indéniable que la présence des RPD permet aux organisations syndicales de maintenir un lien avec le lieu de travail et, par conséquent, les salarié·es. Néanmoins, le fait de représenter différents métiers (ici des mécaniciens et des chauffeurs) avec des problématiques et des profils différents en termes de contenu du travail, de rapport à la clientèle, d'horaires de travail, etc., constitue une difficulté supplémentaire dans le travail syndical, au même titre que la forte extension géographique. Ainsi, pour

pouvoir rencontrer les mécaniciens, Jeff est obligé de se rendre dans d'autres dépôts, ce qui le conduit à rentabiliser le temps de ces déplacements :

> *Quand on fait un truc, on essaie d'aller voir untel, untel, le même jour. Au mieux, on essaie de tout réunir en même temps, ce qui est compliqué. Et quand ils* [les agents] *nous voient, il y a tout le monde qui vient nous voir.*

3.2. Des discriminations racistes et sexistes qui ont du mal à s'inviter dans les instances de représentation

Une autre des difficultés majeures pointée par les enquêté·es est le décalage ressenti entre les sujets traités en CSE, la façon dont ceux-ci sont abordés et les expériences concrètes de travail. Ce décalage se manifestait déjà au sein du CE. Mais il existait auparavant d'autres espaces institutionnels où l'activité concrète de travail pouvait être en partie restituée, comme les séances de questions entre DP et la direction ou les réunions du CHSCT. Dès lors que tous les sujets sont concentrés lors de la seule réunion mensuelle du CSE, avec un ordre du jour souvent très chargé, il reste peu d'espace pour parler de l'activité concrète de travail. Ainsi, interrogé·es sur les problématiques les plus répandues parmi le personnel, les élu·es des deux entreprises citent les agressions, les risques psycho-sociaux et, de manière plus générale, les conditions de travail. Tous et toutes sont aussi d'accord pour dire que le CSE ne permet pas de les aborder de façon un peu approfondie.

Mais ce sont aussi des enjeux plus structurels et transversaux qui semblent échapper au CSE comme espace du dialogue social institué. À l'instar des politiques de recrutement menées dès les années 1990 à la RATP (Macé, 1997), les TCL et les RTM sont deux entreprises dont les emplois demeurent en partie accessibles aux classes populaires composées majoritairement de personnes racisées. Certaines et certains de nos enquêté·es font état de leur ressenti d'une gestion genrée et racisée du personnel qui s'exprime notamment par des difficultés à accéder à des postes de maîtrise et de cadre pour des femmes et des personnes racisées :

> *En bas, effectivement, vous trouvez beaucoup de… de Français d'origine étrangère au niveau de la conduite, au niveau de la maintenance. Vous en voyez encore un peu, et il y a quoi, une dizaine d'années où ça a évolué, où il y a les premiers agents de maîtrise, vous savez, ceux* [qui sont] *les interlocuteurs des conducteurs. On a mis un peu de Français d'origine étrangère, parce que le management direct, quand c'est d'une même ethnie, ça passe peut-être mieux. Après, troisième couche, où là, c'est au niveau des coordinateurs qui managent la maîtrise, on va dire qu'il y a peut-être 10 % de Français d'origine étrangère. Et puis, quand vous montez en haut, il n'y en a plus.* […] *Vous êtes agent de maîtrise, vous êtes femmes, et alors ? Avoir un peu de caractère ? Mais ce sont les trois critères qui font que vous n'évoluerez jamais. Et je rajouterai, si vous êtes d'origine étrangère, c'est pire.* (Représentante syndicale, UGICT CGT)

Socialement considéré·es comme Noir·es ou Arabes[26], ces agentes et ces agents issu·es des quartiers populaires sont exposé·es au racisme ordinaire. À l'instar de Poutignat *et al.* (2004), notre enquête révèle ce qui est spécifique aux expressions racistes dans un secteur de service public comme les transports

[26] Rappelons qu'il est ici question de la race comme d'une construction sociale, d'où l'emploi de « socialement considérés ».

urbains de voyageurs, à savoir la multiplicité des espaces où elles prennent forme : dans les relations entre collègues, entre salarié·es et usagers ou usagères, tout en existant aussi du côté de la direction *via* ses politiques managériales (Poutignat, 2006). Comme pour les expressions de sexisme qui prennent parfois la forme du harcèlement ou encore de la délégitimation de la parole des femmes, les actes racistes sont une dimension importante de la discrimination au travail qui, dans le contexte étudié, échappe largement au dialogue social. Déjà peu abordées à l'époque du CE et du CHSCT, ces questions ne trouvent pas de place au sein de la nouvelle instance du CSE, alors qu'elles sont considérées comme structurelles par une partie des personnes interviewées. Lorsqu'elles sont abordées sur le plan institutionnel, c'est sous le prisme de la relation individuelle comme lors d'un conseil de discipline ou par le biais du mandat des référentes et référents Harcèlement et agissements sexistes devenu·es obligatoires avec l'arrivée du CSE.

> *Je vous donne un exemple. Il y a deux mois, il y a eu un conseil de discipline où (la camarade ici présente) a siégé, où le salarié, et j'assume totalement ce que je vais dire, et puis je le revendique, et j'en suis fière, le salarié a tenu des propos racistes, des propos sexistes, des propos* […] *homophobes, d'une violence inouïe. On a voté pour le licenciement. Je veux renvoyer aussi un signe fort aux salarié·es. Moi, je ne suis pas une avocate, n'est-ce pas ? Je combats des valeurs. Il y a des salarié·es qui ont été en souffrance à cause d'une personne.* (Représentante syndicale)

Ce conseil de discipline – où des représentantes syndicales s'expriment pour la première fois en faveur d'un licenciement, ce qui n'a pas manqué de susciter des tensions au sein de leur syndicat – montre que les discriminations sexistes, sexuelles et racistes, lorsqu'elles sont reconnues et abordées, le sont sous l'angle disciplinaire et non pas dans le contexte d'une intervention plus structurelle. Concernant le mandat de référente et de référent Harcèlement et agissements sexistes, il apparaît comme un mandat difficile à endosser en raison de la difficulté de l'administration de la preuve dans les cas de harcèlement, mais aussi d'une formation jugée insuffisante par les personnes concernées (deux jours de formation sont prévus lors d'un mandat). Dans un contexte où « *les salarié·es ont peur* » – tels sont les mots de la référente interviewée – de dénoncer des cas de harcèlement qui relèvent souvent de la direction et qui sont difficiles à prouver, la référente interviewée oriente les victimes vers le service juridique de son syndicat. Bien qu'il ait le mérite d'exister, ce mandat se relève inadapté par rapport à la spécificité des problématiques qu'il prétend aborder en conduisant la syndicaliste à transférer la problématique vers une instance spécialisée de son syndicat et sans pouvoir se saisir de cet enjeu de façon plus militante. De plus, les entretiens montrent que le rôle spécifique des référentes et référents Harcèlement demeure largement méconnu par les salarié·es, ce qui entrave la possibilité de s'y référer.

Si les nouvelles instances de représentation n'apparaissent pas en mesure d'aborder des questions structurelles de la vie au travail, comme les risques psycho-sociaux ou encore les discriminations racistes et sexistes, force est de constater que ces dernières ont aussi du mal à être reconnues et investies par les organisations syndicales. Dans un secteur comme les transports urbains, se donner les moyens pour reconnaître et traiter des questions de sexisme et de racisme au travail suppose de savoir en reconnaître les spécificités par rapport aux problématiques abordées traditionnellement par le syndicalisme (salaires, emploi, conditions de travail, etc.), ce qui tout en représentant un défi pour les équipes syndicales, pourrait s'avérer un moyen pour retisser un lien de proximité avec les représenté·es.

