



**HAL**  
open science

## Un travail syndical entravé? Les implications du CSE dans le transport urbain de voyageurs

Sophie Beroud, Cristina Nizzoli

### ► To cite this version:

Sophie Beroud, Cristina Nizzoli. Un travail syndical entravé? Les implications du CSE dans le transport urbain de voyageurs. *Chroniques du Travail*, 2023, 13, pp.75-100. halshs-04430796

**HAL Id: halshs-04430796**

**<https://shs.hal.science/halshs-04430796v1>**

Submitted on 1 Feb 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Un travail syndical entravé ?

## Les implications du CSE dans le transport urbain de voyageurs

Sophie Bérout (Lyon 2, Triangle), Cristina Nizzoli (IRES)

Les premières études réalisées sur la mise en place du Comité Social et Économique (CSE), à la suite des ordonnances Macron de 2017, ont permis de cerner, en particulier dans les grandes entreprises, les effets d'une réduction massive du nombre de mandats et d'élus·es et du passage de trois Instances de représentations du personnel (IRP) – Délégués du personnel (DP), Comité d'entreprise (CE) et Commission d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) à une seule. Des phénomènes comme la centralisation renforcée dans la prise de décision, une distanciation accrue entre les salarié·es et leurs élu·es ont été pointés<sup>1</sup> ainsi que les difficultés à définir la place des nouvelles commissions Santé Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT)<sup>2</sup>. Notre étude s'inscrit dans le sillage de ces premiers résultats, tout en ayant pour originalité d'avoir été menée à la fin de la première mandature des CSE, voire au début de la deuxième, alors que les pratiques commencent à se stabiliser. Surtout, nous avons choisi de nous centrer sur l'activité concrète des représentant·es du personnel afin de comprendre comment les nouvelles contraintes institutionnelles pèsent sur celle-ci et contribuent à des formes d'adaptation ou de recomposition.

Nous avons ainsi mis au centre de notre questionnement la catégorie analytique de *travail syndical*, soit l'ensemble des activités spécialisées que les syndicalistes - élu·es, délégué·es, militant·es - déploient pour établir des liens avec les salarié·es, être à l'écoute des problèmes que ces dernier·es rencontrent, relayer leurs revendications et tenter de les faire aboutir.

« Aborder le syndicalisme comme un travail – notent D. Lhuilier et H. 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 »<sup>3</sup>.

En cohérence avec cet angle d'approche, nous avons privilégié une entrée par les pratiques des représentant·es syndicaux·ales, en interrogeant leur capacité effective de représentation<sup>4</sup>,

---

<sup>1</sup> R. Bourguignon et al., *Effets de la mise en place des CSE sur le dialogue social*, Rapport de recherche pour le comité d'évaluation des ordonnances, 2021 ; K. Guillas-Cavan, F. Lerais (coord.), *Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ?* Rapport de recherche pour le comité d'évaluation des ordonnances, 2021 ; J. Péglise, C. Wolmarck (coord.), *Le représentant de proximité : une figure au cœur des enjeux de la nouvelle représentation des salariés*, rapport de recherche pour le comité d'évaluation des ordonnances Travail, 2021.

<sup>2</sup> S. Fortino, L. Goussard, G. Tiffon, F. Brugière, « De la prévention des risques professionnels, le pouvoir d'agir syndical à l'épreuve des CSE », *Les Mondes du travail*, n°31, 2023 (à paraître).

<sup>3</sup> D. Lhuilier D., H-Y Meynaud., « Introduction. L'actualité du travail syndical », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 2, 2014, p. 8.

<sup>4</sup> A. Hege, C. Levesque, G. Murray, C. Dufour, « Les délégués, acteurs stratégiques du renouveau syndical ? », *La Revue de l'Ires*, 68, 2011, p. 3-18.

laquelle passe aussi bien par le suivi des situations individuelles, la prestation de services, des pratiques institutionnelles de représentation et de négociation, la construction d'une expertise et des pratiques de mobilisation<sup>5</sup>. Le recours à cette catégorie analytique, en nous centrant plus spécifiquement sur la dimension de la représentation exercée au travers des mandats d'élus au CSE ou de Représentants de proximité (RDP), permet aussi de saisir combien ceux-ci donnent lieu à une activité à la fois spécialisée et de plus en plus professionnalisée. Enfin, dans la lignée de travaux antérieurs qui ont développé une approche conceptuelle du travail militant<sup>6</sup>, 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 et représentant·es 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<sup>7</sup>.

