

Ré-enchanter le syndicalisme ?

Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel

Thomas COUTROT (coord.), Sabine FORTINO, Lucie GOUSSARD, Christine MARTIN, Cristina NIZZOLI, Coralie PEREZ, Guillaume TIFFON

Annexe : Monographie Fédération des finances CGT

Thomas COUTROT (Ires)

CGT FINANCES

Cette monographie sur la Fédération des finances CGT, réalisée par Thomas Coutrot, est l'une des études de cas effectuées dans le cadre de la recherche « Réenchâter le syndicalisme ? Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel », qui nourrissent le rapport publié en décembre 2025.

Sommaire

Une culture militante originale.....	5
L'émergence de la « démarche travail » dans la Fédération	9
Le déploiement de la démarche.....	10
Crise Covid, réorganisations, IA : impacts sur le travail et les collectifs à la DGFIP.....	12
Une orientation maintenue dans le cadre du « dialogue professionnel »	16
Conclusion.....	24

La Fédération des finances CGT regroupe des syndicats du ministère de l'économie et des finances et de plusieurs institutions financières publiques et semi-publiques, dont les trois principaux sont les syndicats des finances publiques¹, de la Banque de France et des Douanes². Ses orientations stratégiques, liées aux caractéristiques du ministère et de son histoire sociale, confèrent à la Fédération des finances une culture militante originale à la CGT.

Une culture militante originale

De par son positionnement au cœur des institutions de financement de l'État et de l'économie, et de l'expertise professionnelle de ses militant·es, la Fédération occupe une place spécifique dans la CGT en ce qui concerne la critique du néolibéralisme et l'élaboration d'alternatives en matière de politiques fiscale et monétaire³. Plusieurs de ses responsables ont joué un rôle important dans la réflexion économique de la CGT (ainsi d'ailleurs que du PCF).

Sa culture politique est celle d'un « syndicalisme de transformation sociale » qui, outre la défense des intérêts des agents publics, vise à « construire une autre société, condition indispensable pour améliorer durablement la situation des travailleurs »⁴. C'est aussi celle d'un syndicalisme « acteur du et dans le mouvement social », entretenant « des relations privilégiées avec le mouvement social de luttes, participant aux débats et aux combats de plusieurs associations qui le composent⁵ ainsi qu'à de multiples regroupements *ad hoc* investis dans des luttes spécifiques », ce qui différencie la Fédération des finances d'autres Fédérations CGT, plus exclusivement focalisées sur leur milieu professionnel.

Plusieurs responsables, anciens ou actuels, de la Fédération soulignent le rôle clé, dans la culture du syndicat, du grand conflit qui a secoué le ministère des finances en 1989, sous le gouvernement de Michel Rocard, avec des grèves à répétition et des manifestations monstres devant le ministère :

Ce mouvement, qui paraissait porter sur les revendications de rémunération, s'ancrait profondément dans la situation de l'évolution du travail de la maison finances. Alors sous deux aspects : l'aspect technologie, c'est l'introduction de l'ordinateur sur chacun des

¹ Qui couvre la Direction générale des finances Publiques, chargée du calcul et du recouvrement des impôts. Au ministère des finances, la CGT reste la deuxième organisation syndicale (22% des voix en 2022, 1,5 point de moins qu'en 2018), derrière Solidaires finances Publiques (28%). La CGT finances avait connu une forte chute d'audience (de 29% à 23%) entre 2010 et 2014. Elle compte aujourd'hui 11 000 adhérents.

² 26 des 50 membres de la direction fédérale sont agents de la DGFIP, 10 de la Banque de France, 6 des Douanes. Les autres syndicats sont ceux de : l'Administration centrale (Bercy et Services du Premier Ministre), l'Insee, la DGCCRF (Concurrence, consommation et répression des fraudes), la Caisse des dépôts, les Monnaies et Médailles, la BPI, l'AFD, la CNP, les Chèques Vacances, l'Agraf et les Juridictions financières. Voir <https://www.cgffinances.fr/la-federation/notre-composition/article/la-direction-federale>