3.3. Réinventer les leviers pour l'action syndicale

Comme nous l'avons souligné plus haut, la disparition des DP et le fait que les RDP ne jouent pas le même rôle, ni ne couvrent le même périmètre de représentation, contribuent à un moindre ancrage de l'action syndicale dans les collectifs de travail. Cela se traduit dans plusieurs ordres de difficultés : la circulation des informations et plaintes sur les problèmes existants au quotidien, la possibilité pour les représentantes et représentants élu·es de montrer qu'ils ou elles ont connaissance de ceux-ci et obtiennent des réponses de la direction, mais aussi la recherche de nouveaux outils pour faire exister des espaces collectifs. La restitution de l'activité concrète que mènent les élu·es au CSE, tend également à montrer un usage renouvelé ou élargi de ressources anciennes comme l'expertise.

Les leviers pour faire face à une perte de densité et par là même de sens du travail de représentation syndicale sont donc divers. D'une certaine façon, il s'agit de rétablir un spectre d'intervention qui ne se limite pas à des interventions dans une instance très spécialisée, mais qui permet un travail relationnel permanent, la production de revendications et le suivi de celles-ci pour les faire aboutir. Julie, aujourd'hui coordonnatrice de la CSSCT à la RTM, déplore ainsi le nombre insuffisant d'heures dont elle dispose pour préparer cette instance : elle s'appuie ainsi sur le réseau de contacts qu'elle a établi lorsqu'elle était DP avant la mise en place du CSE, mais aussi sur les déplacements qu'elle réalise dans le cadre professionnel, pour obtenir des informations sur des problèmes liés aux conditions de travail.

Dans un secteur caractérisé par une forte extension géographique, une entrave à l'action syndicale est aussi constituée par la difficulté que rencontrent les équipes syndicales à avoir des moments pour se retrouver. Pour faire face à cet éparpillement, l'ensemble des élu·es, mais aussi les adhérentes et adhérents CGT des TCL déjeunent une fois par semaine à la Bourse du travail. Ce lieu historique du syndicalisme, vecteur de la sociabilité syndicale en dehors du travail, se trouve alors réinvesti par le syndicat. Dans ce contexte, des groupes What's App sont aussi créés, permettant aux syndicalistes de partager les informations concernant ce qui se passe dans les dépôts et de rester en contact avec une partie des salarié·es. Néanmoins, la maîtrise de ce réseau social n'est pas assurée par toute l'équipe (Benedetto-Meyer, Willemez, 2022) et ce sont surtout les plus jeunes qui parviennent à s'emparer de cet outil :

> *Après, le problème, c'est que… Je dirais qu'avant, s'il y avait un problème à un endroit, on se déplaçait. Maintenant, on s'envoie des méls, on est derrière l'écran.* [...] *Et puis, il y a des groupes* [What's App]. *Alors, tout le monde y va de son groupe. Alors, tel dépôt a son groupe, tel dépôt à son groupe. Le problème, c'est que moi, ces groupes-là… il faudrait que je passe ma vie sur ce truc, pour savoir ce qui se dit.* [...] *Alors, heureusement, il y a deux ou trois gars chez nous qui sont un peu plus jeunes, et qui aiment bien ça. Donc, ils m'appellent, ils me disent : "Tiens. Fais gaffe. À tel endroit, il se dit ça. Il faut régler le problème." "OK." Mais, heureusement qu'ils sont là, parce que moi, ça me dépasse.* (Secrétaire CGT, TCL)

Les leviers pour l'action syndicale que les élu·es déploient sont ainsi liés à leur expérience du travail de représentation et de façon plus occasionnelle, le fruit d'une réflexion collective. Un autre enjeu, systématiquement mis en avant par nos interlocuteurs et interlocutrices est celui d'obtenir une trace écrite, à la fois pour les implications juridiques que celle-ci peut avoir, mais aussi pour rendre des comptes aux salarié·es, montrer que les syndicats relaient leurs demandes.

Marc insiste ainsi sur l'importance du procès-verbal :

> *Nous, ce qu'on avait un petit peu discuté avec un inspecteur du travail, ce qu'on avait retenu, c'est que pour les élu·es au CSE et à la commission CSSCT, il reste un outil important qu'il faut utiliser. C'est lors des séances plénières, c'est les déclarations sous procès-verbal.* […] *ça pourra ensuite être consulté, soit par l'Inspection du travail, soit par la médecine du travail, ou un cabinet d'expertise, voire par un juge selon la gravité* […]. *Un outil important qui reste à la disposition des élu·es.* (Élu CSSCT, FO, RTM)

Bien sûr, ces traces écrites – c'est-à-dire l'obtention de procès-verbaux adoptés par les différentes parties concernées – étaient également cruciales dans les anciennes instances, mais d'une part, elles étaient plus nombreuses et d'autre part, elles se combinaient à des moyens d'action plus larges comme le droit de recourir à l'expertise pour le CHSCT. Julie explique ainsi comment elle utilise les alertes pour faire inscrire des questions diverses lors des plénières du CSE, ce qui a le mérite à ses yeux d'entraîner des preuves écrites. Elle s'est aussi battue pour avoir une sténotypiste pour les comptes-rendus des CSSCT :

> *J'ai dit : "Vous êtes gentils, mais je ne peux pas en même temps animer la réunion et faire le compte rendu." Donc, comme ça, on a le sténotypiste en CSSCT tous les deux mois, ce qui fait que tous les sujets traités. C'est tout retranscrit dans le PV. Et quand j'ai une alerte à faire, je la fais là, ou en plénière CSE, parce qu'après, s'il y a un incident,* […] *c'est écrit* […] *La Sécu, la médecine du travail, la CRAM, tout le monde va regarder dans les PV, et ce sera inscrit.* […] *La direction n'aime pas trop.*

La preuve écrite permet aussi de se faire entendre en tant que femmes syndicalistes dans un milieu sexiste (cf. chapitre 4). Odile et Sara, élues CSE à la RTM, reviennent sur un épisode qui a marqué un tournant dans leur décision de laisser des traces écrites lors de leur activité syndicale :

> *À partir de cette réunion* [où l'une d'entre elles a été traitée de folle et de menteuse par la direction]*, en fait, on a compris toutes les deux qu'il fallait qu'on fasse des écrits, des traces écrites, et que maintenant, les paroles… Ça ne sert à rien qu'on crie, qu'on s'énerve. On est des femmes. Eux, c'est des hommes. Pour eux, la femme, tu te tais et puis, c'est tout. Oui, on va faire les deux. Et on a fait des méls, des méls, des traces écrites.*

Dans un contexte où le mandat d'élu·e se caractérise par une forte spécialisation, la maîtrise de l'écrit, et plus encore celle des procédures formelles, apparaît centrale. À cet égard, une partie des organisations syndicales rencontrées ont pour priorité de faire bénéficier les nouveaux et les nouvelles élu·es de formations juridiques dispensées en interne par les organisations syndicales ou par les instituts du travail.

Déjà clairement identifiés dans la littérature spécialisée comme des ressources décisives (Guillas-Cavan, Kahmann, 2018), les acteurs externes à l'entreprise jouent un rôle important dans le soutien de l'action syndicale lors d'un mandat au CSE et qui est en partie redéfini puisque, par manque de temps, les élu·es comptent encore plus sur ces interventions extérieures. C'est par exemple le cas de l'Inspection du travail et des cabinets d'expertise. Sur le premier de ces acteurs, on peut citer à nouveau l'expérience de Julie, secrétaire de la CSSCT à la RTM, lorsqu'elle retrace l'histoire d'une enquête lui ayant permis de solliciter l'Inspection du travail pour faire entendre la version d'un salarié auprès de la direction : le salarié en question avait été mis en arrêt maladie, alors qu'il aurait dû être déclaré en accident de travail. La Sécurité sociale prenait alors en charge un arrêt qui relevait en réalité de l'employeur : « *L'Inspection du travail est allée dans le même sens que le rapport du CSSCT et j'ai su dernièrement qu'elle en a mis*

pour 600 000 euros à la RTM. Ils m'aiment beaucoup. C'est 20 000 euros par infraction et par salarié présent. » Savoir mobiliser des acteurs extérieurs permet aussi d'établir un rapport de force avec l'employeur : « *Donc petit à petit* [suite à cette amende décidée par l'Inspection du travail] *ils apprennent quand même à me respecter, la direction, par rapport à tout ça, justement. Et moi, je suis satisfaite, parce que… ça aide les salarié·es.*