En nous centrant sur un secteur d'activité, celui du transport urbain de voyageurs où les enjeux d'une représentation syndicale de proximité sont très présents en raison de l'éclatement géographique et organisationnel des réseaux, il s'agit de comprendre comment les élus au CSE et les RDP s'adaptent au cadre institutionnel, mais aussi en retour, comment celui-ci pèse sur leur façon d'exercer leur mandat et l'ensemble de leur activité de représentation. Il est à noter que dans les deux entreprises étudiées, les instances de représentation des personnels sont fortement syndiquées et, bien qu'elles soient bien sûr pensées comme au service de l'ensemble des personnels, elles apparaissent aussi et avant tout comme des points d'appui pour les syndicats.

Nous exposerons dans une première partie de l'article les enjeux liés à cette représentation de proximité, en prise avec les problèmes spécifiques au secteur du transport urbain de voyageurs. Si ces enjeux sont antérieurs au CSE, nous verrons en quoi l'instauration de cette instance introduit des changements importants par rapport à la façon dont les formes de représentation ont été antérieurement construites au sein des deux entreprises. La deuxième partie nous permettra de revenir sur l'impact de ces changements, à la fois sur la constitution des listes pour les élections et sur l'obligation de féminiser celles-ci. Nous montrerons également que les tensions liées à des conditions difficiles d'exercice des mandats au CSE engendrent un phénomène de démission. Enfin, dans une troisième partie, nous interrogerons les ressources que mobilisent des syndicalistes pour tenter de maintenir une certaine capacité de représentation tout en montrant comment ils peinent à faire émerger dans les nouveaux espaces institués du dialogue social des problèmes structurels comme les discriminations sexistes et racistes.

#### *Encadré 1 - méthodologie de l'enquête*

L'enquête s'est déroulée entre le mois de novembre 2021 et le mois de mai 2022. Financée par l'Agence d'Objectif IRES-CGT, elle a été conduite auprès de syndicalistes ayant un mandat au CSE ou anciennement élus au CE, ainsi qu'auprès de délégués syndicaux, représentants de proximité et secrétaires généraux de syndicats par le biais d'entretiens semi-directifs. Il s'agit d'une enquête qualitative pour laquelle, nous avons aussi analysé des matériaux syndicaux (tracts et presse syndicale), des articles de presse, ainsi que des documents liés à l'activité des élus 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

<sup>5</sup> Nous reprenons à notre compte l'approche de Jean-Marie Pernot qui définit cette capacité de représentation à partir d'un continuum de pratiques permettant aussi de produire le groupe et de le faire exister in J.M. Pernot, *Syndicats : lendemains de crise ?*, Paris, Gallimard, 2005.

<sup>6</sup> S. Nicourd S., dir. *Le travail militant*, Rennes, PUR, 2009.

<sup>7</sup> 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, de tenues vestimentaires, d'un loisir etc. Cf. E. Dorlin *Sexe, race, classe pour une épistémologie de la domination*, Paris, PUF, 2009.

certains phénomènes spécifiques comme les dynamiques institutionnelles de la représentation syndicale 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, FO-CGT 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 professionnelles des enquêtées, ainsi que sur leur expérience en tant que représentant·es syndical·e. L'accès au terrain n'a pas toujours été aisé. Par exemple, nous avons eu des difficultés à rencontrer les représentant·es 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/ Les enjeux d'une représentation de proximité dans le secteur du transport urbain de voyageurs**

Les entreprises de transport urbain de voyageurs se caractérisent par l'étendue géographique de leur réseau et par une forte sectorisation de l'activité, organisée entre différentes lignes (de bus, de métro, de 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 quatre-vingts 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 sur des amplitudes horaires larges, 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<sup>8</sup>, 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.

