

LA FABRIQUE DES ACTIVITÉS CULTURELLES PAR LES ÉLUS DES COMITÉS D'ENTREPRISE : DES CHOIX MILITANTS ?

Sophie Bérourd et François Duchêne

I.R.E.S. | « La Revue de l'Ires »

2018/1 n° 94-95 | pages 91 à 114

ISSN 1145-1378

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2018-1-page-91.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour I.R.E.S..

© I.R.E.S.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

La fabrique des activités culturelles par les élus des comités d'entreprise : des choix militants ?

Sophie BÉROUD et François DUCHÊNE¹

La gestion des activités sociales et culturelles relève des prérogatives des comités d'entreprise (CE) depuis leur création en 1946. Si ce domaine a été fortement investi dans les années 1950-1970 par les élus pour favoriser la diffusion des pratiques culturelles, il relève essentiellement aujourd'hui d'une approche marchande, les CE représentant un marché conséquent pour la consommation de biens culturels. Tous les élus se retrouvent-ils dans cette logique consumériste ? Comment pensent-ils plus particulièrement le périmètre des activités culturelles ? Quel sens leur donnent-ils par rapport à leur action en direction des salariés ? L'enquête restituée dans cet article déploie ces questionnements, en s'appuyant sur des données recueillies par questionnaire pour dresser un état des lieux des activités culturelles mises en œuvre par des CE en région Rhône-Alpes et repérer leur diversité, ainsi que sur des observations et des entretiens afin de mieux comprendre les pratiques concrètes des élus.

La connaissance des activités sociales et culturelles (ASC) mises en œuvre par les comités d'entreprise (CE) se présente de façon paradoxale. D'un côté, les prestations délivrées – qu'il s'agisse de disposer de billets de cinéma ou de spectacles à prix réduits, de bénéficier de remboursements pour des adhésions à des associations sportives ou à des salles de sport ou encore de recevoir des bons de réduction ou des cadeaux pour les enfants à Noël – sont celles que les salariés associent généralement aux CE et auxquelles ils réduisent d'ailleurs le plus souvent ces derniers. D'un autre côté cependant, si l'on se tourne vers la recherche scientifique, ces activités relèvent d'un territoire relativement mal connu et n'ont que rarement fait l'objet d'enquêtes empiriques. En effet, la littérature en

1. Université Lyon 2 – Triangle ; ENTPE, EVS.

relations professionnelles spécialisée sur les instances représentatives du personnel (IRP) s'est surtout intéressée ces dernières années aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), en raison de la montée en puissance de cette instance sur les enjeux de santé au travail (Coutrot, 2009 ; Granaux, 2010 ; Thébaud-Mony *et al.*, 2012 ; Goussard, Tiffon, 2017). Concernant les CE à proprement parler, elle s'est davantage attachée à explorer l'usage par les élus des prérogatives économiques, en s'intéressant en particulier aux ressources dont ils disposent et aux formes de contre-expertise qu'ils mobilisent lors de phases de restructurations (Didry, Jobert, 2010). La question de la prise en charge des ASC n'occupe, y compris dans des travaux à vocation exhaustive (Dufour, Mouriaux, 1986 ; Ires/Dares, 1998), qu'une place relativement marginale. Cela peut paraître étonnant au regard de la réelle autonomie dont disposent les élus dans la gestion de celles-ci (Auberger, 2012), mais aussi de l'originalité de ce dispositif puisqu'il s'agit d'une compétence qu'on ne retrouve pas dans les comités d'entreprise ou équivalents existant dans d'autres pays, que l'on pense par exemple à l'Allemagne, à la Belgique ou à l'Espagne (Barré, 2012). Et cela semble bien paradoxal, à considérer que ces activités constituent le terrain le plus tangible et accessible au travers duquel les salariés acquièrent une connaissance concrète du rôle des élus et par extension de celui des syndicats.

L'une des explications de cette faible connaissance et de cette forme d'invisibilisation de la gestion des ASC provient de la hiérarchie implicite établie entre les deux grands domaines d'activité attribués aux CE présente dans le discours militant et parfois reprise dans des travaux scientifiques : les militants syndicaux les plus aguerris privilégieraient les postes de secrétaires de CE ainsi que les confrontations avec la direction sur la stratégie économique, délaissant les commissions d'aides sociales ou de loisirs, considérées comme des activités secondaires, voire des formes d'accompagnement social ². L'image du « CE patates ³ », héritée de la période de l'après-seconde guerre mondiale, lorsque les CE contribuaient à l'amélioration du quotidien pour nombre d'ouvriers, est encore prégnante (Le Crom, 2003) : les activités sociales et culturelles seraient en quelque sorte un mal nécessaire, utiles pour fidéliser des voix en prévision des élections professionnelles, mais peu intéressantes à investir sur le plan militant.

À l'instar de résultats déjà pointés par Cécile Guillaume et Brigitte Mouret dans leur étude sur les élus CE de la CFDT (2002), l'enquête que nous

2. On notera que cette hiérarchisation non dite, autoalimentée par les discours des militants et des instances syndicales, a longtemps concerné les mandats dans les IRP, et donc ces dernières entre elles (Thobois, 2011).

3. Dans une histoire nourrie des premiers CE, Patrick Gobert et Jean-Michel Leterrier (2015:34) écrivent : « D'autres CE s'investissent en créant des coopératives ouvrières afin de faire baisser le prix des aliments. (...) C'est de cette volonté de prendre à bras le corps cette décisive question de santé publique, dans une France rationnée, que naquit le terme de "comités patates". »

avons menée, dont la méthodologie est présentée plus bas, montre pourtant que cette conception de la division des tâches et de la hiérarchie des activités au sein d'un comité d'entreprise est loin d'être aussi évidente. Pour un certain nombre de militants, les activités sociales et culturelles peuvent au contraire être investies sous un angle politique : en raison, d'une part, des points d'appui que confèrent ces activités pour établir des liens avec les salariés dans des contextes de fragilisation et de dégradation des collectifs de travail et d'individualisation croissante des relations de travail (Linhart, 2015) ; en raison, d'autre part, du poids donné par la réforme des règles de la représentativité syndicale aux résultats obtenus lors des élections professionnelles (Béroud *et al.*, 2012). Cette valorisation du domaine des ASC – qui passe par la façon de catégoriser ces activités, de les appréhender au prisme d'autres références comme celles de l'éducation populaire ou de la démocratisation culturelle et de les mettre en lien avec d'autres pratiques syndicales – est le produit de différents facteurs : à la fois de l'intérêt qui est entretenu au sein de l'organisation syndicale pour l'accès aux loisirs et à la culture, considérés ou non comme une conquête sociale (Pattieu, 2009), mais aussi des trajectoires et des dispositions qui sont celles des salariés qui, à un moment donné de leur engagement dans les institutions représentatives du personnel, sont confrontés au fait de gérer de telles activités et par là même de leur donner du sens.

C'est cette fabrique des ASC au sein des comités d'entreprise, avec une entrée centrée sur les loisirs et la culture, qui a été l'objet spécifique de notre étude. C'est-à-dire la façon dont des élus aux profils variés pensent le sens et la portée des actions culturelles qu'ils mettent en œuvre à destination des salariés de leur entreprise, s'approprient des outils financiers et logistiques et les utilisent. Ces questionnements auraient certes pu être étendus aux activités sociales (aides sociales, aides au logement, prêts à taux zéro, etc.) : il s'agissait cependant moins pour nous de couvrir l'intégralité du champ des ASC que d'interroger la prégnance de traditions présentes au sein du mouvement ouvrier pour concevoir les loisirs et la culture comme un domaine d'intervention légitime, porteur d'émancipation sociale (Leterrier, 1993). L'élaboration de l'étude en lien avec des responsables syndicaux engagés au sein de la commission culturelle confédérale de la CGT et des animateurs d'associations culturelles travaillant avec des CE éclaire aussi les raisons de ce choix (encadré 1).