Julie aborde également la question du rôle des cabinets d'expertise auxquels elle parvient parfois à déléguer une partie du travail d'inspection mené auparavant en interne par les CHSCT :

> *Donc, il y a les remontées terrain. Du temps du CHSCT,* [les élu CHSCT] *faisaient beaucoup d'inspections. Nous, on s'est fait aider par le cabinet Travail* […]*, parce qu'on ne s'en sortait pas. Donc, un cabinet conseil, avec une avocate, des consultants, au niveau aussi sécurité, environnement, etc. Elle nous a conseillés. Elle avait raison, d'essayer de faire moins d'inspections, et d'essayer de régler, les problèmes qu'on peut régler autrement. On les règle autrement* [par le biais des cabinets]*, parce qu'on n'a pas le temps de faire toutes ces inspections.*

En plus du manque de temps pour être en contact avec les salarié·es et donner de l'épaisseur à leur travail de représentant·es, les élu·es au CSE ainsi que les délégué·es syndicaux·ales déplorent des jeux de rôles institués, des difficultés à être reçu·es par les directions et, au total, un dialogue social réduit à sa dimension formelle. C'est à la fois le fait d'obtenir des traces des réclamations qu'ils portent, mais aussi d'obliger les directions à donner des réponses qui devient un enjeu de lutte. Ainsi, pour sortir du CSE comme seul espace d'échanges jugé insatisfaisant, l'équipe de FO des TCL à Lyon utilise de manière stratégique un dispositif juridique, celui de « l'alarme sociale » instauré par la loi du 21 août 2007 sur le dialogue social et la continuité du service public dans les transports terrestres. Ce dispositif, qui a été mis en place dans l'objectif de prévenir le déclenchement des conflits – à travers l'obligation pour les syndicats et la direction de s'engager dans une discussion avant tout dépôt de préavis de grève – est ici réinvesti pour obliger la direction à recevoir les délégations syndicales et à donner des réponses ciblées :

> *Parce qu'en fait, l'avantage, c'est que quand vous posez une notif, ça part chez les élu·es, mais ça part à l'UTP aussi* […]*. Et ils font des statistiques sur les veilles sociales par branche. Donc, ça veut dire que plus ils ont de veilles sociales, moins il y a de dialogue social chez eux. Moi, ça m'est arrivé, là, au mois de décembre, je leur en ai posé quatre dans une journée, sur quatre sujets différents. Alors qu'ils voulaient traiter les sujets en une réunion, j'ai fait : "Non, non. Ce sont quatre notifs, ce sont quatre notifs différentes. Donc, c'est quatre convocations différentes."* […] *Ils ne peuvent pas faire n'importe quoi non plus, parce qu'il y a un compte rendu qui se fait entre la direction et vous. Et ce compte-rendu-là, vous, vous pouvez le modifier.* (DS, FO, TCL)

Cet usage détourné de ce dispositif juridique – le syndicat n'ayant pas ici l'intention d'aller jusqu'à la grève – est intéressant de ce qu'il dit de la recherche du côté des syndicalistes de points d'appui pour obtenir des réponses et/ou des engagements de la part de la direction. Le fait que les notifications d'alarmes sociales soient recensées au niveau de la branche apparaît de plus comme une ressource supplémentaire, extérieure à l'entreprise, pour contraindre cette dernière à donner plus de contenu aux relations professionnelles. Les différents exemples que nous venons de citer montrent des équipes syndicales en mouvement, parfois en lien avec l'expérience passée d'un ou d'une élu·e, parfois suite à

une réflexion plus collective – pour ne pas simplement subir la façon dont les nouvelles instances (CSE, RDP) transforment la relation représentant·es /représenté·es. Dans cette réflexion qui se construit au fur et à mesure que les limites du CSE mais aussi de la CSSCT sont éprouvées, la question de la place donnée aux femmes dans les nouvelles instances, et plus largement dans le collectif syndical, fait figure de grande absente.

4. Être élue et femme dans un secteur très masculin : une mise à l'épreuve des équipes syndicales

Les difficultés évoquées plus haut à trouver des salarié·es, des agentes et des agents prêtes à siéger au CSE et sur qui le syndicat peut espérer compter durant quatre ans, couplées à la réduction du nombre de mandats, se répercutent en effet sur l'adaptation des équipes aux nouvelles exigences, imposées par la loi Rebsamen de 2015, de représentation équilibrée entre femmes et hommes. Nous n'avons pas intégré ce questionnement au début de notre enquête de terrain, mais il s'est imposé à nous lorsque nous avons constaté combien cette question était abordée de manière récurrente et spontanée par nos interlocuteurs et interlocutrices. Assez vite, la parité est apparue comme un facteur de mise à l'épreuve des équipes syndicales, mais aussi comme un révélateur de la situation des femmes dans un milieu – syndical et professionnel – majoritairement masculin et largement basé sur des normes virilistes.

À travers une analyse des éléments langagiers employés par les personnes interviewées sur la thématique des listes paritaires – ce qui a permis de mettre à jour les stratégies pour les mettre en œuvre, voire pour les contourner – des résultats originaux ont pu être dégagés. Dans les récits des syndicalistes, la charge du travail domestique qui incombe encore aujourd'hui aux femmes est considérée comme la principale responsable du moindre investissement des femmes dans les instances de représentation (3.1.). Le sexisme vécu par les femmes syndicalistes, qui voient leur parole constamment délégitimée et infériorisée par la direction, des collègues et une partie des militants syndicaux, apparaît comme un frein à l'engagement des femmes dans les instances de représentation. Il n'est pas toutefois identifié par nos interlocuteurs comme un élément structurel du vécu des femmes militantes (3.2.). Le fait que la compétence devrait primer sur l'injonction à la mixité proportionnelle est un élément qui structure au contraire le récit de l'ensemble des syndicalistes rencontré·es (3.3.).

4.1. La vie familiale est-elle le frein exclusif à l'engagement syndical des femmes ?

Élaborer des listes reflétant la proportion de femmes présentes dans les différents collèges, et surtout respecter l'alternance femme / homme pour les positions éligibles sur celles-ci ressort dans nos entretiens comme un obstacle dans un secteur d'activité où la composante féminine représente 15 % de l'ensemble du personnel[27]. Antoine, le secrétaire CFDT de la RTM affirme :

[27] Toutefois, les organisations syndicales ne semblent pas avoir été affectées de la même manière par ce nouvel impératif. Plus précisément, la seule organisation ayant fait état d'une véritable difficulté à repérer des femmes pour la constitution des listes est la CGT des TCL, alors que les militantes et militants des autres organisations syndicales affirment avoir réussi plus facilement, ce qu'il ne nous a pas été possible de vérifier. Par ailleurs, nous n'avons pas non plus pu disposer de données sur le pourcentage d'adhérentes au sein des organisations syndicales présentes dans les deux entreprises (ainsi que sur leurs caractéristiques socio-professionnelles).