### *Encadré 2 – Présentation des deux entreprises enquêtées*

Les opérateurs de transports urbains de voyageurs étudiés dans cet article sont des acteurs historiques sur leurs territoires respectifs, ainsi que des employeurs de premier plan. Il s'agit d'entreprises de taille relativement comparable, l'une étant une régie municipale et donc publique (la RTM), l'autre une composante d'un grand groupe privé, Kéolis Lyon. Elles exploitent l'une et l'autre plusieurs lignes de métro, de tramways et de bus. Les TCL, organisés par Kéolis Lyon, regroupent 4600 salarié·es quand la RTM en compte 3600. Dans les deux entités, près de 50% des salarié·es sont des conducteur·trices. Un autre point commun entre ces deux entreprises est à la fois le pluralisme présent au niveau des syndicats et une domination historique de la CGT. Au sein des TCL, la CGT est depuis longtemps la première organisation dans le 1er collège (48% des voix lors des élections de juin 2021) et pèse également fortement dans le 2e (41%). FO est la 2e organisation sur le plan des résultats électoraux, suivies par la CFDT et l'Unsa. Du côté de la RTM, la CGT bénéficie d'une assise électorale forte au sein des catégories d'exécution (1er collège), mais plus limitée du côté de l'encadrement en raison de l'influence de la CFE-CGC. La CGT s'est alliée à l'Unsa lors des dernières élections

---

<sup>8</sup> G. Gallenga, *Le feu aux poudres. Une ethnologie de la « modernisation » du service public*, Paris, CTHS, 2011.

## 1/1 Des problèmes structurels et spécifiques au secteur

Deux grands types de problèmes sont évoqués par les représentant·es du personnel rencontré·es : ceux liés aux conditions de travail et la sécurité, ceux associés aux processus de restructuration des deux entreprises.

Les premiers sont anciens et pèsent depuis plusieurs décennies sur les conditions de travail des conducteur·trices, mais aussi des contrôleur·ses. Il s'agit en particulier des agressions dont ces dernier·ères sont victimes. Comme en témoignent la totalité des syndicalistes rencontré·es, les agressions font partie du quotidien de certain·es agent·es : « 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. 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. [...] 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 voyageurs impliquait auparavant aussi bien les DP que les élu·es au CHSCT à la fois pour un suivi individuel des salarié·es et pour le lancement d'enquêtes.

L'existence d'horaires éprouvants, avec des services qui impliquent 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 et des agents en station. Dans les deux entreprises, la gestion des horaires et des plannings s'est détériorée depuis deux décennies. La direction des TCL, Kéolis Lyon, a en particulier 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<sup>9</sup>.

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 h le matin et finir à 18 h le soir.. Les 20 mn 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 mn au terminus, donc ils leur comptent les 5 mn, le temps qu'ils fassent le tour. Pour peu qu'ils soient en retard, en fait, ces 5 mn 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<sup>10</sup>. Alors que le fait de travailler à la RTM ou aux TCL pouvait être valorisé encore au début des années 2000, en raison de la stabilité de l'emploi et des avantages liés aux activités

---

<sup>9</sup> S. Bérout, B. Giraud, « Restriction du droit de grève et stratégies syndicales dans les transports publics », *Savoir / Agir*, n° 12, 2010, pp. 9-18.

<sup>10</sup> 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> )

sociales et culturelles des CE, cela ne semble plus le cas aujourd'hui. Les salaires y sont devenus beaucoup moins attractifs au regard justement des conditions de travail<sup>11</sup>.

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 RTM a connu à plusieurs reprises, en 1995 et en 2006, de fortes mobilisations contre, d'une part, l'introduction d'un statut moins avantageux pour les nouveaux entrants<sup>12</sup> et, d'autre part, un projet de délégation de service public à un opérateur privé pour l'exploitation de la nouvelle ligne de tram. Cette forte combativité syndicale 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. Dans un contexte où les périmètres des IRP n'incluent pas les filiales et salarié·es mis·es à disposition, la réduction du nombre élu·es affaiblit encore plus la possibilité d'aller voir les salarié·(es des entreprises sous-traitantes. Du côté des TCL, de très fortes inquiétudes sont présentes chez les agent·es suite à la décision de la Métropole de Lyon, actée par l'autorité organisatrice, le Syndicat Mixte des Transports du Rhône (SYRAL), 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). 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 » au TCL, mais aussi la possibilité de différenciations en termes de salaires et de conditions de travail entre les futures entités exploitantes. 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<sup>13</sup>. A 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 les contrôleurs). 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 représentant·es syndicaux·ales. Si ce dispositif a donc disparu lorsque la direction a lancé une vaste offensive contre l'ensemble des accords internes (*Cf. infra*) il témoigne des points d'appui qui ont contribué par le passé à donner de la force aux syndicats. Ces derniers, 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 agent·es et sur des pratiques de mobilisation, combinant ainsi les formes du « syndicat-institution » et du « syndicat-mouvement »<sup>14</sup>.