Nous avons dès lors cherché à appréhender cette construction des activités culturelles en partant du contexte socio-économique et territorial des établissements enquêtés et en inscrivant celui-ci dans une histoire plus longue. Il nous importait en effet de nous approcher au plus près des représentations de ces activités culturelles telles que les portent les élus et telles qu'ils leur donnent forme : représentations contraintes, car liées à des

Encadré 1

Une recherche-action sur les activités culturelles des CE associant chercheurs et militants

L'étude sur laquelle nous nous appuyons relève d'une démarche collective, lancée à la demande du comité régional CGT Rhône-Alpes fin 2013. Du côté de la CGT, l'idée initiale consistait à établir un bilan critique des activités menées par les élus de l'organisation au sein des comités d'entreprise (ou équivalents dans la fonction publique territoriale) dans le domaine culturel. Les responsables du comité régional CGT souhaitaient également que l'étude ne soit pas qu'une production extérieure, menée par des universitaires, mais bien un outil permettant une réflexion interne et le lancement d'initiatives¹. Nous avons conçu un dispositif de recherche en deux temps, sur deux années.

Début 2014, nous avons élaboré collectivement un questionnaire destiné à des élus CE du secteur privé et de la fonction publique territoriale grâce à une équipe réunissant des syndicalistes CGT ayant une expérience sur ces questions (élus ou anciens élus, chargés des commissions culturelles), des militants associatifs du champ culturel travaillant en lien avec des CE, des étudiants en Master 2 de sociologie politique et des chercheurs. Ce questionnaire (comprenant plus de 140 items) a fait l'objet d'une administration en face-à-face dans 70 établissements du secteur public et du secteur privé de la région Rhône-Alpes. En accord avec notre commanditaire, le comité régional CGT, l'objectif était de compter dans l'échantillon ainsi constitué des CE gérés par la CGT, mais également par d'autres syndicats et par des élus sans étiquette (encadré 2).

Nous n'avons pas défini dans le questionnaire ce qui relevait *a priori* des activités culturelles. L'idée était au contraire d'aborder différents domaines (loisirs, sports, voyages, etc.) et de laisser la catégorie ouverte afin que les élus puissent par eux-mêmes indiquer des activités comme relevant selon eux du domaine culturel. Comme précisé plus haut, nous avons laissé de côté le volet social que nous avons abordé dans d'autres travaux (Bérout, 2009) et qui soulève d'autres enjeux, bien que connexes, liés aux bas salaires, aux conditions de vie et de transport des salariés. L'enquête réalisée porte donc sur les activités culturelles entendues de façon large et non sur l'ensemble des ASC.

Pour chaque questionnaire administré en face-à-face dans un établissement, l'équipe des enquêteurs était composée d'un militant CGT ou d'un militant associatif et d'un « chercheur » (étudiant ou enseignant). Le fait d'enquêter sur place dans l'établissement, de rencontrer les élus CE dans les locaux de celui-ci a permis de glaner bien des informations complémentaires (observation des locaux et de leur configuration dans l'entreprise (valorisation/relegation), éléments sur les trajectoires des militants, sur les représentations syndicales au sein du CE et leurs configurations). Coordinant le travail d'ensemble et la saisie des questionnaires, les auteurs de cet article ont pu se rendre dans une trentaine d'établissements.

■■■

En ayant recours à la méthode du questionnaire, nous n'avions pas pour prétention d'obtenir un échantillon représentatif des CE en Rhône-Alpes, ce qui était de toute façon inatteignable sans disposer d'une base de données exhaustive. La finalité de ce premier volet de l'enquête consistait, d'une part, à se servir du questionnaire afin d'échanger entre deux et trois heures à chaque fois avec au total 110 personnes (élus ou salariés) représentant ces 70 CE, à réaliser une première observation *in situ* et à recueillir ainsi un matériau particulièrement riche ; à dresser, d'autre part, un premier état des lieux, nous permettant de repérer des phénomènes marquants et de préparer le second volet, qualitatif, de l'enquête. Le traitement du questionnaire a permis de dégager des éléments informatifs, d'objectivation des situations. La construction d'un indicateur centré sur la diversité des activités culturelles mises en œuvre a ainsi servi de support à l'établissement d'une typologie des CE enquêtés.

La deuxième phase de l'enquête, menée en 2015 et 2016, a alors consisté à retourner dans huit des établissements enquêtés en nous appuyant sur cette typologie (voir *infra*). Nous y avons mené des entretiens approfondis avec des élus au sein de ces comités d'entreprise, des anciens élus ainsi que des salariés bénévoles participant à différentes commissions. Nous avons également réalisé des entretiens avec des salariés ou anciens salariés d'associations inter-CE dans l'Isère, le Rhône et la Haute-Savoie.

Cet article s'appuie à la fois sur des données produites grâce à la démarche d'enquête par questionnaire, sur les observations auxquelles nous avons pu participer et sur la deuxième phase plus qualitative de l'étude.

1. Cette recherche a été financée en 2014 et en 2015 par la Direction régionale des affaires culturelles (Drac) et par la Région Rhône-Alpes.

ressources matérielles et financières, au temps dont ils disposent, mais aussi imprégnées de ce qui a déjà été fait et de ce qu'il leur semble possible ou non de proposer aux salariés.

Afin d'en rendre compte, nous insisterons dans une première partie sur l'intrication entre des pratiques de gestion des activités culturelles inscrites dans une conception relativement marchande de celles-ci et une conception que l'on qualifiera de plus « militante », dans la mesure où elle repose sur une dimension réflexive portant sur le sens de ce qui est entrepris et sur la place de ces activités dans le registre d'action syndical. Parmi nos enquêtés, les élus qui s'investissent, pour reprendre ici des initiatives recensées, dans la programmation d'un festival de cinéma, dans la mise en place de résidences d'artistes au sein de leur entreprise ou la promotion d'un jeu littéraire sont très minoritaires au regard de ceux qui assument avant tout la gestion d'une billetterie de places à prix réduit dans des parcs de loisirs et des cinémas commerciaux. Nous avons cherché à cerner les conditions concrètes qui rendent possibles ces choix et la façon dont ces différents types de pratiques et d'offres s'articulent ou s'opposent (I).

Dans la deuxième partie, nous reviendrons sur les cas de deux établissements où nous avons enquêté, dans la fonction publique territoriale et dans la métallurgie, afin de donner à comprendre les formes d'engagement des syndicalistes dans la gestion des activités culturelles. Nous montrerons que celle-ci, loin de constituer seulement un domaine secondaire attribué aux élus entrants faisant leurs premières armes au sein du comité d'entreprise, peut aussi représenter un terrain d'investissement durable (II).

I. Des choix politiques qui passent par le maintien d'une relative diversité

1.1. La variété des activités sociales et culturelles comme premier indicateur d'une forme d'investissement

Les données produites sur l'échantillon des 70 établissements enquêtés en Rhône-Alpes (encadré 2 sur les caractéristiques de ces établissements) ont le mérite d'éclairer la très grande disparité de moyens budgétaires dont disposent les élus des CE pour les activités sociales et culturelles. Cette forte disparité est un fait connu et se traduit par de très fortes inégalités en termes de ressources financières, de réalisations et de populations visées (Auberger, 2012 ; Hénin *et al.*, 2012). Si la loi fixe depuis 1982 un budget obligatoire de fonctionnement (0,2 %) pour les CE, ce n'est pas le cas pour les ASC qui relèvent de la seule négociation d'entreprise. Dans la quasi-totalité des établissements où nous avons administré le questionnaire, une subvention spécifique est allouée chaque année par la direction. Elle est déterminée, dans la quasi-totalité des cas, par un pourcentage relatif à la masse salariale. Ce pourcentage peut être très variable : il oscille entre 0,2 % et 5,45 %, ce taux variant selon l'histoire de l'entreprise, l'ancienneté du CE, le secteur d'implantation (il est par exemple fort dans la chimie ou la métallurgie, bien plus faible dans le commerce) et les rapports de force syndicaux. Notre échantillon se divise ainsi en quatre quarts à peu près égaux : 22 % des CE enquêtés bénéficient d'une subvention qui ne dépasse pas les 0,7 % de la masse salariale, 25 % d'une subvention fixée entre 0,71 % et 1 % de celle-ci, 25 % entre 1,01 % et 2 % et 28 % plus de 2 %. Parmi ces derniers se trouvent des entreprises liées au secteur des nano-technologies, de la mécanique et de la robotique, mais également des entreprises spécialisées dans les services numériques.