> *C'est vrai que pour trouver des gens qui veulent s'investir, c'est dur. Et trouver des femmes, c'est encore plus dur. C'est encore plus compliqué. Elles ont des vies familiales aussi qui vont avec, des ambitions aussi professionnelles, comme tout le monde. Donc, c'est compliqué aujourd'hui de trouver des femmes qui veulent s'investir et surtout qui restent.*

Le délégué syndical FO aux TCL est sur la même ligne, lorsqu'il dit :

> *Je pense que c'est compliqué niveau… Je pense que c'est par rapport à la vie de famille. Je pense que beaucoup, c'est… Ça demande du temps. Vous êtes constamment parti. Vous ne travaillez pas 7 h 30. Moi, je suis là depuis ce matin huit heures. Je vais repartir vers 17 heures ou 18 heures Je pense qu'il y a ça, et puis, il y a… Elles ne veulent pas trop s'investir non plus… peut-être parce qu'elles ont peur ou certaines choses, je ne sais pas. Mais c'est dur. Alors, au premier collège, par contre, ils ont moins de* […]. *Au contraire, il y a même plus de demandes. Au niveau Conductrices, il y a beaucoup plus de demandes. Et c'est bien, ça.*

Il est intéressant d'analyser le discours de ces militants. Tous les deux pointent en premier ressort la moindre disponibilité des femmes à s'investir dans ces mandats syndicaux en mobilisant comme facteur explicatif la charge de travail au sein de la famille, ce qui est une analyse partagée par l'ensemble de nos enquêté·es. Néanmoins, lors de l'entretien, au fur et à mesure que la parole se libère, on voit émerger d'autres facteurs explicatifs. Ces facteurs, qui ressortent d'une prise de parole non cadrée, ne sont pas davantage explicités. C'est ainsi qu'Antoine évoque « *des ambitions professionnelles* » entravées par le fait de s'engager dans un mandat syndical, là où le délégué de FO cite le fait que les femmes « *auraient peur de certaines choses* », sans s'arrêter davantage sur les ressorts de ce sentiment. En outre, dans le discours de ce dernier, on peut repérer deux éléments qui tendent à contredire la thèse pour laquelle la vie familiale serait le principal frein à l'engagement syndical des femmes : lorsqu'il observe que parmi les conductrices, « *il y a beaucoup de demandes* » et qu'« *il y en a* [parmi les femmes] *qui veulent bien nous donner un coup de main, mais qui ne veulent pas être en position* [éligible] ». La difficulté à avoir des avancements de carrière ou encore la peur de s'investir ou de s'afficher en occupant une position de premier plan en étant élue dans une instance, émergent en creux du discours de ces syndicalistes. Ces facteurs – qui ne sont pas davantage explicités, voire qui s'accompagnent d'éléments de contradiction – relèvent de la condition matérielle des femmes dans le rapport salarial et dans les rapports sociaux de sexe au sein de la sphère syndicale et du travail (Le Quentrec, 2014 ; Guillaume *et al.*, 2013 ; Nizzoli, 2015 ; Maruani, 2018). Autrement dit, le registre de justification mobilisé par les militants syndicaux afin d'expliquer pourquoi les femmes sont moins disposées que les hommes à s'investir dans un mandat syndical s'appuie essentiellement sur un facteur exogène à la sphère professionnelle et à la sphère syndicale : le travail domestique.

N'ayant pas trait à l'entreprise ni à la sphère syndicale, le travail domestique parvient aux militants comme un élément externe, indépendant de leur propre ressort (alors même que c'est souvent le fait que des femmes assurent le travail de reproduction qui permet aux hommes de profiter de larges amplitudes horaires pour pouvoir militer). Or, il ne s'agit pas ici de remettre en question les impacts – déjà bien documentés – du double travail des femmes sur leur vie militante (Guillaume, 2018 ; Guillaume, Pochic, 2009), mais de souligner que parmi les éléments mobilisés par les hommes syndicalistes pour expliquer pourquoi les femmes sont moins disposées que les hommes à prendre des postes de responsabilité les effets du sexisme sont complètement absents.

4.2. « En tant que femme, c'est dur de se faire entendre et respecter. »

En revanche, les entretiens que nous avons menés auprès de militantes syndicales font clairement ressortir des freins à l'engagement liés à un climat sexiste qui caractérise les relations qu'elles entretiennent avec la direction, avec les collègues et, selon les situations, avec les militants de leur organisation et ceci par-delà de leurs appartenances syndicales.

Ainsi, lorsqu'elle revient sur son expérience de DP au sein des dépôts une syndicaliste élue au CSE n'hésite pas à souligner les difficultés qu'elle a rencontrées en tant que femme pour se faire entendre : « *Quand c'est un homme, s'il dit : "C'est comme ça. Ce n'est pas autrement." et qu'il monte un peu la voix…* [il se fait entendre]. *C'est un homme. Mais en tant que femme, c'est dur de se faire… entendre, et respecter*. » Ainsi, par rapport à leurs collègues masculins, les élues rencontrées doivent faire preuve de plus d'efforts pour voir leur point de vue reconnu par les autres.

Il est intéressant de revenir sur l'échange entre Habiba, une représentante syndicale engagée depuis longue date et avec d'importantes responsabilités syndicales[28] dans l'une des deux entreprises, l'élue disciplinaire du même syndicat et un syndicaliste homme[29] :

> *Q2 : « Vous êtes aussi face à des comportements un peu sexistes, parfois ? »*
>
> *Habiba : « Complètement. »*
>
> *Élue disciplinaire : « Quand même, oui. »*
>
> *Syndicaliste : « Aïe ... »*
>
> *Habiba : « Oui, on est… C'est une entreprise qui n'a pas su évoluer. Après… »*
>
> *Syndicaliste : « Il y a beaucoup d'hommes. »*
>
> *Habiba : « On va poser les choses. On est dans le transport. 90 % du personnel, et même de… c'est des hommes. Et… Oui, moi, je vais être transparente et très honnête. Je vous dis, ça fait bientôt 18 ans que je milite. Même au sein de la CGT, il y a des propos sexistes,*

[28] Nous souhaitons anonymiser davantage cet échange pour protéger les enquêté·es.

[29] Lors de cet entretien, le syndicaliste quitte la salle lorsqu'on commence à rentrer dans les détails de cette question au moment où Habiba était en train de pointer les responsabilités du syndicat en la matière, ce qui montre bien qu'il ne se sent pas concerné par la question (voir qu'il est en désaccord avec ses camarades femmes).

parce qu'ils ne s'en rendent même pas compte. La première fois que j'ai franchi la porte de la Bourse du travail, il fallait avoir… »

Syndicaliste : « …des reins solides. »

Habiba : « …des reins solides. J'étais la seule fille. […] *Voilà, ça n'a pas évolué, et c'est… d'une banalité. »*

Élue disciplinaire : « [parlant de l'entreprise] *Il y a des langages qui sont familiers. Parfois, ils ne se rendent pas compte. On va dire que c'est un langage. Pour eux, ils disent que c'est un langage d'hommes. »*

Habiba : « Mais-moi, on m'appelle "bonhomme", n'est-ce pas ? Parce que… Parce que je ne me laisse pas faire, et que… »

Élue disciplinaire : « Ce n'est pas facile, parfois... »

Habiba : « …que j'ai un comportement d'hommes, ou je me… Je ne le prends pas mal, parce que… [soupir] *À travers ce discours-là, c'est… Je suis peut-être plus courageuse qu'eux. Mais il n'empêche qu'en présence d'une personne qui ne me connaît pas, c'est un peu dégradant. Donc, je les traite de fillettes. C'est aussi dégradant, n'est-ce pas ? Mais à un moment donné, il faut renvoyer aussi le même message qu'on perçoit. Et aujourd'hui, ce n'est encore pas… pas acté, même au sein de la CGT. »*

Noémie et Brigitte, deux élues au CSE dans l'autre entreprise de notre étude se sont aussi exprimées sur la question :

Noémie : « Ah ! mais moi, une fois j'ai eu une dispute devant tout le monde [au sein de son syndicat]*, ils étaient là…* [rire de Brigitte] *Alors nez à nez, je suis quelqu'un qui… Voilà. »*

Cet épisode a eu lieu à l'arrivée d'un nouveau secrétaire syndical qui lui aurait intimé de ne plus faire une grève, alors qu'elle avait mobilisé déjà ses collègues :

Le secrétaire me dit : "Tu fais ça, ça, ça" […] *et moi, je pète un plomb et j'ai dit : "Quoi ? On est soutenu par les mecs* [les chauffeurs de bus qu'elle venait de convaincre de se mettre en grève] *et maintenant, tu me dis d'arrêter de faire grève ? Je dis quoi aux mecs maintenant ?" Moi, j'ai mis le feu à tout le monde, pour qu'ils fassent grève, et lui il me dit : "Il faut les calmer !" ?*

Bien qu'elle ait réussi à maintenir la grève, elle souligne les difficultés de la situation et qu'il faut « *avoir du caractère* » ainsi que, – Brigitte ajoute – « *un mental, il faut être deux. Moi, je pense. À deux, quand il y en a une qui est en bas, on se tire* ».