³ C'est ainsi que la Fédération des finances porte le projet d'un « Pôle financier public » qui « mettrait en réseau les établissements et institutions financières publics et semipublics existants » pour canaliser les ressources publiques et l'épargne populaire vers « le financement d'investissements jugés socialement utiles : logements sociaux, services publics, renforcement de l'appareil productif dans le cadre d'une politique industrielle ambitieuse concernant à la fois les biens et les services, promotion de la recherche et de l'innovation, investissements destinés à préserver l'environnement, développement solidaire des territoires, soutien des PME, équipements des collectivités locales... » (Document d'orientation, 2010) (voir <https://www.cgffinances.fr/la-federation/nos-orientations/>).

⁴ Le texte d'orientation de 2010 rappelle la « double besogne » de la Charte d'Amiens : « la réalisation d'améliorations immédiates, telles que la diminution des heures de travail, l'augmentation des salaires, etc », mais aussi « l'émancipation intégrale, qui ne peut se réaliser que par l'expropriation capitaliste. »

⁵ Ainsi la Fédération des finances est, avec l'Ugict, l'une des deux structures de la CGT à figurer parmi les membres fondateurs d'Attac, association créée en 1998 pour obtenir la création d'une taxe mondiale sur les transactions financières.

bureaux des personnels. Et deuxièmement le sens du travail, dans la mesure où les évolutions s'accompagnaient d'une moindre légitimation de l'activité de contrôle fiscal, le côté coercitif n'était plus d'intérêt général, n'était plus mis en avant (Jean-Christophe Le Duigou).

Dans ce mouvement les agents rejettent l'autoritarisme au travail (...) Le travail est très répétitif, inintéressant et surveillé, l'initiative est encadrée et n'est pas recommandée (Dominique Fichten).

Il fallait rendre un stylo pour en avoir un neuf, par exemple, des trucs comme ça ! Pour moi, venant de l'extérieur, c'était totalement aberrant de voir que l'administration était dans une situation, dans un état de dysfonctionnement comme ça. Il y avait des rats dans les placards qui rongeaient les dossiers. C'était vraiment très folklorique (...). Suite aux grèves de 1989, on a un budget dédié à santé travail, et tout ce qui est action sociale (Didier Laplagne).

La grève de 1989 inverse durablement le rapport de force dans le ministère. Les collectifs de travail disposent désormais d'une importante capacité de mobilisation et d'intervention sur les conditions de travail et la santé au travail :

À partir de 1989, les enjeux de santé au travail, post-mouvement finance, c'est quelque chose qui va irriguer toute notre activité militante. Quelque chose n'allait pas dans le service ? Le service se mettait en grève, on essayait de régler et basta ! (...) Pour un oui, pour un non, on séquestrait les directeurs ! Il y avait un truc qui ne nous plaisait pas, allez, on partait à 30, on montait à l'étage du directeur, on le mettait dans son bureau, on fermait, et en avant ! (..) Sur le sujet santé au travail, comme sur tous les autres sujets, sans faire Dark Vador, mais la force était un peu de notre côté (Patricia Tejas).

Personnes interrogées entre décembre 2023 et février 2025

Raphaël, douanier motard, a été membre du CHSCT ministériel

Corinne, contrôleur des finances publiques, retraitée, a été secrétaire départementale du syndicat CGT finances des Yvelines, membre du CHSCT commun de la Fonction Publique

Pierre Duffau, contrôleur des finances publiques, responsable santé-travail à la Fédération des finances

Dominique Fichten, agent des finances publiques, retraité, a été secrétaire général adjoint de la Fédération, membre du CHSCT ministériel, animateur du groupe fédéral santé-travail

Didier Laplagne, contrôleur des finances publiques, secrétaire national et responsable des questions de santé au travail à la CGT-DGFIP

Jean-Christophe Le Duigou, inspecteur des finances publiques, retraité, a été secrétaire général de la Fédération et membre du bureau confédéral

Patricia Téjas, inspectrice des finances publiques, retraitée, a été secrétaire générale de la Fédération

Nous avons consacré de courtes notices biographiques (en encadré) à certain·es de ces militant·es afin de détailler certaines des trajectoires personnelles et militantes qui ont pu amener à s'engager dans la démarche syndicale à partir du travail.