La taille de l'entreprise, ainsi que la composition de sa main-d'œuvre en termes de catégories socio-professionnelles, constituent d'autres éléments déterminants : un nombre important de salariés et parmi eux de techniciens, cadres et ingénieurs se traduit par exemple par une masse salariale relativement élevée (et donc par un budget du CE pour les ASC qui peut être conséquent), par rapport à des établissements de plus petite

Encadré 2

Quelques données issues du questionnaire

Le questionnaire a été administré auprès de 110 personnes représentant 70 établissements répartis dans les huit départements qui constituaient alors la région Rhône-Alpes (avec cependant plus de la moitié des établissements enquêtés en Isère et dans le Rhône).

Les personnes rencontrées sont pour leur quasi-totalité élues d'un CE dans le secteur privé, d'un comité d'animation sociale et culturelle (Casc) ou d'un comité des œuvres sociales (Cos) pour la fonction publique territoriale : secrétaires de CE, présidents de Casc ou de Cos, élus CE, salariés syndiqués ou non, bénévoles, membres d'une commission en charge d'une dimension culturelle. Nous n'avons rencontré que huit salariés de CE, ce qui, d'une part, provient du fait que ces salariés sont le plus souvent en charge de tâches comptables et administratives en temps partiel et renvoie, d'autre part, à notre option de comprendre la fabrique de l'offre culturelle, la production de choix par les élus.

Une petite fraction de ces élus était sans étiquette, les autres appartenant à l'ensemble des organisations syndicales (CGT, CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO, Solidaires et Unsa), avec cependant une surreprésentation d'élus CGT (55 sur 71 personnes syndiquées).

À noter que la moitié des CE dans lesquels l'enquête a été menée sont gérés de façon pluraliste, avec des accords entre différents syndicats pour la répartition des postes et l'animation des commissions.

L'échantillon se répartit en quatre grandes parts en ce qui concerne la taille des entreprises : 21 d'entre elles comptent entre 50 et 200 salariés, 13 entre 200 et 500 salariés, 15 entre 500 et 1000 salariés et 16 plus de 1000. La ventilation des secteurs d'activité est la suivante : 55 CE enquêtés sont dans des établissements du secteur privé marchand, 7 dans le secteur privé non lucratif, 1 dans le secteur public marchand, auxquels s'ajoutent 7 Casc et Cos. Plus précisément, en restreignant ici notre échantillon aux seuls CE, 35 d'entre eux sont dans des établissements industriels, 21 dans le tertiaire, 3 dans le bâtiment, 3 dans le transport et 1 dans le secteur agricole.

La situation économique des établissements constitue également une donnée importante par rapport aux marges d'action des élus et aux préoccupations des salariés. Près des deux tiers des établissements où l'étude a été menée ont connu des restructurations, sous différentes formes, au cours des deux années précédant l'enquête et plus de la moitié d'entre eux annoncent des effectifs en baisse. Quelques entreprises de notre échantillon étaient au contraire en très bonne situation économique, en particulier dans le secteur des nanotechnologies (Isère).

Dans la quasi-totalité des établissements enquêtés, la direction a recours à des emplois précaires, qu'il s'agisse de CDD, d'intérim, de temps partiel non choisi ou d'agents contractuels dans la fonction publique. Des salariés mis à disposition par des entreprises sous-traitantes interviennent sur le site de l'entreprise dans 82,2 % des cas. Or, dans seulement 32 % des établissements concernés, les intérimaires bénéficient d'un accès à une partie des équipements et des activités proposées par le CE. Cet accès est encore plus réduit pour les salariés des entreprises sous-traitantes.

taille, par exemple dans le service aux entreprises, employant surtout des ouvriers ou des employés. Cependant, l'un des apports du questionnaire que nous avons réalisé est de montrer que le budget du CE est loin d'être la seule variable déterminante pour expliquer l'existence d'une offre variée en termes d'activités culturelles et de loisirs. D'autres éléments, plus qualitatifs, entrent en jeu qui relèvent de la conception qu'entretiennent les élus chargés de l'organisation de ces activités – c'est-à-dire aussi de la façon dont leur sensibilité sur ces enjeux a été construite, dans le cadre de formations ou de transmission entre militants – ou encore du nombre de personnes impliquées dans l'animation des différentes commissions et du caractère collectif de celle-ci.

Afin de tester l'hypothèse faisant du volume du budget un critère important mais non déterminant à lui seul, nous avons établi, sur la base des données produites par le questionnaire, une typologie des activités proposées. Nous avons construit un indicateur permettant de valoriser la diversité des activités proposées et leur rareté. Pourquoi avoir opéré un tel choix ? Le tri à plat des données obtenues par le questionnaire montre une fréquence plus ou moins forte des activités proposées par les CE : la plus courante ou répandue (61 CE enquêtés sur 70) est ainsi la pratique de la billetterie pour les spectacles et le cinéma, puis l'organisation d'un arbre de Noël avec un spectacle vivant (47 CE) ; à l'opposé, les moins courantes sont l'organisation de visites urbaines (24), de concerts dans l'entreprise (13), de festivals (9), d'aide à la création (7). En dotant ces activités de différents points, c'est-à-dire en attribuant peu de points aux activités les plus fréquentes et plus de points aux activités les plus rares ⁴, nous avons voulu différencier des CE qui produisent une offre culturelle relativement commune ou balisée de CE qui proposent des activités que les élus rencontrés estiment plus difficiles à faire partager par un grand nombre de salariés. La construction de cet indicateur repose sur le constat qu'il n'y pas d'un côté des CE qui ne font que de la billetterie et de l'autre des CE davantage tournés vers des opérations exigeant l'implication des élus et éventuellement de professionnels de la culture. La frontière entre les deux, comme nous le verrons plus avant, est plus ténue : pour tenter « d'autres choses » – l'organisation par exemple d'un concert avec les groupes de musique amateurs constitués par les salariés de l'usine lors de la fête de la musique –, il faut d'abord proposer le socle minimal des activités que les salariés semblent attendre désormais d'un CE (dont bien sûr la billetterie).

Cet indicateur permet ainsi de montrer que dans notre échantillon seul un nombre réduit de CE met en œuvre une palette diversifiée d'activités culturelles. Là encore, il est possible de dégager quatre groupes : 27 %

4. Nous avons donné par exemple 3 points aux activités culturelles relativement rares, 2 points à celles relativement fréquentes, 1 point à celles très fréquentes.

des CE ou assimilés (Casc et Cos) obtiennent entre 0 et 3 points (c'est-à-dire qu'ils proposent des billets à prix réduits, parfois par l'intermédiaire d'une association inter-CE ⁵, donnent des chèques-cadeaux et organisent un arbre de Noël) ; 31 % obtiennent entre 4 et 7 points (il s'agit de CE qui s'occupent par exemple d'une bibliothèque ou qui proposent des voyages) ; 27 % entre 8 et 10 points (ils organisent en plus des autres activités mentionnées des visites culturelles de villes ou de musées et des pratiques amateurs) et 15 % entre 11 et 14 points (ces derniers proposent la même chose que ceux des trois groupes précédents, mais également des conférences scientifiques, des rencontres avec des auteurs, des expositions et des concerts dans l'entreprise, des résidences d'artistes, etc.). Or, ce ne sont pas uniquement les CE les plus riches qui figurent dans ce dernier groupe. Ce sont des CE dont le budget oscille entre 0,95 et 2,7 % de la masse salariale et entre 250 000 et 2 millions d'euros. On ne retrouve donc pas forcément les CE qui disposent des plus gros budgets : un CE d'un groupe de presse, s'adressant à un public de journalistes et de cadres et dont le budget culmine par exemple à 500 000 euros, n'obtient de façon surprenante qu'1 point dans ce classement. Au sein du groupe des CE proposant une offre à la fois diversifiée et plus « rare » figurent des entreprises du secteur industriel, du tertiaire ainsi que des collectivités territoriales. Une des rares caractéristiques qui les différencie des autres est qu'il s'agit à chaque fois de gros établissements (tous comptent plus de 500 salariés, quatre plus de 2000) et surtout que les salariés travaillent sur un même site. Dans le groupe des CE proposant l'offre la moins diversifiée figurent là encore des entreprises de tous les secteurs d'activité, y compris de la métallurgie, et donc également de gros établissements. L'appartenance syndicale n'apparaît pas non plus comme une variable déterminante. Il est possible d'identifier dans les quatre groupes des CE à majorité CGT, CFDT, CFE-CGC et quelques CE dont les élus sont sans étiquette. L'ancienneté du CE (sa date de création) ne permet pas non plus de repérer des clivages nets, des CE créés après la seconde guerre mondiale figurant dans le premier groupe des CE avec peu d'activités diversifiées.