Lors de l'entretien que nous avons réalisé avec elles, Brigitte et Noémie sont ainsi beaucoup revenues sur leur activité en tant que syndicalistes, sur leurs difficultés et sur les ressources qu'elles mobilisent au quotidien. Ainsi, d'après Noémie lorsqu'on est une femme « *le chef de dépôt répond toujours à une question par une autre question* ». C'est alors grâce à leur expérience de syndicalistes de terrain qu'elles arrivent à s'imposer : « *On a la réputation, toutes les deux… Ce qu'on dit, on le fait.* » (Noémie, élue

CSE). Ainsi, le fait d'évoluer dans un secteur d'activité historiquement construit sur des valeurs virilistes et où les hommes sont majoritaires ressort de façon nette comme un des facteurs défavorables à l'implication des femmes dans la vie syndicale. Les adhérentes ou sympathisantes peinent à apparaître légitimes au sein des syndicats (Yates, 2006). Dans ce contexte, le fait d'avoir un statut d'élue au CSE peut constituer un ressort pour la légitimation du point de vue des femmes élues, leur permettant notamment de se légitimer aux yeux de la direction et des collègues :

> *Noémie : « Le CSE, c'est quand même… On a une force. Parce que c'est vrai que comme on est CSE…*
>
> *Brigitte : « Ça nous aide, quand même, en tant que femmes.* […]
>
> *Noémie : « Ça nous aide parce qu'ils ont peur de nous, parce qu'ils savent très bien que nous... admettons* [elle cite en exemple] *: je vais regarder la feuille des chauffeurs. Il y en a un qui n'a pas sa pause. Je dis : "Il n'a pas sa pause ? Comment ça se fait qu'il n'a pas sa pause ?". Le sous-chef essaie de m'endormir : "Non, mais tu comprends…", et là, aussi sec, je réponds ferme : "Non, non. Je ne comprends pas. Il doit avoir sa pause. Il y a un souci ou il n'y a pas un souci ? Allez ! je vais aller voir…" "Non, c'est bon. T'inquiète". »*
>
> *Brigitte : « En fait, en étant élue du personnel, élues CSE femmes, aujourd'hui, ça n'a pas été ça antérieurement, mais aujourd'hui, on est écoutées. D'être élue dans l'entreprise, on nous écoute plus aujourd'hui. Le dialogue… ça n'a rien à voir avec ce que c'était il y a quatre ans. »*

On peut ici souligner combien le fait d'être élue CSE leur donne plus de légitimité auprès de la direction de leur dépôt en facilitant leur prise de parole et leur travail syndical au quotidien. Brigitte précise également que les choses ont changé depuis qu'il y a une nouvelle RRH femme, ce qui montre bien qu'il y a une difficulté complémentaire à se faire entendre par la direction lorsqu'elle est composée par des hommes.

4.3. « Moi, je n'ai rien contre les femmes, mais… »

Au regard des éléments qui viennent d'être décrits, il paraît important de revenir sur ce que l'injonction à la mixité proportionnelle nous dit de la vision de la place des femmes dans le syndicalisme dans ces deux entreprises. Ainsi, l'ensemble des personnes rencontrées a développé un discours assez classique qui voudrait que les compétences priment sur tout autre critère. Charles, secrétaire général du syndicat CGT des TCL, affirme : « *Moi, je n'ai rien contre les femmes, attention, mais dans le transport, il faut trouver des femmes qui veulent, déjà, s'investir dans le syndicalisme, ce qui n'est pas facile, et puis après, il faut trouver les femmes compétentes pour le faire, comme les hommes compétents, on ne met pas n'importe qui…* » À la RTM, Marc, un des élus à la CSSCT, et Georges, qui s'occupe des ASC pour FO, expriment un avis comparable. Si pour le premier, « *C'est bien la parité, mais il faut aussi des gens que ça intéresse, et puis des gens un peu compétents* », le deuxième affirme : « *La parité … Pour moi les femmes, si elles ont du talent, qu'il y ait 100 % de femmes. Si elles n'ont pas de talent, on va imposer qu'il y en ait une, et qu'au final* […]. *Je ne vois pas pourquoi ils ont mis ça* […]. *Après, bon, c'est vrai que pour ce qui est de la parité, tu te dis peut-être que la femme, elle n'avait pas sa place comme elle*

aurait dû l'avoir. » On retrouve ici un registre de justification qui a été très répandu dans le champ politique lors de l'introduction de la parité sur les listes électorales (Achin, Paoletti, 2002). D'autres critiques portent sur la manière dont la proportionnalité est mise en œuvre. Ainsi, Charles explique que :

> *C'est du tout et du n'importe quoi. Un simple exemple, c'est qu'on dit : il faut la… Ce n'est même pas une parité, d'ailleurs. Il y a un autre terme…* [Chercheure : "Oui, c'est proportionnel"] *Oui. Moi, là-dessus, je n'ai pas de souci. Mais quand dans notre entreprise, on est dans le transport, on a 17 % de femmes. Donc, la logique voudrait qu'il y ait 17 % de femmes élues, enfin, si on va au bout du raisonnement. Alors que là, ce n'est pas le cas, puisqu'on nous dit qu'il faudra trois femmes alors qu'on a huit élus.* […] *Trois femmes sur huit, c'est 40 %. Donc, il y a quelque chose qui ne va pas. Alors, ce n'est pas que…*

Dans ces discours, la valorisation de la compétence se combine avec une dénonciation du caractère sacrificiel de l'engagement syndical. Habiba souligne le risque de mettre un frein à sa carrière professionnelle lorsqu'on décide de s'investir dans un mandat :

> *Et puis, il y a la mixité aussi, hommes / femmes. Ça aussi, c'est terrible, parce que… Ça aussi, c'est mal fait, parce que… à un moment donné… on ne met pas une femme pour mettre une femme, ou on ne met pas un homme pour mettre un homme. On met une personne qui a envie de militer, qui est engagé, et qui a envie de le faire* […]. *De toute façon, quand on est élu, à 90 %, il faut mettre sa carrière de côté.*

Cette même responsable syndicale fait pourtant état d'une pratique de contournement mise en œuvre par certaines organisations syndicales ayant choisi des femmes à présenter sur les listes du CSE et qui les ont ensuite poussées à la démission : « *Donc… Voilà, après, si c'est pour mettre des noms parce qu'on doit respecter… la liste, mais ça aussi, c'est de l'hérésie. C'est vraiment n'importe quoi.* » Cette pratique nous a été confirmée aussi par Charles qui relate :

> *Il y a des fois, certains syndicats qui sont allés voir des femmes en disant : "Tu veux être sur ma liste ? Oui, mais c'est juste le nom, n'est-ce pas. On ne te demandera rien." Bon, eh bien, voilà. Il y a des femmes qui sont élues dans d'autres syndicats qu'on n'a jamais vues. Et les gars, les autres syndicats sont emmerdés.*

L'existence de ces stratégies de contournement – lesquelles sont toujours imputées aux autres organisations – est intéressante pour ce qu'elle révèle de l'impréparation des équipes par rapport à l'évolution du cadre législatif, mais aussi des difficultés à en faire en véritable enjeu syndical. Nous l'avons vu, nos interlocuteurs mettent systématiquement en avant une moindre disponibilité des femmes pour occuper les mandats, liée aux charges présentes dans la sphère domestique, sans entrer toutefois dans une analyse sur les inégalités structurelles présentes dans la société et dans l'entreprise. Ainsi, aucune organisation syndicale rencontrée n'envisage ou n'a envisagé la mise en œuvre de pratiques de recrutement ou de formations visant non seulement à organiser davantage de femmes (Guillaume, Pochic, 2009), mais aussi à leur donner plus de place dans l'organisation (Guillaume, 2018). Lorsque nous demandons au secrétaire CGT des TCL si son syndicat a déjà pensé à des actions permettant de syndiquer plus de femmes, sa réponse est sans appel :

Non, parce qu'on a… On a cette chance à la CGT, ici, de… On n'a jamais fait attention à ça. C'est une femme, c'est un… Non. Non. C'est un camarade, basta. Si c'est une femme, elle est compétente, très bien, elle aura tel poste. Si c'est un gars, il est compétent, très bien, il aura tel poste. Après, on ne regarde pas le… Non. Donc… ça n'a rien changé. Pour nous, ça n'a rien changé.