## 1.2 Le passage au CSE, un éloignement accru des élu·es

---

<sup>11</sup> Nous revenons plus en détail sur l'histoire sociale de ces deux entreprises in S. Bérout, C. Nizzoli, « Par-delà le clivage privé/public, une représentation syndicale déstabilisée par le passage au CSE », *Entreprise et Histoire*, à paraître.

<sup>12</sup> G. Gallenga, *op. cit.*

<sup>13</sup> Sur des enjeux comparables à la SNCF : J. Pélisse, E. Peskine, « Proximité et nouvelles règles de représentation du personnel à la SNCF : chronique d'un bouleversement », *Droit Social*, 2022, 03, p. 232-238

<sup>14</sup> G. Groux, R. Mouriaux *La C.G.T.: Crises et Alternatives*. Paris, Economica, 1992.

Dans ces deux entreprises de transport où les temps et les lieux de travail sont éclatés, il s'avère en effet crucial pour les représentant·es syndicaux·ales de pouvoir circuler sur les différentes lignes, se rendre dans les différents dépôts ou de disposer de relais au sein de ces derniers grâce à des militant·es ou des sympathisant·es. Alors même que cette capacité à mettre en œuvre une représentation de proximité a déjà été affaiblie au cours des années 2000 – de façon frontale aux TCL avec la dénonciation des accords syndicaux, plus détournée à la RTM *via* le recours à la sous-traitance – elle se trouve encore plus réduite avec la mise en place du CSE. Il ne s'agit certes pas d'idéaliser un « avant CSE », bien que cette tendance puisse être présente dans le discours des personnes interviewées avec des appréciations très dépréciatives sur la nouvelle instance. Les formes de représentation syndicale construites au fil du temps dans les deux entreprises reposaient aussi en partie sur des pratiques délégataires et les militant·es les plus en responsabilité étaient et demeurent largement détaché·es de leur travail. Pour autant, il était encore possible avant le passage au CSE de parler du maintien d'une relation de proximité entre représentant·es et représenté·es en raison du rôle que jouaient en particulier les délégué·es du personnel, mais aussi de l'importance prise par le CHSCT par rapport aux conditions de travail et aux enjeux de sécurité. Or, comme cela a pu être constaté dans d'autres entreprises (Bourguignon et al, 2021), ni la désignation de représentant·es de proximité (RDP) ni la mise en place d'une commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) n'apportent des ressources et des moyens d'action équivalents à ceux qui existaient auparavant.

Bien qu'ils soient différents dans leur contenu, les accords CSE négociés au sein de la RTM et des TCL se sont traduits par une forte réduction du nombre de mandats et du volume global d'heures de délégation (autour de 50%). Signé le 29 mars 2018 par la CFDT, la CGT-FO, la CGT et l'Unsa, l'accord CSE des TCL ne comporte que très peu de dispositions plus favorables que le socle minimal prévu par la loi. Il s'agit du premier accord conclu au sein du groupe Kéolis dans une entité (Kéolis Lyon) où les relations sociales sont très tendues depuis plus d'une décennie, ce qui explique en grande partie un contenu très réduit. Les syndicats de l'entreprise se sont avant tout mobilisés pour obtenir la mise en place de RDP (24), ces derniers étant désignés parmi les 54 élu·es au CSE (27 titulaires et 27 suppléant·es). Alors qu'il existait auparavant une cinquantaine de DP et dix-sept élu·es au CE. Les responsables syndicaux·ales déplorent que les moyens se concentrent aujourd'hui principalement sur les 27 titulaires au CSE et estiment qu'ils ne disposent plus en moyenne d'un·e représentant·e par dépôt, mais d'un·e représentant·e pour trois dépôts.

Alors qu'avant, c'était tout dispatché, chacun avait ses prérogatives et puis... Et on pouvait missionner. Par exemple, moi, si j'avais un problème, je demandais à un DP d'y aller. Mais il n'y en avait qu'un qui pouvait y aller. Tandis que là... vous n'avez plus qu'une personne au lieu d'en avoir trois. Donc vous avez trois fois moins d'heures, trois fois moins de... » [UGICT CGT, TCL]

L'accord adopté en 2019 à la RTM s'avère plus avantageux que celui des TCL puisque les syndicats ont obtenu de pouvoir désigner les 26 RDP en dehors des élu·es CSE (26 titulaires et 26 suppléant·es). L'accord CSE à la RTM prévoit également des crédits d'heures supplémentaires, par rapport au socle légal, pour les membres de la CSSCT.