La construction de cet indicateur permet ainsi de montrer que des facteurs autres que le volume des ressources budgétaires, la taille de l'entreprise ou encore le secteur d'activité jouent dans la production d'une gamme étendue d'activités culturelles. La présence d'élus syndicaux ne constitue pas non plus une variable explicative déterminante, comme cela a pu être discuté dans d'autres enquêtes (Hénin *et al.*, 2012). Certains élus, toutes

5. Souvent proches des grandes centrales syndicales, les associations inter-CE sont apparues progressivement à compter des années 1970. Elles ont principalement pour rôle de proposer aux CE des services mutualisés au bénéfice de leurs ayants-droits. Elles développent en particulier un service de billetterie souvent conséquent, des spectacles « clés en main » par exemple pour l'Arbre de Noël ou d'autres initiatives culturelles spécifiques par exemple autour du livre et de la lecture.

étiquettes syndicales confondues, se contentent parfois de reproduire l'offre existante mise en place par leurs prédécesseurs et/ou optent pour les solutions les moins chronophages et les moins risquées en pratiquant de la billetterie et des remboursements. En revanche, ce qui distingue le groupe des CE les plus dotés en points dans notre classement des groupes les moins dotés, outre une unité de lieu, est l'existence de collectifs pour animer les ASC (*via* des commissions thématiques notamment). La construction d'une offre diversifiée, qui intègre donc une prise de risque par rapport aux attentes « routinisées » des salariés, semble ainsi relever avant tout du volontarisme des élus et de la possibilité pour eux d'en débattre collectivement. Comprendre ce volontarisme renvoie aux parcours de ces militants, aux dispositions qu'ils ont acquises au fil de ceux-ci, par leur formation éventuellement, mais aussi aux contextes qui vont permettre d'activer ces dispositions. Comme le note Marie-Noëlle Auberger (2012:91), « la politique suivie met en action la conception que les élus – à la fois avec leur propre vision des choses et celle qu'ils mettent en œuvre sous l'influence de leurs électeurs – se font du juste et de l'injuste ainsi que les frontières de la solidarité dont tous se revendiquent ». Il paraît dès lors important de comprendre au nom de qui veulent agir ces élus – leurs électeurs, l'ensemble des salariés ? – et de quoi ils s'estiment porteurs pour définir *de facto* ce que recouvrent ou devraient recouvrir ces activités culturelles.

1.2. Des choix qui informent sur les représentations des élus

L'enquête par questionnaire, les échanges qu'elle nous a permis d'avoir avec des élus et plus particulièrement des militants syndicaux, nous a aidés à saisir combien l'idée de doter le CE d'une politique culturelle – si l'on entend par politique culturelle une action réfléchie dans le domaine des loisirs et de la culture – passe par une série de choix, mais par des choix limités et contraints.

Il n'existe ainsi pas de démarcation très nette entre des représentants du personnel qui n'aborderaient les ASC qu'au travers du prisme électoral, veillant avant tout à répondre aux demandes individuelles (redistribution, chèques Cadhoc) et à le faire savoir dans les tracts, et des élus qui tenteraient de produire du collectif *via* ces ASC, de proposer des biens culturels et de loisirs moins valorisés par la publicité et la consommation de masse, de réfléchir en termes d'éducation culturelle. La frontière est rarement aussi marquée. Certes, dans quelques établissements où nous avons enquêté, les élus rencontrés indiquent considérer ces ASC comme de simples compléments de salaire et redistribuer le montant alloué au CE par une répartition égale entre salariés, quels que soient leur niveau de ressources et leur situation familiale. Ils pratiquent alors une politique de chèques-cadeaux, de remboursements « après coup » et peuvent la présenter de cette manière

dans les tracts électoraux (« le montant auquel vous avez droit »). Mais ces situations sont assez rares. Elles sont à comprendre comme le produit d'une histoire singulière de l'entreprise et de l'évolution de la représentation des différentes catégories socio-professionnelles en son sein.

C'est le cas, par exemple, dans le groupe de presse mentionné plus haut qui est passé de 1 300 salariés au début des années 1980 à 450 aujourd'hui. Alors que les ouvriers du labeur constituaient une catégorie encore majoritaire il y a 30 ans, telle n'est plus la situation aujourd'hui en raison des changements technologiques qui ont transformé les rotatives de presse. Si l'entreprise emploie un nombre à peu près équivalent de journalistes (220) et de cadres administratifs et commerciaux (200) – avec des collèges électoraux différenciés en raison des spécificités des premiers –, elle ne compte plus que 30 ouvriers. Ces évolutions techniques et sociologiques se sont, d'une certaine manière, répercutées sur la gestion des activités sociales et culturelles du CE, ce dernier étant d'ailleurs passé d'une majorité CGT à une majorité CFE-CGC⁶. Alors qu'une importante bibliothèque fonctionnait, elle a aujourd'hui fermé, les livres étant stockés dans des cartons. Le CE a revendu l'étang qu'il possédait en Isère, qui était très prisé par les ouvriers pratiquant la pêche. L'accès à cet étang permettait d'organiser tous les ans, au 1^{er} mai, une fête collective des salariés (le seul jour où le journal ne paraît pas). Toutes les commissions thématiques ont été abandonnées et les élus du CE ne gèrent en fait que deux types d'activité : la répartition de chèques-cadeaux à la rentrée scolaire, à Noël et à chaque période de vacances (à parts égales pour chaque salarié, sans quotient familial) ; la gestion d'appartements dans des stations de ski ou à la mer, parc locatif très prisé par les personnels administratifs et les cadres commerciaux.

Si notre enquête montre qu'une part non négligeable des élus se contente de reconduire l'offre existante, préférant ne pas bouleverser des routines et un ordre établi des choses – avec les mêmes critères de remboursement pour les billets de cinéma ou de spectacle –, d'autres s'interrogent sur ce qu'ils proposent. La plupart des élus ou des salariés bénévoles engagés dans l'animation de commissions (lorsque celles-ci existent dans les gros CE) font ainsi part des contradictions dans lesquelles ils se trouvent, entre la nécessité de répondre aux demandes individuelles des salariés et des tâtonnements pour produire du collectif. Cela passe souvent par des choix limités, mais fortement significatifs : celui d'une librairie de

6. Nous avons souvent rencontré cette configuration au cours de l'enquête : des entreprises autrefois à majorité ouvrière ont été transformées socialement, par l'effet de l'automatisation et/ou par l'externalisation massive des tâches d'exécution et d'entretien. Ceci a souvent pour conséquence de faire aussi basculer les majorités syndicales, en particulier vers des organisations ciblant plus clairement l'encadrement.

quartier et non d'une grande centrale d'achat ; celui d'un organisme de tourisme associatif ; la détermination de « coups de cœur ⁷ » sur des spectacles.