La contrainte légale d'introduire une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes sur les listes électorales pour le CSE ne se traduit donc pas nécessairement par l'accès de salariées syndiquées à des postes de titulaires. Comme cela a été mentionné, des stratégies de contournement ou d'affaiblissement de cette disposition sont parfois mises en œuvre par les équipes syndicales dans des univers professionnels où les habitudes et les pratiques sont difficiles à faire évoluer. Cela n'entraîne pas non plus, au moins pour le moment, des réflexions collectives au sein du groupe militant sur les obstacles structurels freinant l'engagement des femmes et leur accès à des responsabilités. Pour autant, l'imposition de ces critères constitue malgré tout un levier pour les femmes qui parviennent à obtenir des postes de titulaires au CSE, leur conférant une légitimité nouvelle dans un contexte institutionnel encore peu maîtrisé par l'ensemble des élu·es.

Encadré II-3 : **La virilité comme ressource pour les syndicalistes femmes**

« *Il faut avoir du caractère* », « *il faut avoir du tempérament* », ce sont des phrases qui reviennent souvent dans les récits des femmes auprès desquelles nous avons enquêté.

Il est à cet égard intéressant de revenir sur le récit de Noémie qui nous raconte avoir été choisie par le secrétaire de son syndicat, pour devenir DP, puisque femme : « *Et moi, comme j'ai du caractère et que je ne me laisse pas faire, ce que les gens disent tout bas, je le dis tout haut.* […] *Et comme mon ami, à l'époque, c'était Monsieur P. R. … et qu'il n'y avait pas beaucoup de femmes, il m'a dit : "Pourquoi tu ne fais pas DP ?"* »

Pour gagner la légitimité en tant que femme déléguée dans un milieu de travail masculin, adopter une posture viriliste paraît alors viable afin de se voir garantir la respectabilité *(« Ce qu'on dit, on le fait »)*.

On voit ici apparaître l'importance de la formation sur le tas, qui prend ici une forme spécifique au fait qu'il s'agit de femmes (entendre par là le fait qu'elles sont considérées socialement comme des femmes, notamment par la direction, dans un milieu de travail masculin). Noémie et Brigitte soulignent alors l'importance de la preuve écrite, ce qui leur permet de gagner en légitimité en tant que femmes syndicalistes.

Au sujet du chef de dépôt Noémie affirme : *« Au début, on disait qu'on était folles. "Tu vas voir si je suis folle"* […] *parce qu'après, il m'a traitée de menteuse et de folle. Là, j'ai pété les plombs. J'ai… Je suis montée très haut, et j'ai fait : "Il n'y a pas de souci. Tu veux t'amuser comme ça ? On va s'amuser comme ça". Je suis partie. Il a continué avec elle* [Brigitte] *à me traiter de folle. Et la folle a fait que… Il est parti avec les deux jambes cassées, façon de parler, quoi,* [car] *on a fait des méls.* […] *à partir de cette réunion* [où elle a été traitée de folle et de menteuse par la direction]. *En fait, on a compris toutes les deux qu'il fallait qu'on fasse des écrits, des traces écrites, et que maintenant, les paroles – ça ne sert à rien qu'on crie, qu'on s'énerve. On est des femmes. Eux, c'est des hommes. Pour eux, la femme, tu te tais, et puis, c'est tout. Oui, on va faire les deux. Et on a fait des méls, des méls, des traces écrites. »* (Noémie et Brigitte)

Face à la délégitimation de la direction, qui mobilise un imaginaire sexiste comme celui de la femme folle ou hystérique (Molinier, 2019), Noémie réagit en mettant tout par écrit afin de créer une preuve et de renforcer par là sa position doublement dominée puisque étant à la fois celle d'une femme et d'une salariée face à une hiérarchie majoritairement composée d'hommes.

Un autre extrait d'entretien de Noémie permet de saisir la situation des femmes syndicalistes :

« Une fois, un directeur, on était en pleine réunion, comme elle dit sur le sujet des femmes qui ne sont pas entendues par la direction… et dans ce métier où il y a 95 % d'hommes, quand elle parle [elle fait référence à Brigitte présente lors de l'entretien] *quand elle prenait la parole, il ne nous prenait pas du tout au sérieux. On nous répondait : "La question…" Il nous orientait sur un autre sujet. C'était volontaire. »*

La maîtrise de tout ce qui est écrit est soulignée par Brigitte qui explique à quel point son activité en tant que syndicaliste lui a appris notamment en termes de compréhension des dynamiques propres à son entreprise. Parmi les choses qui lui plaisent le plus, on retrouve le fait de « *connaître l'entreprise, l'aspect social, travailler des dossiers. Moi, c'est ce qui me plaît dans le syndicalisme* ». Noémie revient sur son évolution depuis qu'elle est arrivée dans son syndicat et sur sa relation avec les collègues, notamment les chauffeurs dont elle s'occupe le plus. La peur et les pleurs sont, dans son récit, des synonymes de faiblesse, des mots que, comme dans un retournement de stigmate, elle réserve à ses collègues hommes : les chauffeurs qui « *pleurent* » au premier problème, mais qui, arrivés devant la porte [de la direction], « *ont peur* ». Convaincre ces hommes qui « *marmonnent beaucoup* », mais qui ont peur de s'afficher et notamment de faire grève, est présenté comme un véritable défi pour cette femme syndicaliste qui n'hésite pas à mobiliser un vocabulaire fortement empreint de virilité (Berthonneau, 2020) : « *J'ai réussi à faire venir 40 bonhommes, à monter sur la table. Je dis : "Maintenant, vous voulez faire grève ? Eh bien, il faut poser tous vos couilles, et faire grève. Parce que c'est bien beau de pleurer, de ceci, cela, mais* [il faut faire grève]" » La grève aura lieu alors que « *personne ne pensait que moi, en tant que femme, je pouvais* ».

Le ton et les mots employés mettent en évidence le fait que le défi était ici double : réussir à mobiliser, mais aussi réussir à le faire en tant que femme.

Interrogée sur l'attitude de son organisation syndicale pour la soutenir lorsque son point de vue est minoré et délégitimé, Noémie met surtout en avant la question du caractère et du tempérament (« *Moi, j'ai mon caractère* ») afin de justifier le fait qu'elle est en mesure de gérer toute seule ces situations. Ces situations n'apparaissent pas, au moins dans son récit, comme un élément structurel qui devrait être abordé par l'OS, mais comme une situation que les femmes doivent apprendre à porter et à gérer seules. L'hypothèse que nous émettons pour expliquer pourquoi certaines militantes considèrent que la défense du point de vue des femmes militantes ne devrait pas être une prérogative de leur organisation syndicale est qu'une telle posture reviendrait à entériner à leurs yeux l'un des principaux stigmates qui pèse sur les femmes et auquel elles cherchent justement à échapper : leur supposée faiblesse. Dans cette optique, le rôle des organisations syndicales n'est pas questionné, car il est aux femmes de se faire reconnaître en tant que légitimes, ce qui explique aussi pourquoi les attitudes virilistes peuvent constituer des véritables ressources pour se faire reconnaître au sein d'un milieu majoritairement masculin.