Patricia Tejas, une militante « lutte de classes »

Patricia Tejas vient d'une famille marseillaise où l'on a « le culte de la Fonction publique », bien que son père, gaulliste, travaille comme comptable chez un notaire. Elle se politise lors de luttes lycéennes dans les années 1970. Après avoir débuté des études supérieures (en philo), elle doit commencer à travailler à 19 ans. Elle rentre en 1982 à la direction générale des impôts, où elle passe successivement les concours internes de contrôleur et d'inspecteur des impôts, tout en militant à la CGT à partir de 1985 :

J'ai toujours eu une conscience de classe, peut-être pas forcément théorisée, mais en tout cas, très, très ressentie. Et j'arrive donc aux impôts en 82, très politisée, très communiste, très CGT, et quand tu arrives, c'était presque une évidence pour quelqu'un comme moi d'adhérer à la CGT !

Sans avoir siégé jusqu'alors en CHS, elle devient responsable fédérale des questions de santé au travail de 2006 à 2010, où ses principaux dossiers sont l'amiante (notamment, mais pas seulement, à l'immeuble du Tripode à Nantes) et la mise en place du Document unique d'évaluation des risques au ministère :

Le document unique, c'est dans les années 2000, ça a été vraiment pour nous un levier de consolidation de notre cahier revendicatif, mais surtout un levier pour aller voir les agents dans les services. Quand on leur expliquait ce qu'était le document unique, ils disaient, « ah oui ? Mais chez nous, alors c'est quoi les risques ? ». Par exemple, nous, à l'accueil, aux finances publiques, alors on reçoit de moins en moins, mais à l'époque, on recevait cinq jours sur cinq. Et les collègues, quand on leur en a parlé, ils se sont rendu compte que le métier d'accueil, ce n'était pas la même chose quand on est au front office ou au back office en termes de prévention...

Elle devient secrétaire générale de la Fédération de 2011 à 2017. Elle porte notamment les enjeux d'égalité, négociant pour la CGT le protocole relatif à l'égalité professionnelle dans la Fonction publique de 2013. Elue à la Commission exécutive confédérale en 2016, elle co-pilote le collectif confédéral « migrants, travailleurs détachés, travailleurs sans papiers ». Elle est également membre de la direction nationale du PCF.

Elle précise ne pas s'être personnellement approprié la « démarche travail », qu'elle laisse volontiers porter par d'autres militants de la Fédération :

Si tu n'as pas de l'affrontement entre le capital et le travail dedans, tu vois... Et j'ai l'impression, mais c'est vraiment qu'une impression, et j'espère me tromper, de ce que j'ai compris... parce que je ne m'y suis pas vraiment penchée, mais de ce que j'ai pu glaner à droite, à gauche... qu'on est peut-être plus sur une approche sociologique, ergonomique, mais pas politique. Mais j'espère me tromper !

En 2000, un autre mouvement d'ampleur secoue le ministère contre la réforme Sautter, qui visait à l'unification de la Direction des impôts (calcul de l'assiette fiscale) et du Trésor (recouvrement), et en annonçant des gains de productivité et des suppressions d'emploi. Le refus des agents s'ancre dans la crainte de changements imposés et de leurs conséquences négatives sur l'emploi et la qualité du travail⁶. Le mouvement, encore dans l'élan de 1989, est à nouveau victorieux.

En 2008, cependant, Nicolas Sarkozy impose la fusion et crée la DGFIP. Dans les années suivantes, les restructurations se multiplient, les effectifs baissent, les collectifs de travail sont déstabilisés. Le syndicat des Impôts et celui du Trésor doivent fusionner, malgré les différences de culture entre les deux services (et donc les deux syndicats) :

Nos camarades du Trésor avaient, et c'est normal, parce qu'il y a beaucoup de pognon au Trésor... ils ont une tradition qu'on va dire très verticale. Ils avaient peut-être moins de facilité que nous à déconstruire la pression hiérarchique. Donc, ils étaient encore, alors c'est mon mot à moi, caporalisés. C'est-à-dire qu'il y avait le sommet qui décidait, et ça descendait en strates comme ça. (...) Dans cette fusion, forcément, les pratiques syndicales se sont de fait, ou de force, harmonisées. On a perdu un peu cet élan, je dirais révolutionnaire, le mot est un peu fort, mais pour dire qu'en fait, l'employeur, on s'en fout. (Patricia Tejas).