Si la baisse des heures à disposition pour exercer le mandat, conjuguée à la baisse du nombre d'élu·es sont des dimensions importantes de l'affaiblissement de la représentation syndicale, l'enquête relève que le passage du CHSCT à la CSSCT constitue aussi une dimension centrale pour comprendre comment le travail syndical et plus particulièrement la prise en charge de l'activité de représentation ont été bousculés par l'arrivée du CSE. Ainsi, l'un des premiers éléments évoqués par les personnes interviewées pour répondre à la question « qu'est-ce que le CSE a changé dans vos pratiques ? » est la disparition du CHSCT qui se traduit notamment par une forte baisse de l'autonomie d'action des élu·es qui ne sont plus en mesure d'exercer les mêmes prérogatives qu'auparavant. La nouvelle commission est considérée comme « sous

la coupole du CSE », là où le CHSCT représentait pour les OS un lieu de contre-pouvoir face à la direction<sup>15</sup>.

## 2/ Une profonde déstabilisation du travail syndical

Si les implications de la réduction du nombre de mandats et du volume des heures de délégation commencent à être bien documentées, d'autres dimensions qui attestent d'une déstabilisation du travail syndical le sont moins. Les enjeux autour de la constitution des listes parlent cependant aussi des difficultés que rencontrent les syndicalistes pour s'adapter au CSE. Dans une situation marquée par la réduction globale des moyens, choisir un·e mauvais·e candidat·e peut en effet avoir des répercussions importantes sur l'ensemble de l'action menée au sein de la nouvelle instance. Une fois l'étape de l'élection passée, la question du maintien dans le temps des élu·es dans leur mandat se pose aussi, alors même que celui-ci s'avère très chronophage et exigeant. La constitution des listes pour les élections du CSE confronte ainsi les organisations syndicales à une double difficulté : le fait d'opérer une sélection plus restreinte qu'auparavant des personnes à présenter sur les listes (en raison de la réduction des mandats), mais aussi le respect de la mixité proportionnelle femmes-hommes dans un secteur où la prédominance masculine se reflète aussi sur la composante syndicale. Nous verrons que cette deuxième contrainte est parfois contournée.

### 2/1 L'enjeu de la constitution des listes pour le CSE

Trouver des candidat·es 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 délégué·e du personnel, étaient plus accessibles pour des novices. Dans le secteur du transport urbain de voyageurs et d'entreprises de taille intermédiaire comme celles que nous étudions, les syndicats peuvent s'appuyer sur un nombre conséquent d'adhérent·es 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 CSCCT de la RTM, l'affaiblissement des moyens implique qu'il faut trouver

des élus motivés, prêts à travailler des fois bénévolement, [...] il faut surtout que les OS ne se trompent pas sur le choix de leurs élus [...] si on fait le mauvais choix, il n'y a plus grand monde pour défendre les salariés [...] 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 militant·es 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 8 places", il n'y en a pas 23. Donc... Comment on fait ? C'est compliqué » [CGT, TCL]

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 que, 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

---

<sup>15</sup>Cette même dynamique est restituée dans le rapport suivant qui montre que la fusion des IRP produit un moindre traitement des dossiers sur la santé et sécurité au travail. Cf. E. Chabbert, F. Rey, P. Thobois, « L'ordonnance de 2017 sur le CSE : un affaiblissement de la démocratie sociale en entreprise », 2023, Rapport AO-CFDT/IRES



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. [CFDT, RTM].

Les difficultés à repérer les candidat·es sont renforcées par la sectorisation qui oblige les syndicats à sélectionner des représentant·es 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. Les rapports de représentation se trouvent déstabilisés par rapport à la période précédente où les DP exerçaient leur mandat sur l'ensemble du périmètre de l'entreprise. Comme l'explique un élu ancien DP aujourd'hui élu CSE 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 RPD [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 un syndicaliste 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 RDP 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 [CFDT, RTM]

Dans un tel contexte, il paraît intéressant de rendre compte des critères déterminants aux yeux des responsables syndicaux pour choisir les futur·es candidat·es pour le CSE. L'analyse relève que le fait de se montrer fortement investis 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 militant·es 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 [CFDT]. Je pense que pour l'instant je fais ma place en tant que RP... J'essaie de comprendre comment ça fonctionne, alors après ...