Conclusion

L'enquête croisée dans ces deux entreprises de transport permet d'éclairer les facteurs qui contribuent à déstabiliser et à affaiblir le travail de représentation syndicale. Encore plus que le CE auparavant, le CSE apparaît comme une institution éloignée des réalités de terrain, complexe et lourde à investir pour les élu·es, où les débats sont quasi inexistants. La disparition des délégué·es du personnel, le rôle encore très limité des représentantes et représentants de proximité ainsi que de la CSSCT ont réduit les canaux d'information pour les syndicats. Il devient plus difficile pour les élu·es d'être en prise avec ce que vivent au quotidien les personnels, dans les différents secteurs et métiers de l'entreprise, alors même que ceux-ci sont très diversifiés dans les deux entreprises et que les inquiétudes sont fortes sur le devenir

de celles-ci (projet d'allotissement, développement de la sous-traitance). Il devient également compliqué pour les représentantes et les représentants de montrer aux salarié·es qu'ils sont à l'écoute de leurs problèmes, en particulier sur les conditions de travail, qu'ils parviennent à les faire remonter et à obtenir des réponses de la direction. Le nouveau cadre institutionnel que constitue le CSE vient ainsi amplifier un processus de spécialisation et de professionnalisation des représentantes et des représentants, mais sans leur donner les moyens de ces exigences. Alors même que le choix des « bon » et des « bonnes » candidates pour investir la nouvelle instance s'est avéré compliqué pour les organisations syndicales, celles-ci ont fait face durant la première mandature du CSE à une série de démissions. La difficulté à trouver du sens dans le travail de représentation apparaît comme l'une des causes de celles-ci. Face à ces difficultés, certaines et certains militants s'appuient sur leur expérience passée, en particulier de délégué·e du personnel ou de membre du CHSCT, pour donner corps à une représentation de proximité, mais le plus souvent ils et elles le font sur du temps bénévole. D'autres points d'appui sont recherchés, comme l'usage des réseaux sociaux. Mais il est aussi marquant de constater que certaines ressources, comme l'introduction de la mixité proportionnelle sur les listes électorales, ne sont pas vues comme telles par les équipes syndicales en place, alors même qu'elles pourraient permettre de diversifier autrement le groupe des représentantes et des représentants. Surtout, les syndicats apparaissent relativement démunis par rapport aux problèmes structurels de racisme et de sexisme et dont le traitement reste en marge du dialogue social institué dont le CSE est devenu le centre.

Bibliographie

Achin C., Paoletti M. (2002), « Le “salto” du stigmate. Genre et construction des listes aux municipales de 2001 », *Politix*, n° 60, p. 33-54.

Bachelot C. (2017), « L'étude des partis politiques : entre permanence et renouveau », *Pouvoirs*, vol. 163, n° 4, p. 127-139.

Benedetto-Meyer M., Willemez L. (2022), « Les usages hétérogènes des réseaux sociaux au sein des organisations syndicales : entre ressources organisationnelles, expertise technique et savoir-faire militant », *Négociations*, n° 2, p. 15-33.

Béroud S. (2020), « De quoi la réforme de la représentativité syndicale a-t-elle été le nom ? », *in* Roux G., Robert R., Foucault M*., Le social et le politique*, Paris, CNRS Éditions, p. 129-139.

Béroud S., Giraud B. (2010), « Restriction du droit de grève et stratégies syndicales dans les transports publics », *Savoir / Agir*, n° 12, p. 9-18.

Béroud S., Guillas-Cavan K., Vincent C. (2018), « Comités d'entreprise : quelle postérité ? *», Revue de l'IRES*, n° 94-95.

Berthonneau C. (2020), « La “grande gueule” et “l'assistante sociale” : dispositions et capital militants de déléguées syndicales en milieu populaire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 235, n° 5, p. 64-79.

Bourguignon R. (dir.), Becdelièvre P., Béthoux É., Connoly H., Mias A., Tainturier P. (2021), *Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social : étude longitudinale de 7 grandes entreprises,* rapport remis à France Stratégie en décembre 2021.

Cartier M., Retière J. N., Siblot Y. (2010), *Le salariat à statut. Genèses et cultures*, Rennes, PUR.

Castel R. (2011), « Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du précariat », *in* Paugam S., *Repenser la solidarité,* Paris, Presse universitaire de France, p. 415-433.

Cazes S., Grignard M., Pilliard J.-F. (2018), *Évaluations des ordonnances relatives au dialogue social et aux relations de travail, note d'étape sur les travaux du Comité d'évaluation*, France Stratégie, décembre.

Chabbert E., Rey F., Thobois P. (2023), *L'ordonnance de 2017 sur le CSE : un affaiblissement de la démocratie sociale en entreprise*, Noisy-le-Grand, Agence d'objectif CFDT-IRES.

Pialoux M., Corouge C. (2011), *Résister à la chaine. Dialogue entre un ouvrier de Peugeot et un sociologue*, Marseille, Agone.

Cour des comptes (2020), *La gestion des ressources humaines de l'EPIC RATP,* Paris, rapport de la deuxième chambre, n° S2020-1861.

Cour des comptes (2021), *Les dysfonctionnements du comité d'entreprise de la RATP*, Paris, La Documentation française.

CRE-RATP (2017), *Prérogatives économiques. Portrait et intervention des élus du CRE-RATP, Bagnolet*, Direction des analyses économiques du Comité Régie d'Entreprise (CRE) de la RATP.

Denis J.-M., Thibault M. (2014), « Des organisations syndicales en quête de renouvellement. Trajectoires militantes et expériences syndicales de jeunes militants de l'Union Syndicale Solidaires », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 18, p. 117-133.

Dericquebourg R. (2007), « Weber et les charismes spécifiques », *Archives des sciences sociales et des religions,* n° 137, p. 21-41.

Dorlin E. (2009), *Sexe, race, classe. Pour une épistémologie de la domination*, Paris, PUF.

Dufour C., Hege A., Malam A., Zouary P. (2004), *Post-enquête REPONSE*, rapport IRES, Noisy-le-Grand.

Dufour C., Hege A. (2008), « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », *La Revue de l'IRES*, n° 59, p. 3-40.

Dugué B., Petit J., Pinatel C. (2012), *Le CHSCT. Entre dispositifs et pratiques*, rapport remis à l'ANACT, janvier.

Duhautois R., Petit H. (2013), « Que deviennent les entreprises acquises par des groupes ? », *Revue d'économie industrielle*, n° 144, p. 113-144.

Farvaque N. (dir.), Boulnois M., Capelier T., Chevrier V., Cibois V., Martines J.-S., Messaoudi D., Orly G., Smaguine A.-L. (2019), *Appropriation et mise en œuvre des ordonnances du 22 septembre 2017 réformant le droit du travail. Étude de terrain qualitative*, Paris, Dares, coll. « Rapport d'Études », n° 1, octobre.

Fleury N., Guillas-Cavan K., Lerais F. (coord.), Farvaque N., Kahmann M., Messaoudi D., Raillard J.-P., Rémond A., Seguin N., Vincent C. (2018), « Dialogue social sur la stratégie de l'entreprise : éléments de bilan et perspectives », *La Revue de l'IRES*, n° 94-95, p. 115-154.

France Stratégie (2021), *Synthèse du rapport du Comité d'évaluation des ordonnances travail*.

Freyssinet J. (2023), « La création du comité social et économique : la fin brutale d'une expérience complexe », *Entreprises & Histoire,* n°113, à paraître.

Gallas A. (2018), « Class power and union capacities: A research note on the power resources approach », *Global Labour Journal,* n° 9, p. 348-352.

Gallenga G. (2011)*, Le feu aux poudres. Une ethnologie de la « modernisation » du service public*, Paris, CTHS.

Giraud B., Yon K., Béroud S. (2018), *Sociologie politique du syndicalisme*, Paris, A. Colin.

Giraud B. (2015), « La formation des élus aux comités d'entreprise. Entre formations instituées et apprentissages par la pratique », *in* Éthuin N., Yon K. (dir.), *La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.