La fusion Impôts-Trésor et la création de la DGFIP tendent le climat social aux finances : une vague de grèves surgit en juin 2008 contre les risques de licenciement de fonctionnaires refusant la mobilité. La direction de la DGFIP décide alors de porter le dialogue social sur un enjeu moins conflictuel, l'amélioration des conditions de travail. En 2009, elle fait appel à l'Ires pour animer une réflexion conjointe entre les organisations syndicales et l'administration sur les conditions de travail. La CGT participe à ce dispositif, qui produit plusieurs résultats : deux études, l'une menée par le Cnam⁷, l'autre par l'Ires⁸ ; des formations pour les managers ; un guide pour la prévention des RPS ; un « tableau de bord de veille sociale » ; et surtout la création d'espaces de dialogue sur le travail (EDD) à l'initiative des agents, de la hiérarchie ou des syndicats. Cet épisode d'intense négociation sur les conditions de travail n'a pourtant été évoqué par aucun de nos interlocuteurs à la Fédération des finances CGT, ce qui n'est sans doute pas sans lien avec le faible impact concret à long terme de ces innovations.

⁶ « Le principe de l'inter-directionnalité déstabilise le sens que chacun accorde à son travail parce que celui-ci est entièrement défini par la séparation – voire l'opposition – entre DGI et Trésor : sa prescription, la formation qui l'accompagne, tout inscrit l'identité sectorielle dans une altérité radicale. Cet aspect structurant des croyances adossées à l'organisation de la chaîne de travail entre Impôts et Trésor a sûrement constitué un point important de cristallisation du refus d'un changement auquel, pourtant, beaucoup aspiraient » (Jean-Marie Pernot, « Le ministère des finances et la mission 2003. Regards sur une réforme manquée », Revue de l'IRES, 2002, no 39, p. 2. <https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/01/r39-5.pdf>)

⁷ Piney, C., Nascimento, A., & Gaudart, C. (2015). Pilotage par la performance au quotidien dans une administration publique : conséquences sur les conditions de vie au travail des cadres de proximité et des agents encadrés. Relations industrielles, 70(4), 766-787.

⁸ Bernard Brière, Etienne Lecomte, Yves Lochard, Christèle Meilland, Cécile Piney, Catherine Vincent (2014), « Cadres de proximité : construire un environnement 'capacitant'. Le cas de la Direction Générale des finances Publiques », Rapport Ires, 01-2014.

Les « espaces de dialogue » (EDD) de 2011 : un dispositif mort-né

Créés en 2011 par un « protocole » qui fait consensus entre l'administration et les syndicats, les espaces de dialogue sur les conditions de travail (EDD) ne semblent pas avoir connu un grand développement, et ne sont en tout cas pas spontanément cités par nos interlocuteurs à la CGT.

Les études menées par l'Ires (Brière & alii, 2014) et le Cnam (Piney & alii, 2015) montrent comment le management par les indicateurs, généralisé à la DGFIP dans la lignée de la LOLF (Loi organique relative aux lois de finance de 2010), met en difficulté les agent·es, confronté·es au dilemme « produire du chiffre vs donner du sens au travail »⁹.

Conçus pour permettre aux agent·es d'exprimer leur point de vue sur leur travail, les espaces de dialogue (EDD) peinent à remplir cette fonction, comme le documente Cécile Piney dans sa thèse : l'organisation des réunions est pilotée par les managers, dans un processus très formalisé, où le volontariat est fortement sollicité, et l'expression assez contrainte du fait d'un protocole très cadré (en référence aux 6 catégories de risques psychosociaux du rapport Gollac), laissant peu de place à la parole libre.