Cependant, pour que ces options soient posées en termes de choix, il faut déjà que les conditions de la discussion existent, que les termes d'une alternative soient formulés de façon explicite. Cela peut survenir à l'occasion d'un conflit entre élus. La secrétaire du CE d'une Caisse d'assurance retraite et santé (Carsat) explique ainsi que les élus FO, minoritaires, ont reproché à la majorité CFDT-CGT de privilégier des associations de « tourisme social » alors que leurs prestations étaient plus onéreuses que celles d'une agence de voyage commerciale. Le partenariat avec ces associations, établi depuis de longues années, n'avait jusqu'alors jamais été remis en cause. Les représentants CFDT et CGT ont choisi de le maintenir, malgré les critiques des autres élus, en l'assumant désormais comme un choix politique.

La gestion de ce type de tensions parle aussi bien de la façon dont les élus envisagent leur rôle que de leurs relations aux salariés. Pour la secrétaire du CE de la Carsat mentionnée plus haut, ce qui relève du « culturel », « c'est ce que les salariés ne vont pas faire seuls ». Ce sont les élus au comité d'entreprise qui fabriquent, d'une certaine manière, le panel d'activités proposées aux salariés. Ils agissent en fonction du budget dont ils disposent, mais aussi des représentations qu'ils ont des attentes des salariés, de l'idée qu'ils se font des pratiques de ces derniers et de leur connaissance de leur situation sociale. Ils peuvent aussi parfois être conseillés par des associations inter-CE à vocation culturelle, qui généralement effectuent un travail de défrichage, de découverte et de fléchage de l'offre culturelle locale. Ainsi, tout en offrant des chèques-cadeaux à différentes occasions, certaines équipes d'élus CE choisissent de restreindre quelque peu le choix des salariés en optant pour des chèques « ciblés » (chèques vacances, chèques livres, chèques culture). Cette démarche reste cependant minoritaire et certains élus confient qu'ils savent très bien que les « chèques culture » sont le plus souvent acceptés par des enseignes de la grande distribution pour payer des biens alimentaires.

Loin d'être rejetées par les équipes qui cherchent à donner sens aux activités culturelles, les pratiques de redistribution sont également défendues au motif qu'elles répondraient à des habitudes de consommation individuelles chez les salariés et que des activités plus collectives (une sortie commune pour une exposition, une visite urbaine, etc.) seraient en fort recul et donc plus difficiles à faire accepter ; et ce, d'autant plus si les salariés ne trouvent pas de premiers motifs de satisfaction. Nombre d'élus CE

7. Pratique qui consiste pour les élus à « flécher » tel spectacle, par exemple pour son contenu et/ou parce qu'il est produit par une petite compagnie peu connue, en lui attribuant une participation du CE plus importante.

préfèrent ainsi pratiquer une politique de remboursement « après coup » des billets de spectacle, laissant le choix aux salariés de leurs activités et associer ces remboursements à certaines « opérations coups de cœur », cherchant ainsi à combiner différents types d'activités. Dans ces cas, le CE subventionne par exemple de façon très forte quelques spectacles choisis (afin de réduire le prix à quelques euros), dans l'idée que le coût ne soit en aucun cas réhibitoire et que des salariés puissent « découvrir autre chose » – un opéra, une pièce de théâtre, un concert de jazz – s'ils le souhaitent. Très rares sont cependant aujourd'hui les CE qui accompagnent ces coups de cœur par des présentations de spectacles auprès des salariés grâce à la venue d'artistes ou de metteurs en scène ; ces pratiques pouvaient pourtant exister dans les années 1950 ou dans l'après-1968 en raison d'une recherche, provenant aussi des professionnels du théâtre, à l'image des directeurs du Théâtre national populaire (TNP) (Fleury, 2004, 2007), de coopérations avec le monde ouvrier. Dans notre échantillon, 23 CE sur les 70 enquêtés mettent ainsi en avant des coups de cœur : parmi eux, les élus de 18 CE accompagnent ces choix préférentiels par une présentation écrite dans des brochures ou sur leur site et les élus de seulement trois CE font venir des artistes ou des metteurs en scène en lien avec les spectacles choisis.

Pour bien des élus, cette pratique des coups de cœur est déjà difficile à mettre en œuvre face à une double contrainte : la satisfaction de demandes liées au pouvoir d'achat en baisse des salariés et la prégnance d'une approche marchande des « biens culturels » réduits aux parcs de loisirs, aux grandes chaînes commerciales de cinéma et aux concerts organisés dans les plus grandes salles de la localité. Nombre d'élus expriment leur sentiment d'être pris dans une tension permanente entre la volonté de satisfaire la majorité des salariés de l'entreprise, de ne pas condamner *a priori* des pratiques de loisirs (les demandes par exemple sur les parcs de loisirs ou les cinémas multiplex) qui leur semblent relever de réalités culturelles bien installées dans la société, et le désir de mettre en place des activités un peu différentes, donnant davantage de place au collectif voire à l'éducation populaire. C'est en ce sens qu'il est difficile d'établir, comme nous le mentionnions plus haut, une frontière étanche entre les types d'activités : les équipes réalisant des opérations culturelles un peu ambitieuses (proposition de spectacles choisis à l'avance, de voyages avec une dimension culturelle) le font tout en s'efforçant de mettre également en œuvre des formes de redistribution, de répondre aux demandes individuelles et d'échapper à une accusation éventuelle « d'élitisme ».

Les différences d'approche dans les pratiques se jouent ainsi sur des têtes d'épingle : le fait de proposer des coups de cœur sur des spectacles, comme expliqué plus haut, de maintenir malgré la pression pour

des remboursements individualisés des sorties collectives, d'organiser des voyages combinant un minimum de programme « imposé » (une visite de musée avec un guide) et du temps libre, etc.

Elles se jouent aussi sur le fait de réfléchir ou non au périmètre effectif de la communauté de travail, de chercher à intégrer les salariés précaires aux activités culturelles et de loisir. Une telle démarche, lorsqu'il existe des filiales ou des entreprises sous-traitantes, implique qu'une convention soit signée entre les CE des deux entreprises (celui de l'entreprise pourvoyeuse de main-d'œuvre et celui de l'entreprise utilisatrice) afin qu'une part du budget du premier soit reversée au second. Dans le cadre de l'enquête, nous n'avons eu connaissance que de très rares cas où de telles conventions avaient été établies, ouvrant de fait les prestations du CE (aussi bien l'accès aux colonies de vacances pour les enfants, au parc locatif qu'aux places de spectacle à prix réduit, etc.) aux salariés mis à disposition qui relèvent le plus souvent de catégories populaires. Dans l'écrasante majorité des cas, la question n'est pas soulevée. Mais, y compris là où des démarches volontaristes existent pour s'adresser à ces salariés précaires et pour créer les conditions juridiques d'un accès élargi aux activités sociales et culturelles, les équipes militantes peuvent se heurter au refus des entreprises sous-traitantes (réticentes par exemple à communiquer sur les salaires de leurs employés dans le cadre de la convention). Les enjeux des contrats commerciaux entre ces dernières et les entreprises utilisatrices priment ainsi largement sur des considérations telles que l'inégale distribution sociale des pratiques culturelles (Duchêne, 2015).

Les résultats glanés grâce à l'administration du questionnaire montrent ainsi des élus au sein des comités d'entreprise qui éprouvent le plus souvent des difficultés à s'emparer des marges d'autonomie dont ils disposent dans le domaine des ASC. Le fait que ces dernières puissent être appréhendées comme de simples marchandises – le CE offre un panier de victuailles à Noël, des réductions pour des parfums et des billets de cinéma – ne pose pas de problème à la très grande majorité des élus. Une fraction d'entre eux s'interroge pourtant sur la façon de faire de ces activités culturelles des points d'appui pour produire du collectif, créer des espaces différents sur le lieu de travail et une petite minorité, plus politisée, réfléchit en termes d'éducation populaire. Pour autant, les frontières entre ces trois groupes ne sont pas rigides et les élus qui s'efforcent de proposer des manifestations culturelles un peu différentes ressentent l'obligation, notamment parce qu'ils entendent s'adresser à l'ensemble des salariés à partir de l'institution CE, de maintenir un « socle de propositions incontournables » (arbre de Noël, chèques-cadeaux, etc.), à la fois individualisées et inscrites dans la consommation de masse (Guillaume, Mouret, 2002:36). L'existence de ce très fort conformisme interroge en retour ce qui anime les élus qui tentent

justement de faire exister ou coexister une offre culturelle un tant soit peu différente.