Un autre syndicaliste affirme :

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. [CFDT, RTM]

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 candidat·es se réduit à la seule distinction entre titulaires et suppléant·es. De plus, dans un contexte où les syndicats ont été obligés d'écarter une partie des anciens élu·es 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 « bon·nes » volontaires ont augmenté.

SON 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. » [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 candidat·es, mais aussi leur possibilité de se spécialiser de façon progressive. Le fait d'avoir peu de prise sur les sujets traités, le décalage entre ce qu'il·elles vivent au travail et 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 4 ou 5, autrement, ça... Les salariés, 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, ça... [DS, FO, TCL]

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 élus, 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 [CFDT, RTM]

Ces démissions peuvent être expliquées par de multiples facteurs qui vont donc de la faible attractivité par une activité de représentation qui apparaît de plus en plus comme vidée de sens, voire comme une source de « mal-être militant »<sup>16</sup>, jusqu'à la question de la disponibilité temporelle jugée trop importante :

Vu le nombre d'heures, c'est souvent qu'on travaille sur notre repos, nos RTT, nos... voilà. 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]

## 2/2 « Moi je n'ai rien contre les femmes, mais... »

Ces difficultés à trouver des salarié·es prêt·es 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 sur l'adaptation des équipes aux nouvelles exigences, imposées par la loi Rebsamen de 2015, de représentation équilibrée entre femmes et hommes. Élaborer des listes reflétant la proportion de femmes présentes dans les différents collèges, et surtout respecter l'alternance homme / femme pour les positions éligibles sur celles-ci nous a été présenté, par nos interlocuteurs, comme un obstacle dans un secteur d'activité où la composante féminine représente 15 % de l'ensemble du personnel. 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 militants des autres organisations syndicales affirment avoir réussi plus facilement<sup>17</sup>.

Par-delà d'éventuelles différences organisationnelles en termes de présence plus marquée de femmes parmi les adhérent·es, l'ensemble des personnes rencontrées a développé un discours assez classique qui voudrait que les compétences priment sur tout autre critère :

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... [CGT, TCL]

À la RTM, un élu à la CSSCT et le syndicaliste qui s'occupe des ASC, 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<sup>18</sup> (Achin, Paoletti, 2002). D'autres critiques portent sur la manière dont la proportionnalité est mise en œuvre :

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... [Chercheur : « 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

---

<sup>16</sup> E. Chabbert, F. Rey, P. Thobois, *op. cit.*

<sup>17</sup> Il ne nous a malheureusement pas été possible de vérifier combien d'adhérentes comptait chaque organisation syndicale dans les différents métiers présents dans l'entreprise.

<sup>18</sup> C. Achin, M. Paoletti, « Le "salto" du stigmat. Genre et construction des listes aux municipales de 2001 », *Politix*, n°60, 2022, pp. 33-54.

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 3 femmes alors qu'on a 8 élus. [...]

Cette valorisation de la compétence se combine, dans les discours analysés avec une dénonciation du caractère sacrificiel de l'engagement syndical. Une militante de l'Ugict 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... A 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. [UGICT, TCL]

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 par d'autres militants :

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 [...] [CGT, TCL]

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. Nos interlocuteurs ont ainsi systématiquement mis 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. Un syndicaliste CFDT de la RTM affirme ainsi :

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.

Un délégué syndical FO aux TCL tient des propos assez proches :

Je pense que c'est compliqué niveau... Je pense que c'est par rapport à la vie de famille... Ça demande du temps, vous êtes constamment parti, vous ne travaillez pas 7h30. Moi, je suis là depuis ce matin 8 h, je vais repartir vers 17 h ou 18 h. 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.

Les contradictions qui émergent dans ce de dernier extrait, le fait qu'il y ait « beaucoup de demandes » parmi les conductrices, mais aussi et toujours selon le même enquêté 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]... » sont autant d'indices que les adhérentes ou sympathisantes peines à apparaître légitimes au sein des syndicats<sup>19</sup> (Yates, 2006). Les entretiens que nous avons menés auprès des militantes syndicales font clairement ressortir des freins à l'engagement liées 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 au-delà de leurs appartenances syndicales. 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. Ainsi, les tensions existantes pour la constitution des listes et la crainte que certain·es salarié·es ne « tiennent pas le mandat » contribue à renforcer des processus de sélection défavorables aux femmes.

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

---

<sup>19</sup> C. Yates, « Challenging Misconceptions about Organizing Women into Unions », *Gender, Work, and Organisation*, n° 13 (6°), 2006, pp. 565-584.

femmes<sup>20</sup>, mais aussi à leur donner plus de place dans l'organisation<sup>21</sup>. Lorsque nous demandons à un militant 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.