En outre, l'animation, dans la plupart des cas observés, est assurée par des managers appartenant à la ligne hiérarchique des participant·es, ce qui nourrit leur méfiance quant à l'utilisation de leurs propos.

Enfin, les recommandations émanant des synthèses des débats, réalisées par les animateurs, se traduisent souvent par un renforcement de la prescription du travail des managers. En définitive, « dans ces espaces de dialogue, nous avons fait le constat que l'activité des agents comme celle des cadres ne sont pas objet de discussion »¹⁰, ce qui explique sans doute leur dépérissement.

L'émergence de la « démarche travail » dans la Fédération

Cette sensibilité à la fois à la question des conditions de travail et à celle du sens du travail explique sans doute que la « démarche » tournée vers le travail apparaît dès 2010 dans les textes de référence de la Fédération¹¹. Ce n'est sans doute pas non plus sans rapport avec l'implication de Jean-Christophe Le Duigou et Pierrette Crozemarie, ex-premiers dirigeant·es de la Fédération, dans le comité de pilotage du séminaire Travail et Émancipation (voir la monographie « ConFédération »).

Lors de son congrès de 2014 la Fédération confirme cette orientation¹² et met en place un collectif national travail-santé chargé notamment « d'impulser la démarche revendicative et syndicale sur le

⁹ Piney & alii, 2015, p. 138.

¹⁰ Piney & alii, 2015, p. 158.

¹¹ « C'est donc avec tous les salariés qu'il convient d'analyser le travail en lui redonnant du sens dans sa conception, son organisation, sa finalité. Cette démarche permettra de redonner du pouvoir aux salariés les rendant plus solidaires et moins solitaires, de réactiver leur initiative, leur responsabilité dans la mise en œuvre de leur mission de service public » (texte d'orientation 2010).

¹² « Notre objectif est bien de libérer le travail afin de lui donner du sens en permettant aux salariés de pouvoir intervenir sur celui-ci et sa finalité (...) Pour ce faire, l'intervention collective des personnels est nécessaire. Elle doit se faire directement sur le lieu de travail par l'utilisation des moyens syndicaux et militants classiques (assemblées générales, interventions dans les instances de représentation du personnel, pétitions, toutes formes d'action y compris par la grève...) ou par le déploiement d'espaces de dialogue comme point d'appui du rapport de force ». Ces objectifs sont répétés dans les textes des congrès de 2017 et 2021, avec en outre la décision d'organiser une fois par an 'une réunion d'échange des expériences de transformation du travail en cours'.

travail ». C'est Dominique Fichten (encadré), un dirigeant fédéral issu de la DGFIP et acquis à la démarche travail, qui va porter ce dossier dans la Fédération. En novembre 2015, il présente devant la CE fédérale un rapport où il évoque la diversité des méthodes utilisées :

« Plusieurs syndicats ont mis en œuvre les pratiques du syndicalisme dit de la « feuille blanche » avec laquelle ils rencontrent les salariés en leur posant des questions (exemple le plus célèbre : Renault). (...) D'autres ont construit des espaces de dialogue qui aboutissent parfois à formaliser des revendications collectives (...). D'autres encore, sur la base d'un questionnaire sur les conditions de travail, ont obtenu un accord sur la prévention des RPS (...). Cette démarche partant du réel oblige aussi à partir de l'individu pour aller vers le collectif, plutôt que de partir du collectif pour y adapter l'individu. Comme cela est parfois dit ou écrit, il s'agit de passer d'un syndicalisme du "nous" vers le "je" à un syndicalisme du "je" vers le "nous" ».

Dans son rapport à la CE fédérale en novembre 2015, Fichten souligne les bénéfices à attendre pour le syndicat : « s'occuper du travail, en contester son organisation et sa qualité face aux directions, c'est un moyen de les déstabiliser et de redonner de la crédibilité aux syndicats. Cela se traduit bien souvent aux élections et en adhésions. Comme le dit Yves Clot : 'un syndicalisme qui permet au salarié de refaire autorité sur son travail est un syndicalisme qui peut refaire autorité' ». Mais il évoque aussi les résistances que suscite cette démarche, qui remet en cause une conception avant-gardiste du syndicalisme (« elle vient bouleverser un tant soit peu la notion de syndicalisme de délégué, 'celui qui sait' ou celui 'qui va régler à la place de' ») et les frontières de l'action syndicale (« s'occuper du travail, agir avec les salariés pour bien travailler, n'est-ce pas s'auto exploiter ? »).