II. S'engager en tant que militant syndical dans la gestion des activités sociales et culturelles

L'analyse des données recueillies *via* les questionnaires nous a donc permis de répartir les CE enquêtés en quatre grands ensembles. Au sein de chacun de ces groupes, nous avons sélectionné deux entreprises ou collectivités territoriales – dans la mesure où notre enquête porte sur les CE, mais aussi sur les Casc et les Cos – pour mener une deuxième phase de l'étude, centrée sur les trajectoires des élus, sur leur formation, sur les ressources dont ils disposent et sur les formes de transmission entre militants investis sur ces enjeux au sein d'une même entité. Il s'agissait de mieux comprendre, en documentant bien les contextes d'action, ce qui rend possible ou non la mise en œuvre d'activités culturelles à la fois diversifiées et plus exigeantes. Les deux cas d'étude que nous présentons dans cette deuxième partie relèvent ainsi des deux groupes de CE classés parmi les plus actifs (ayant le plus de points dans notre classement).

II.1. Produire des marqueurs d'une autre forme de gestion

Les démarches menées par l'équipe d'un comité d'action sociale et culturelle d'une collectivité territoriale dans la banlieue lyonnaise fournit ainsi un bon exemple du processus de politisation qui peut s'opérer autour des ASC comme un domaine intéressant pour l'action syndicale. Nous entendons ici politisation au sens de Jacques Lagroye (2003), non comme le rapport au champ politique, mais comme le fait de requalifier des activités, de montrer en quoi elles sont conflictuelles, en quoi elles sont traversées par des rapports conflictuels et de refuser leur sectorisation ou technicisation.

Dans cette ville de tradition communiste, le syndicat CGT des territoriaux occupe une position hégémonique et non contestée. Plus de la moitié des agents sont syndiqués dans cette petite mairie (225 salariés) et il n'existe pas de concurrence syndicale auprès des agents non cadres. Dans la fonction publique territoriale, les activités sociales et culturelles (qui ne sont pas obligatoires) sont prises en charge par des associations de personnel. La militante cégétiste qui assure la direction du Casc est également la secrétaire du syndicat CGT. Sur le plan professionnel, elle a d'abord exercé comme assistante maternelle avec un statut précaire, avant de devenir agent territorial spécialisé des écoles maternelles (Atsem) et d'accéder alors qu'elle approchait des 50 ans à un poste de fonctionnaire. Son conjoint est cheminot, également membre actif de la CGT. Militante communiste, elle

est fortement insérée dans les réseaux associatifs et politiques de la ville. Lorsqu'elle a été élue à la direction du Casc avec une nouvelle équipe, plus jeune et plus féminisée que la précédente, il n'y a pas eu de changement de majorité puisque la CGT gère le Casc depuis sa création. Elle relate combien, dans les premiers temps où elle était élue, elle ne voyait pas vraiment l'intérêt de ces activités sociales et culturelles, « ayant bien d'autres choses à gérer pour le syndicat ». On retrouve ici des éléments de la distance existant parfois entre l'activité militante, associée au syndicat, et celle considérée comme « gestionnaire » confiée aux élus dans les instances (Dufour, Hege, 2008).

Pour autant, cette militante estime qu'elle s'est peu à peu « prise au jeu » de l'organisation des ASC et qu'aujourd'hui, quand elle envoie le dépliant proposant à la fois les activités culturelles, de loisir et de vacances aux agents membres du Casc, elle dit « ajouter systématiquement un petit mot politique ». Elle est ainsi fière de restituer une évolution dans la gestion de ces activités culturelles qu'elle estime marquante. « L'ancienne équipe », explique-t-elle, « c'était une gestion... comment dire... un peu plan plan... Ils avaient mis en place une carte d'abonné et nous ça, on l'a supprimé. Ils étaient un peu trop entre eux... les prestations, c'est pour tout le monde. » Une des premières décisions de la nouvelle équipe consiste à intégrer les contractuels et les assistantes maternelles dans la liste des « ayants-droits » du Casc. L'équipe procède ainsi à une série de choix au travers desquels elle entend marquer une intention de gestion différente, davantage en prise avec la réalité des agents territoriaux, mais également porteuse d'une certaine conception de l'intervention culturelle. Elle décide de supprimer la carte d'adhésion (et de partir de la liste des personnels précaires et titulaires, afin de n'exclure personne), de supprimer également le chèque-cadeau pour la fête des mères et, en contrepartie, d'offrir gratuitement cinq places de cinéma par an dans la salle art et essai de la ville. La démarche associe l'idée d'une plus grande proximité avec les agents – une permanence du Casc est instaurée afin que ces derniers puissent venir chercher leurs places pendant les heures de travail et ainsi discuter avec les élus – et d'une ouverture sur des enjeux de société. Les deux premières années, des débats sont programmés pour la journée du 8 mars. « Mais ça n'a pas marché. Le 8 mars, c'est bouffe et karaoké. » Les « arbres de Noël », c'est-à-dire la programmation d'un spectacle en décembre avec un goûter pour les enfants et la distribution d'un cadeau sont l'occasion d'associer le Secours populaire : le Casc invite, pour chaque enfant d'un personnel de la mairie, un enfant soutenu par l'association. Une fois par semaine, une association pour le maintien de l'agriculture paysanne (Amap) propose ses paniers dans le local du Casc.

La liste de ces différentes activités montre bien que le périmètre de ce qui relève de la culture et des loisirs n'est pas fixé, mais résulte de la façon dont les élus en charge du CE ou du Casc entendent donner du sens à ce qu'ils proposent. Les ressources personnelles dont dispose la secrétaire du Casc sont ici déterminantes pour comprendre pourquoi elle tient à échapper à une gestion du budget qui se contenterait de répartir celui-ci, sans questionner le sens de son usage. Son parcours professionnel compte aussi (la longue période de précarité) ainsi que sa situation familiale, une de ses filles étant comédienne. De plus, la localisation du Casc dans une municipalité communiste équipée d'un théâtre très actif rend possible le fait de s'adosser à une institution culturelle. Pour autant, comme l'explique une autre élue de l'équipe d'animation, « on propose quatre spectacles à prix très réduit... Mais bon, je ne le dirais pas devant la directrice [de la Maison du peuple], mais des fois, on a du mal à en choisir quatre... » C'est le caractère jugé trop « élitiste » de la programmation de ce théâtre qui est ici pointé par des élus qui estiment que « les gens de chez nous vont très peu au théâtre ».

Dans cette petite mairie qui ne compte qu'un seul site de travail, les responsables du Casc sont directement confrontés aux retours et aux appréciations des salariés. La moitié de la subvention allouée par la municipalité est consacrée aux voyages : trois par an, un « grand » de quatre jours et deux week-ends. Le voyage le plus important a été un séjour de dix jours au Canada. Cette initiative fait partie des réussites valorisées par les élus : 30 agents, titulaires ou contractuels, y ont participé avec leur famille, les personnels relevant de la catégorie C n'ayant payé que 25 % du coût global du séjour. De plus, le voyage a été organisé avec un organisme de tourisme social et non un opérateur marchand, ce qui relève là aussi d'un choix explicite de la part de l'équipe du Casc. Pourtant, alors même que la priorité donnée aux voyages est présentée par ces élus comme un des marqueurs de leur politique culturelle, les options retenues font l'objet de contestations et donnent lieu à des débats entre eux. « Il y a plein de copains de la CGT qui ne comprennent pas qu'on ne passe pas par Fram, si Fram est moins cher », commente ainsi la secrétaire du Casc. Elle ajoute que « certains élus préféreraient qu'on organise un voyage de moins et qu'on donne par ailleurs une aide aux vacances ». Lors d'une assemblée générale du Casc début 2014, il a d'ailleurs été décidé de supprimer un des voyages et de consacrer le budget de celui-ci à des remboursements individuels.