Giraudet C., Nicod C. (dir.) (2022*), Le dialogue social dans les entreprises de la région Rhône-Alpes,* rapport pour le Comité d'évaluation des ordonnances Travail, France Stratégie.

Groux G. (2012), « La notion de "multitude" dans les relations professionnelles. Une notion heuristique mais insaisissable ? », *Négociations*, n° 17, p. 51-62.

Groux G., Mouriaux R. (1992), *La C.G.T. : crises et alternatives*, Paris, Economica.

Guillas-Cavan K. (2019), « À la recherche du temps perdu : que deviennent les prérogatives du CHSCT dans un CSE héritant d'une multitude de tâches chronophages », in Petit J., Dugué B., Lerouge (dir.), *La représentation du personnel à l'épreuve de la santé au travail. Bilan pour les CHSCT et perspectives pour les CSE*, Paris, L'Harmattan.

Guillas-Cavan K., Kahmann M. (2018), « L'expert auprès des comités d'entreprise, acteur oublié des relations professionnelles », *La Revue de l'IRES*, vol. 94-95, n° 1-2, p. 155-178.

Guillaume C. (2018), *Syndiquées : défendre les intérêts des femmes au travail*, Paris, Sciences-Po Les Presses.

Guillaume C., Pochic S. (2009), « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, n° 85, p. 31-56.

Guillaume C., Pochic S., Silvera R. (2013), « Genre, féminisme et syndicalisme », *Travail, genre et sociétés*, vol. 30, n° 2, p. 29-32.

Hege A., Levesque C., Murray G., Dufour C. (2011), « Les délégués, acteurs stratégiques du renouveau syndical ? », *La Revue de l'IRES*, n° 68, p. 3-18.

IRES (2011), « Les délégués et le renouveau syndical », *La Revue de l'IRES*, n° 68.

IRES, Orseu, groupe Alpha, Syndex (2016), *Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la loi de sécurisation de l'emploi (LSE),* rapport de l'IRES, n° 05.2016, 1er décembre.

Kahmann M. (2019), « Partenariat sans conflit ? Conflit sans partenariat ? Un débat sur l'état des relations professionnelles », *Chronique Internationale de l'IRES*, n° 165, p. 19-33.

Katz R., Mair P. (1996), « Cadre, Catch-all or Cartel ? A Rejoinder », *Party politics*, vol. 2, n° 4, p. 528-529.

Kirchheimer O. (1966), « The Transformation of Western European Party System », *in* La Palombara J., Weiner M. (dir.), *Political Party and Political Development*, Princeton, Princeton University Press, p. 177-200.

Le Quentrec Y. (2014), « Heurts et bonheurs des militantes : le travail syndical face au travail domestique » *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 18, p. 147-161.

Lefebvre R. (2022), « Que sont devenus les partis-mouvements ? La France insoumise et La République en marche depuis 2017 », *Esprit,* n° 1-2, p. 167-178.

Lerais F., Guillas-Cavan K. (dir.), Delahaie N., Dirringer J., Dulac J., Fabre L., Farvaque N. Ferkane Y., Kahmann M., Messaoudi D., Meixner M., Sweeney M., Tallard, M., Taudière, C., Vincent C. (2021), *Quel dialogue social en entreprise après les ordonnances de 2017*, rapport de l'IRES, remis à France Stratégie le 9 décembre 2021, en collaboration avec les laboratoires IODE (U. Rennes 1), IRERP (U. Nanterre), CR2D (U. Dauphine) et Syndex.

Lhuilier D., Meynaud M.-H. (2014), « Introduction. L'actualité du travail syndical », *Nouvelle revue de psychosociologie,* vol. 18, n° 2, p. 7-11.

Macé E. (1997), « Service public et banlieues populaires : une coproduction de l'insécurité. Le cas du réseau bus de la RATP », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 473-498.

Margairaz M. (1989), *Histoire de la RATP*, Paris, Albin Michel.

Martinet A.-C. (2009), « La relation stratégie/finance à la lumière de la crise. Une approche dialogique », *Revue française de gestion*, n° 198.

Maruani M. (2018), *Je travaille, donc je suis. Perspectives féministes*, Paris, La Découverte.

Maruani M. (2021), *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte.

Matonti F., Poupeau F. (2004), « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 155, n° 5, p. 4-11.

Mischi J. (2011), « Gérer la distance à la "base". Les permanents CGT d'un atelier SNCF », *Sociétés contemporaines*, vol. 84, n°4, p. 53-77.

Molinier P. (2019), « Psychodynamique du travail et genre : surmonter la perte de la voix féminine », *Perspectives Psy*, vol. 58, n° 2, p. 143-150.

Montagnon F. (2002*), Les transports publics lyonnais (OTL-TCL) et leurs salariés, 1897-1970,* Mémoire de DEA en histoire contemporaine, Université Lyon 2.

Nicourd S. (dir) (2009), *Le travail militant*, Rennes, PUR.

Nizzoli C. (2015), *C'est du propre : Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle » (Marseille et Bologne)*, Paris, PUF.

Ollion É. (2021), *Les Candidats. Novices et professionnels en politique*, Paris, Presses universitaires de France.

Pasquet I., Laménie M. (rapporteurs) (2013), *Renforcer le dialogue social dans les transports : le meilleur service à rendre aux usagers,* rapport d'information n° 88, Paris, Sénat.

Pélisse J., Peskine E., (2022), « Proximité et nouvelles règles de représentation du personnel à la SNCF : chronique d'un bouleversement », *Droit Social*, n° 3, p. 232-238.

Pélisse J., Wolmark C. (coord.) (2021), *Le représentant de proximité : une figure au cœur des enjeux de la nouvelle représentation des salariés,* rapport remis à France Stratégie en décembre 2021 ;

Pignoni M. T. (2022), « Les instances de représentation des salariés dans les entreprises en 2020 », *Dares Résultats*, n° 32, 12 juillet.

Poutignat P., Rinaudo C., Streiff-Fénart J. (2004), « Le traitement syndical du racisme et de l'insécurité dans une entreprise de transports urbains », *Sociologie du Travail*, n° 46, p. 309-328.

Poutignat P. (2006), « Pratiques syndicales de lutte contre les discriminations : une étude de cas », *Cahiers de l'Urmis*.

Prouet E., Naboulet A., Grignard M., Pillard J.-F. (2021), *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail*, rapport de France Stratégie.

Puissat F. (2021), *Bilan des réformes en matière de dialogue social et de négociation collective*, rapport d'information fait au nom de la Commission des affaires sociales du Sénat, n° 722 (2020-2021), 30 juin.

Schmalz S., Dörre K. (2014), « Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens », *Industrielle Beziehungen*, vol. 21, n° 3, p. 217-237.

Syndex (2022), *État du dialogue social en 2022, Le point de vue des salariés, des représentants des salariés et des directions*, Baromètre Syndex-IFOP, mars.

Thibault M. (2013), *Ouvriers malgré tout. Enquête sur les ateliers de maintenance des trains de la Régie autonome des transports parisiens,* Paris, Raisons d'agir.

Thibault M. (2015), « "On n'est pas si loin du privé". Des ouvriers de la maintenance des trains à la RATP aux prises avec les contraintes managériales du secteur privé », *in* Bouchareb R., Thibault M. (dir.), *Des restructurations du travail à l'accompagnement vers l'emploi,* Lille, Presses universitaires du Septentrion.

Thobois P. (2011), *Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail : une place à part dans le système de relations professionnelles ?* Noisy-le-Grand, Agence d'objectif IRES-CFDT, mars.

Verkindt P.-Y. (2014), *Les C.H.S.C.T. au milieu du gué,* rapport remis au ministre du Travail le 19 février 2014.

Weber M. (1995 [1921]), *Économie et société,* tome I, Paris, Pocket.

Weber M. (2013 [1923]), *La Domination*, Paris, La Découverte.

Yates C. (2006), « Challenging Misconceptions about Organizing Women into Unions », *Gender, Work, and Organization*, vol. 13, n° 6, p. 565-584.