Le déploiement de la démarche

La Fédération développe des outils pour mettre en œuvre son orientation. En 2016, un stage fédéral des élus CHSCT apporte des connaissances théoriques et pratiques et une formation fédérale de 2 jours est mise en place à destination des élu·es et militant·es : de 2016 à 2020 cette formation sera suivie par 400 personnes.

Le module de formation de deux jours reprend des éléments de la formation confédérale de « niveau 2 » (militant.es confirmé.es) : la différence entre travail prescrit et réel ; le rôle constructeur du travail pour la santé ; un historique des modes d'organisation du travail ; des exemples d'intervention syndicale possible, avec en particulier des extraits du CD de la recherche action Renault. Mais la formation ne propose pas de méthode-type :

On se rend compte que la tentation de reproduire stricto sensu cette expérience (celle de Renault) bloque la prise d'initiatives au lieu de l'encourager. La demande des stagiaires est souvent de sortir avec un scénario standard à mettre en œuvre, mais ce n'est pas possible vu les disparités des situations locales. La feuille de route des stagiaires consiste d'abord à interroger individuellement les collègues sur le thème « pour toi c'est quoi une bonne journée de travail ? », puis à restituer collectivement pour construire des pistes d'action commune. Alors la première étape est toujours très riche, les individus s'expriment très facilement, ils réfléchissent sur comment faire mieux leur travail. Mais le passage au débat collectif est difficile : l'enquête révèle des contradictions entre collègues qu'on n'arrive pas facilement à surmonter. Les agents ne comprennent pas ce qu'on veut faire. (Dominique Fichten).

Dominique Fichten, un militant de la démarche travail

Dominique Fichten apparaît comme moteur dans l'adoption de la démarche travail par la Fédération des finances. Issu d'une famille populaire du Pas-de-Calais (père chauffeur routier, mère au foyer, elle-même fille d'un maire de droite catholique), il ne poursuit pas d'études après le bac pour pouvoir gagner sa vie. En 1980, à 18 ans, il entre comme auxiliaire dans l'administration fiscale à Lille. En 1983, il demande sa mutation à Toulouse, où il se rencontre la CGT de façon conviviale :

En arrivant à l'administration des impôts de Toulouse je découvre une vie sociale et festive intense, avec une bande de collègues bien sympathiques ! Ils étaient adhérents à la CGT, je décide alors de me syndiquer, pour faire comme eux !

Déçu par le « tournant de la rigueur » de Mitterrand en 1983, Fichten s'engage au PCF. Il devient permanent du parti de 1994 à 2001 en tant que secrétaire départemental et membre de la commission économique, où il côtoie d'autres membres de la Fédération des finances (Denis Durand de la Banque de France, Frédéric Boccard de l'Insee...). Revenu en 2002 à la direction des finances publiques de Haute Garonne, il prend progressivement des responsabilités (à l'Union locale de Toulouse, au CHS départemental, puis au CHSCT ministériel en 2012 et à la CE fédérale en 2014).

Au CHSCT, il s'implique sur les questions de santé mentale au travail. En février 2014, il organise à l'Union locale CGT de Toulouse une « journée d'étude » sur la souffrance au travail avec la troupe de théâtre forum « Arc en ciel ».

C'est un énorme succès, avec 50 participants très émus et enthousiastes : des militants en souffrance prennent la parole pour la première fois sur leur travail avec des méthodes d'éducation populaire qui permettent d'entrevoir des solutions, de construire des pistes d'action syndicale.