### **3/ Maintenir malgré tout une capacité de représentation**

Si la déstabilisation et l'affaiblissement du travail syndical tel qu'il s'était organisé auparavant en s'appuyant en partie sur des ressources institutionnelles ressortent comme des tendances importantes de l'enquête, l'analyse des entretiens a révélé deux autres dynamiques essentielles. Premièrement, nous avons constaté que les syndicalistes se saisissent de certaines marges de manœuvre qui leur permettent, même si partiellement, d'établir un rapport de force avec la direction et de redonner de cette façon du sens à leur action. Néanmoins, ces pratiques ne relèvent pas d'une stratégie collective émanant de l'organisation syndicale, mais de réflexions individuelles qui se nourrissent des trajectoires antérieures des militant·es, de leurs expériences passées et des ressources dont il·elles disposent. Deuxièmement, lors des entretiens un décalage important est apparu entre, d'un côté, les thématiques abordées au CSE et, de l'autre, les problématiques qui touchent plus directement les travailleur·euses du secteur et que les syndicats investissent à des degrés différents. Ce décalage nous a paru révélateur du fonctionnement de l'instance du CSE dans un secteur comme celui du transport urbain de voyageurs dont les problématiques spécifiques peinent, on le verra, à être prises en compte par cette nouvelle instance de représentation.

#### **3/1 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 du quotidien, la possibilité pour les représentant·es élu·es de montrer qu'il·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

---

<sup>20</sup> C. Guillaume, S. Pochic, « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, n° 85(1), 2009, pp. 31-56.

<sup>21</sup> C. Guillaume, *Syndiquées : défendre les intérêts des femmes au travail*, 2018, Paris, Sciences-Po Les presses

des moments pour se retrouver. Pour faire face à cet éparpillement, l'ensemble des élu·es, mais aussi les adhérent·es 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 Whatsapp 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<sup>22</sup> 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. [CGT, TCL]

Les leviers pour l'action syndicale sont ainsi liés à l'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 interlocuteur·trices 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 élus 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 élus. [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. [CSSCT, FO, RTM]

La preuve écrite permet aussi de se faire entendre en tant que femmes syndicalistes dans un milieu sexiste. Odile et Sara, élues CSE, 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'énervé, 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'élue 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·elles élu·es de formations juridiques dispensées en interne par les organisations syndicales ou par les instituts du travail.

---

<sup>22</sup>M. Benedetto-Meyer, L. Willemez, « Les usages hétérogènes des réseaux sociaux au sein des organisations syndicales : entre ressources organisationnelles, expertise technique et savoir-faire militant », *Négociations*, n°2, 2022 p. 15-33.

Déjà clairement identifiés dans la littérature spécialisée comme des ressources décisives<sup>23</sup>(Guillas-Cavan, Kahman, 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 du 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 salariés ». 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 élus] 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 conseillé, elle avait raison, d'essayer de faire moins d'inspection, 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 représentation, les élu·es au CSE ainsi que les délégué·es syndicaux·ales déplorent des jeux de rôle 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 :

Parce qu'en fait, l'avantage, c'est que quand vous posez une notif, ça part chez les élus, 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 4 dans une journée. Sur quatre sujets différents. Alors qu'ils voulaient traiter les sujets en une réunion. J'ai fait 'non, non, ce sont 4 notifs, ce sont 4 notifs différentes. Donc c'est 4 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 de la part de la direction. Le fait que les notifications d'alarme sociale soit 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.

---

<sup>23</sup> K. Guillas-Cavan, M. Kahmann, « L'expert auprès des comités d'entreprise, acteur oublié des relations professionnelles », *La Revue de l'Ires*, no. 1-2, 2018, p. 155-178.

### 3/2 Des discriminations racistes et sexistes qui ont du mal à s'inviter dans les instances de représentation

Car 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. A l'instar des politiques de recrutement menées dès les années 1990 à la RATP<sup>24</sup>, les TCL et les RTM sont deux entreprises dont les emplois demeurent en partie accessibles aux classes populaires composées majoritairement de personnes racisées. Certain·es des 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 cadres 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 [UGICT CGT, TCL]

Socialement considéré·es comme Noirs ou Arabes, ces agent·es issu·es des quartiers populaires sont exposé·es au racisme ordinaire. À l'instar des travaux de Poutignat<sup>25</sup>, notre enquête révèle ce qui est spécifique aux expressions racistes dans un secteur de service public comme les transports urbains de voyageurs, à savoir la multiplicité des espaces où elles prennent forme : dans les relations entre collègues, entre salarié·es et usagers, tout en existant aussi du côté de la direction *via* ses politiques managériales. 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 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 référents harcèlement et agissements sexistes devenu obligatoire avec la loi du 5 septembre 2018.