Plusieurs éléments s'imbriquent ici. En premier lieu, la question de la fréquentation des collègues lors d'activités de loisir ou de voyages est souvent pointée par les élus comme posant problème. Si ces derniers cherchent justement à produire du collectif – trouvant là une façon d'articuler leurs préoccupations syndicales et leurs fonctions d'élus au CE ou au Casc –,

à construire des liens de proximité, à renforcer des sociabilités, cette démarche se heurte au vécu des salariés et à ce qui se joue dans l'activité de travail. Une ambiance de travail dégradée, en raison d'un manque d'effectifs par exemple, se traduit davantage par une volonté d'échapper à cet espace social plutôt qu'à le reproduire par la fréquentation des collègues.

Un second argument qui revient beaucoup dans le discours des élus concerne la pression existante par rapport au niveau des salaires. La secrétaire du Casc estime pour sa part qu'« il n'y aurait plus de culture si on ne faisait que de la redistribution ». En même temps, comme évoqué plus haut, les élus du Casc ont dû céder à la demande de rembourser des vacances individuelles, ce qui renvoie tout autant à une logique consumériste de la part des agents qu'à des besoins financiers très concrets.

La façon dont la secrétaire de ce Casc se positionne et tranche les questions qui surviennent au fil de la gestion des ASC est très liée à son expérience de militante syndicale et politique : elle trouve dans celle-ci les ressources qui lui permettent d'interpréter les situations et de décider des options à défendre, bien qu'elle ait investi relativement tard ce domaine d'action spécifique. On pourrait parler dans son cas d'une vision relativement « intégrée » de ses différents mandats, dans la mesure où elle parvient à mettre en cohérence le fait d'être secrétaire du syndicat et secrétaire du Casc. Cette manière de penser la convergence entre les différents domaines de l'action syndicale (en tant que représentant du syndicat et en tant qu' élu du personnel) mérite en elle-même d'être questionnée. Elle peut être le fruit d'une formation militante : la CGT intégrant par exemple une journée sur les ASC dans ses stages sur les comités d'entreprise. Elle peut être également le résultat d'un apprentissage au fur et à mesure des mandats.

II.2. Des investissements différenciés dans les activités culturelles

Dans une autre entreprise retenue pour la deuxième phase de l'enquête, nous avons ainsi cherché à questionner les enjeux de transmission autour de la représentation des activités culturelles comme domaine pertinent de l'action syndicale. Il s'agit dans ce cas d'un établissement de production dans la métallurgie (robotique) d'un gros groupe industriel suisse, indépendant de tout fonds de pension. L'usine, située en Haute-Savoie dans une petite commune rurale, compte 1 200 salariés, qui travaillent sur un seul site, dont 400 ouvriers. Le CE – qui dispose d'un budget de 50 000 euros pour la seule commission culture et de trois salariés à plein temps – a longtemps été géré par la CGT, syndicat majoritaire parmi les catégories ouvrières. L'ancien secrétaire du CE est un militant CGT et communiste très actif sur la commune. Il dit avoir investi le domaine des activités culturelles « en y menant une activité CGT », renvoyant en cela au fait que la

confédération dont il est membre intègre les questions culturelles dans des enjeux faisant sens pour le syndicalisme.

La CGT a en effet déployé tout au long de son histoire une tradition d'intervention dans le domaine culturel (Leterrier, 1993, 1997), ce qui la conduit encore aujourd'hui à disposer d'une commission culturelle au niveau confédéral et d'un responsable attitré sur cette question. La volonté de définir et de mettre en œuvre une politique culturelle s'est traduite dans la participation active de la confédération ou de certaines de ses fédérations (les cheminots, les électriciens et gaziers) à des festivals (Avignon, Cannes...), dans le fait de siéger au sein d'institutions culturelles (comme le TNP), mais aussi, justement, dans la promotion d'actions culturelles menées par les CE. Dans les années 1950, les CE dominés par la CGT ont contribué à la fois à faciliter l'accès des travailleurs au patrimoine culturel et à faire rentrer celui-ci dans l'entreprise. La constitution d'un réseau de villages de vacances, le plus souvent installés dans des lieux prestigieux, est l'un des maillons forts de cette politique, que ce soit par exemple pour la caisse centrale d'activité sociale des personnels (CCAS) d'EDF ou pour une association comme Tourisme et Travail (Pattieu, 2009). De même, l'implantation de bibliothèques gérées par les CE dans les entreprises participe de ce processus. De ce point de vue, l'accès aux loisirs (et en particulier à des loisirs élitistes dont les catégories populaires étaient écartées), aux biens culturels et à des pratiques artistiques (organisation de spectacles vivants dans ces centres de vacances, conférences de romanciers, ateliers théâtre, etc.) sont largement imbriqués. En réclamant la gestion par les salariés eux-mêmes des anciennes « œuvres sociales » parfois mises en place par des employeurs de type paternaliste (Le Crom, 2003), la CGT entendait alors affirmer une forme d'autonomie des travailleurs ainsi que leur capacité à accéder aux mêmes biens culturels que d'autres classes sociales.

Cependant, si la « tradition » culturelle de la CGT fait partie des références invoquées par quelques responsables au sein de l'organisation, elle est loin d'être connue par des équipes militantes aujourd'hui élues dans des CE, plus jeunes et parfois plus isolées au sein de l'organisation. Dans l'usine de métallurgie de Haute-Savoie dont il est ici question, la CGT a perdu la majorité au CE en 2011, en raison notamment du poids croissant pris par les collèges techniciens et cadres. Toute une équipe d'élus dont le secrétaire du CE a alors quitté ses mandats et le syndicat CGT a connu une relative perte d'influence. Ce sont des adhérents plus jeunes, moins formés sur le plan politique (dans la mesure où ils ne sont pas nécessairement engagés dans un parti) qui ont pris le relais, et ce dans une situation devenue donc minoritaire en termes d'élus au CE. Le nouveau secrétaire du syndicat CGT, Stéphane, ouvrier de 37 ans qui a d'abord intégré l'usine en tant qu'intérimaire, explique que qu'il a découvert les activités du CE en s'inscrivant

à des « sorties ski ». Il n'a aucune connaissance de la tradition d'intervention de la CGT dans le domaine des activités culturelles. Il devient le responsable de la commission culture du CE un peu par opportunisme car c'est la seule que la nouvelle majorité des élus CFE-CGC laisse à la CGT. Il décide alors, avec d'autres jeunes collègues, d'organiser un festival de musique (chansons à texte/rock) en juillet, non pas dans l'enceinte de l'usine, mais dans la petite ville où celle-ci est installée. C'est pour lui une façon de « ne plus apparaître comme des nantis », les salaires moyens étant relativement élevés dans cet établissement en très bonne santé économique. Le fait de « faire profiter » les habitants des ressources financières dont le CE dispose constitue à ses yeux une forme d'engagement, qui permet d'ouvrir l'action syndicale vers l'extérieur et par là même de produire un autre visage du syndicalisme. Dans la même idée, les nouveaux animateurs de la commission culture décident que l'arbre de Noël de l'entreprise doit inclure tous les enfants des écoles primaires de la commune.

Stéphane s'est ainsi construit une expérience de responsable de la commission culture en ayant à cœur d'aider son syndicat CGT à renforcer son audience, mais également à travailler pour tous les salariés, ce qui constitue pour lui un paramètre important en tant qu'élu. Il estime que ce qui peut aider à définir le domaine des activités culturelles d'un CE, en particulier pour le festival de musique, « c'est de ne pas financer des artistes qui n'ont pas besoin de notre aide » et « de donner accès à autre chose ». À ses yeux, un équilibre est à trouver dans la fabrique de l'offre culturelle du CE entre le fait de ne pas « favoriser une minorité de salariés » et « ne pas juste se vider la tête ».