L'Union locale tire un bilan enthousiaste de la journée d'étude de du 27 février 2014 : « L'originalité de la journée a été, à n'en pas douter le choix fait par les organisateurs d'associer théâtre et débats. La troupe « Le théâtre de l'opprimé » a choisi avec sa pièce « mission locale » de donner la possibilité aux spectateurs d'interférer dans le cours du scénario, le modifier en profondeur si le besoin s'en faisait sentir, un peu comme si dans l'entreprise le salarié avait la possibilité d'influer sur le cours des choses, sur le contenu du travail, de sa vie professionnelle. Alors, utopie ? (...) Redonner du sens au travail, remettre le collectif de travail au centre de notre intervention syndicale se montrent essentiels. Une expérience militante à Air France a retenu l'attention de la salle : une analyse collective du travail réel sur plusieurs mois a permis de révéler les caractères pathogènes de l'organisation du travail et d'imposer d'autres méthodes de travail : comment redonner du pouvoir d'agir aux salariés avec le syndicat ? »

Le succès de cette initiative convainc l'Union locale de s'engager dans une démarche syndicale à partir du travail. Fichten participe alors au stage confédéral « le travail au cœur de la démarche revendicative », lors duquel il mène, à titre d'exercice, une enquête sur le thème « comment vous verriez votre travail autrement ? » auprès des grévistes des urgences du CHU de Purpan ; il en tire un DVD pour l'Union locale. Il s'engage au niveau national dans l'activité confédérale Travail Santé, animée notamment par Jérôme Vivenza et Tony Fraquelli (cf. la monographie sur la confédération).

En 2017, un collectif CGT Travail Santé et Handicap se constitue dans la nouvelle région Occitanie ; il va construire une formation de deux jours avec l'Institut Régional du Travail et Beatrice Edrei, chercheuse en psychodynamique du travail. En 2019, un séminaire régional de retour d'expériences se tient avec 200 participants au Cap d'Agde. La crise sanitaire interrompt au moins temporairement cette dynamique régionale.

La Fédération a du mal à accompagner les militant·es formé·es lors de leur retour sur le terrain : selon nos interlocuteurs, le suivi des stagiaires, les dispositifs pour échanger, le retour sur le déploiement au niveau local ne sont pas suffisants. Plusieurs initiatives sont évoquées pour favoriser la circulation d'information, avec par exemple l'idée de journées annuelles d'échanges autour des expériences de construction revendicative à partir du travail, mais qui peinent à se mettre en place.

Un autre facteur contribue à ces difficultés du projet fédéral : l'abandon *de facto* de la démarche par la confédération à partir de 2018 (cf. chapitre), avec l'arrêt de l'activité « Travail-santé » pilotée par Tony Fraquelli, dans laquelle la Fédération des finances était impliquée par l'intermédiaire de Dominique Fichten. Cet espace donnait des ressources militantes et de la légitimité aux équipes engagées dans la démarche.

L'interruption de l'activité santé-travail au niveau confédéral a certainement pesé. Il y a eu des affrontements à l'espace revendicatif confédéral et de nombreuses mises à l'écart de camarades. (Dominique Fichten, décembre 2023).

En pratique, les différents syndicats affiliés à la Fédération s'investissent inégalement dans la démarche, le syndicat de la DGFIP étant le plus impliqué. La Fonction publique a mis en place en 2023¹³ des CSA (Comités sociaux d'administration) et des Formations spécialisées Santé-Sécurité au travail, propres à chaque direction du ministère. Alors qu'auparavant, les militants des diverses directions travaillaient ensemble dans des instances locales « finances », la réforme rend plus difficile le travail transversal d'échanges au sein de la Fédération.

Mais à la DGFIP¹⁴, c'est surtout l'accélération des réformes de structure et la crise Covid qui vont entraver le déploiement de l'activité syndicale sur le travail.

Crise Covid, réorganisations, IA : impacts sur le travail et les collectifs à la DGFIP

Le développement massif et précipité du télétravail, mais surtout les restructurations et les changements organisationnels au sein de l'administration fiscale ont pour effet – et en partie pour finalité – de fragmenter les collectifs. Les services sont dispersés géographiquement :

Parce que maintenant il y a une multitude de services à 50 personnes, alors qu'avant, on avait des services qui étaient relativement regroupés sur des sites. Maintenant, les sites sont éclatés et par exemple, dans les centres de contact, les agents des autres sites avaient des difficultés ou étaient interdits d'y rentrer. Donc en fermant ces sites-là aux autres collègues, même sur le même site, ou en imposant des horaires différenciés, le collectif de travail ne pouvait pas s'étendre au-delà de la structure (Didier Laplagne).