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 salariés. Moi, je ne suis pas une avocate, n'est-ce pas ? Je combats des valeurs. Il y a des salariés qui ont été en souffrance à cause d'une personne. [militante syndicale]

---

<sup>24</sup> E. Macé, « Service public et banlieues populaires : une coproduction de l'insécurité. Le cas du réseau bus de la RATP », *Sociologie du travail*, n°4, 1997, p. 473-498.

<sup>25</sup> P. Poutignat, « Pratiques syndicales de lutte contre les discriminations : une étude de cas », *Cahiers de l'Urmis*, 2006.

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 organisation– 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 référent·e harcèlement et agissement 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 référent·es harcèlement demeure largement méconnu par les salarié·es, ce qui entrave la possibilité de s’y référer.

Si toutes les problématiques relevant du harcèlement, des discriminations racistes et sexistes avaient déjà du mal à être abordées avant le passage au CSE, la situation ne s’est pas améliorée avec les nouvelles instances de représentation qui n’apparaissent pas comme des points d’appui pour les syndicalistes. Leur caractère très technique ou limité fait que les questions structurelles de la vie au travail, et même plus « classiques » liées aux risques psycho-sociaux, ne trouvent pas d’espace adéquat pour être traitées.

Il est également intéressant de constater que les discriminations racistes et sexistes pâtissent d’un défaut de légitimité au sein des organisations syndicales. Ainsi, 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.

## Conclusion

Se pencher sur les mécanismes à l’œuvre dans le travail syndical et plus spécifiquement dans les rapports de représentation nous a permis de montrer que les représentant·es des salarié·es font face à des entraves structurelles fortes inhérentes à la nature même du CSE (l’étendue des champs couverts par cette seule instance, son mode de fonctionnement). Encore plus que le CE auparavant, le CSE apparaît comme une institution éloignée des réalités de terrain, complexe et lourde à investir, où les débats sont quasi inexistantes. La disparition des délégué·es du personnel, le rôle encore très limité des représentant·es de proximité et de la CSSCT ont réduit les canaux d’information pour les syndicats. Il devient plus difficile d’être en prise avec ce que vivent au quotidien les agent·es, dans les différents secteurs et métiers de l’entreprise, alors même que ceux-ci sont très diversifiés et que les inquiétudes sont fortes sur le devenir de deux entreprises (projet d’allotissement, développement de la sous-traitance). Il devient également compliqué pour les représentant·es 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 représentant·es, mais sans leur donner les moyens de ces exigences.

Les bonnes conditions afin de réaliser un travail syndical de qualité sont loin d’être réunies dans les contextes observés où, au contraire, les élu·es ne disposent pas du temps ni des formations nécessaires tout en voyant le contenu de leurs mandats progressivement vidé de



sens car trop éloigné des réalités de terrain. Tous ces éléments nous conduisent à parler d'un travail syndical entravé ou, pour emprunter ici un concept à Yves Clot, d'un « travail syndical empêché »<sup>26</sup> dans le sens où les élu·es ont l'impression de mal le faire. Si cette situation de distance accrue à leurs représentant·es et aux situations de travail engendre des effets sur elles et eux (démission en cours de mandats notamment), on peut faire l'hypothèse qu'elle en aura aussi sur les travailleur·ses représenté·es qui se sentant davantage isolé·es et moins écouté·es pourraient chercher d'autres formes de collectifs et d'actions<sup>27</sup>.

Face à ces difficultés, certain·es militant·es s'appuient sur leur expérience passée pour donner corps à une représentation de proximité, mais le plus souvent il·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 vues comme telles par les équipes syndicales en place, alors même qu'elles pourraient permettre de diversifier autrement le groupe des représentant·es. 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.

---

<sup>26</sup> Y. Clot, *Le travail à cœur*, Paris, La Découverte, 2010

<sup>27</sup> Cf. K. Zerouali, « Grève à la SNCF : la mobilisation de la base des contrôleurs bouscule les syndicats », 7/12/2022, *Médiapart*