Une dimension intéressante est qu'il ne détache pas son rôle au sein de la commission culture de son travail de représentant syndical de façon plus large. Le fait que le CE dispose d'heures de délégation allouées aux membres d'une commission – comme c'est souvent le cas pour des CE bien dotés dans la métallurgie – favorise une participation de « simples » syndiqués, voire de salariés non syndiqués mais cependant proches de l'organisation. Le fait de devenir « bénévole » dans une commission donne effectivement lieu à des rétributions (pouvoir s'absenter quelques heures de son poste de travail) et permet aussi aux syndicats d'élargir le cercle de celles et ceux qui s'investissent dans les IRP. De ce point de vue, l'animation de la commission culture ne renvoie pas Stéphane à des tâches techniques ou gestionnaires qui l'isoleraient du reste des salariés, mais lui fournit au contraire des points d'appui pour entretenir des liens avec ses collègues. Cet exemple est intéressant car il va à l'encontre d'autres situations, rencontrées au cours de l'enquête, d'isolement des élus CE dans leurs activités de gestion des ASC. Ces derniers trouvent parfois auprès des associations inter-CE les ressources qui leur font défaut, pour proposer des

activités qu'ils n'ont pas le temps de construire ou pour diversifier celles-ci. La relation est d'ailleurs souvent à sens unique : les CE sont d'une certaine façon les clients de ces associations. Dans le cas du CE de cette entreprise métallurgique, c'est un autre type de relations qui s'est installé, les membres de la commission culture participant activement aux initiatives lancées par l'association inter-CE départementale (proche de la CGT), notamment un jeu littéraire, « Trois romans en question », qui se déroule chaque année à Annecy. Le dynamisme mis dans l'animation de la commission culture aide ainsi les élus à se tourner vers l'extérieur, à la fois vers la population de la commune, mais aussi vers d'autres CE *via* le réseau associatif.

Conclusion

L'étude que nous avons réalisée auprès de 70 comités d'entreprise en Rhône-Alpes nous a conduit à interroger les conditions objectives, mais également subjectives, qui favorisent des formes d'investissement militant dans la conception et la mise en œuvre des activités culturelles. Dans la très grande majorité des CE et quelle que soit l'appartenance syndicale, le contenu et le périmètre de ces activités n'entraîne pas de débat : on reproduit l'existant, soit un socle incontournable de prestations marchandes, de distributions de chèques-cadeaux et l'organisation d'un arbre de Noël. Cependant, dans un nombre bien plus réduit de CE, des élus s'interrogent sur les choix qu'ils font et sur leurs implications : ils le font parfois sous l'impulsion de relais extérieurs – en particulier des animateurs d'associations inter-CE –, parfois à partir d'un héritage militant en partie encore présent dans l'entreprise. Mais de jeunes élus réinventent aussi à leur manière une conception différente de ces activités culturelles, s'en servant pour sortir des murs de l'entreprise, pour produire des solidarités plus larges, pour favoriser des rencontres collectives. Ces choix demeurent toutefois très fragiles et se jouent sur « des têtes d'épingle » : car ces élus doivent parvenir à répondre aux demandes individuelles de salariés qui peuvent appréhender le CE comme un prestataire de services parmi d'autres ou considérer les prestations offertes comme un complément de salaire, tout en convaincant ces mêmes salariés qu'il est possible de faire « autre chose ».

La fusion progressive dans le secteur privé des CE, délégués du personnel (DP) et CHSCT au sein des comités sociaux et économiques (CSE), issue de l'une des ordonnances dites « Macron » de l'automne 2017, pourrait modifier profondément le fonctionnement de la nouvelle instance. Elle pourrait en particulier recentrer les élus sur les activités clés que constituent aujourd'hui la situation économique de l'entreprise et la santé et sécurité au travail, d'autant plus que les budgets aujourd'hui séparés du fonctionnement des CE et des ASC seront désormais fongibles. Autrement dit,

la fusion des IRP pourrait poser plus ou moins explicitement la question d'une hiérarchisation des activités et des investissements militants, rendant encore plus difficile le fait de dégager du temps et des espaces collectifs pour discuter du sens à donner aux activités culturelles. En même temps, les ASC sont bien maintenues dans les CSE et pourraient continuer de constituer vis-à-vis des salariés de l'entreprise l'une des vitrines de l'instance, en particulier en période électorale. Reste donc à voir comment les processus militants associés observés plus haut, dont nous avons toutefois souligné la fragilité, évolueront dans ce cadre largement reconfiguré.

Références bibliographiques

- Auberger M.-N. (2012), « Émancipation ou patriotisme d'entreprise ? », in Auberger M.-N. (dir.), *Les comités d'entreprise, un nouvel âge ?*, Paris, La Documentation française, p. 89-96.
- Barré A. (2012), « Un marché en expansion », in Auberger M.-N. (dir.), *Les comités d'entreprise, un nouvel âge ?*, Paris, La Documentation française, p. 105-117.
- Bérout S. (2009), « L'action syndicale au défi des travailleurs pauvres », *Sociologies pratiques*, n° 19, p. 39-53, <https://doi.org/10.3917/sopr.019.0039>.
- Bérout S., Le Crom J.-P., Yon K. (2012), « Représentativités syndicales, représentativités patronales. Règles juridiques et pratiques sociales. Introduction », *Travail et Emploi*, n° 131, p. 5-22, <https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2012-3-page-5.htm>.
- Coutrot T. (2009), « Le rôle des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en France. Une analyse empirique », *Travail et Emploi*, n° 117, p. 25-38, <https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2009-1-page-25.htm>.
- Didry C., Jobert A. (2010), *L'entreprise en restructuration : dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, PUR.
- Duchêne F. (2015), « La sous-traitance interne, ou l'injonction d'une relation commerciale structurante dans la relation salariale », *Travail Emploi Formation*, n° 13, p. 9-26.
- Dufour C., Hege A. (2008), « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », *La Revue de l'IRES*, n° 59, p. 3-40, <https://goo.gl/RzGyzB>.
- Dufour C., Mouriaux M.-F. (1986), « Comités d'entreprise, quarante ans après », *Les Dossiers de l'IRES*, n° 4.
- Fleury L. (2004), « Le public du TNP et la critique », *Sociologie de l'art*, n° 1, p. 49-77, <https://doi.org/10.3917/soart.003.0049>.
- Fleury L. (2007), *Le TNP de Vilar. Une expérience de démocratisation de la culture*, Rennes, PUR.
- Gobert P., Leterrier J.-M. (2015), *Voyage au pays des CE : 1945-1946, 2015-2016 : 70 ans d'histoire des comités d'entreprise*, Suresnes, Éditions du 1^{er} Mai.
- Goussard L., Tiffon G. (dir.), (2017), *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.
- Granaux S. (2010), *Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) dans les établissements de fabrication de produits chimiques : étude comparative des pratiques d'une institution de santé au travail méconnue*, Thèse de doctorat en sociologie, EHES, <http://www.theses.fr/2010EHES0045>.
- Guillaume C., Mouret B. (2002), *Élus CE CFDT : quelles pratiques, quelles réalités*, Rapport CFDT-Ires.
- Hénin S., Hodonou E., Hosatte F. (2012), *Les « activités sociales et culturelles » des CE, CAS, COS et assimilés*, Rapport pour le CREDES, Université de Poitiers.
- Ires/Dares (1998), *Les comités d'entreprise : enquête sur les élus, les activités et les moyens*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier.

- Lagroye J. (2003), « Les processus de politisation », in Lagroye J. (dir.), *La politisation*, Paris, Belin, p. 359-372.
- Le Crom J.-P. (2003), *L'introuvable démocratie salariale. Le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)*, Paris, Syllepse, <https://goo.gl/2L9YSj>.
- Leterrier J.-M. (1993), *La culture au travail : essai de politique culturelle*, Paris, Éditions sociales.
- Leterrier J.-M. (1997), *Métro, boulot, expo : les comités d'entreprise et les arts plastiques*, Paris, La Dispute.
- Linhart D. (2015), *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Érès.
- Pattieu S. (2009), *Tourisme et travail : de l'éducation populaire au secteur marchand (1945-1985)*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Thébaud-Mony A., Daubas-Letourneux V., Frigul N., Jobin P. (dir.), (2012), *Santé au travail : approches critiques*, Paris, La Découverte.
- Thobois P. (2011), *Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail : une place à part dans le système de relations professionnelles ?*, Rapport réalisé pour la CFDT dans le cadre de l'agence d'objectifs de l'Ires.