La crise Covid accélère les réorganisations, avec le télétravail et le *flex-office* :

Le télétravail aussi a fait beaucoup de mal, notamment pendant la période Covid où les collectifs de travail se sont effondrés, donc les collectifs CGT aussi, d'où il est très difficile à l'heure actuelle de repartir sur les mêmes bases militantes qu'on avait avant. Parce que justement, là, on repart, on essaye de repartir sur la démarche travail dans un but de syndicalisation, parce que les collectifs CGT ont été mis à mal par la crise Covid, par l'informatisation à outrance, et maintenant ils mettent en place le flex office, donc il y a un

¹³ Imitant ainsi la création des CSE (Comités sociaux et économiques) et la suppression des CHSCT par les ordonnances Macron de 2017 qui concernaient le secteur privé.

¹⁴ Hormis Raphaël, les militant·es de la Fédération des finances interrogé·es du fait de leurs parcours militants appartiennent de fait à la DGFIP.

cumul de choses. De toute façon les patrons sont très forts chez nous, ils mettent tout en place en même temps, c'est à dire le sans bureau, l'organisation du temps de travail avec des chartes qui pleuvent un peu partout, notamment avec les expérimentations de semaine en 4 jours, et l'organisation du travail au travers du logiciel structurant qui évolue au fil du temps (Didier Laplagne).

Après c'est difficile de discuter entre collègues sur le travail (Didier Laplagne).

Santé au travail et virilisme à la Fédération des finances

Alors que plus de la moitié des agent·es du ministère sont des femmes, les quatre premiers militants identifiés comme porteurs des enjeux du travail, et donc sollicités pour un entretien, étaient des hommes.

La première femme interrogée, Patricia Tejas, ancienne secrétaire générale, remarque que la délégation du syndicat au CHS ministériel était composée très majoritairement, voire exclusivement, d'hommes. Le champ syndical de la santé au travail à la Fédération des finances semble donc fortement genré :

C'est vrai que dans la Fédération des finances, on va dire que santé au travail, c'est plutôt masculin. Et tout ce qui est le care, action sociale, colonies, logement, restauration, etc., ce sont des femmes. Alors, je pense que la matrice, ou peut-être un des débuts d'explication, c'est que les enjeux de santé au travail dans les années 90, étaient vraiment appuyés sur un rapport de classe. Qui dit rapport de classe dit rapport de force, et je ne sais pas s'il n'y a pas un côté viriliste là-dedans. Je n'y ai jamais réfléchi, c'est en échangeant tous les deux. Je me demande si globalement, tout ce qui concerne les colonies, le logement, tout ça, il y a un côté plus « cohésion du groupe », comment dirais-je, plus l'enjeu de la famille. Et ça, de manière presque instinctive, c'est du domaine de la femme, les enfants en colo, il faut se loger, il faut se nourrir... Et santé au travail, ça concerne le lieu de travail, ça concerne ce lieu où finalement, tu t'affrontes, y compris avec la hiérarchie. Est-ce qu'il n'y a pas un côté, je vais être vulgaire, excuse-moi, « il faut avoir des couilles » ?

Ce biais genré renverrait à une représentation virile des métiers dangereux au ministère :

À l'époque aussi, aux finances, il y avait des métiers extrêmement rudes, alors si ce n'est ouvriers, mais où il fallait de la force physique. Notamment aux impôts, tu avais des centres de duplication, des photocopies toute la journée, etc. Tu avais le cadastre, toujours, mais à l'époque, c'était assez... Il y avait des femmes géomètres, mais tu étais dans les champs, tu mesurais, tu vois, c'étaient des métiers pas pénibles, mais physiques. Nos camarades douaniers, qui étaient sur les motos, dans les bagnoles, au contrôle, tu vois, il y avait un côté « la puissance du mâle », je ne sais pas comment le dire, alors qu'il y avait des femmes, hein ! Mais c'était forcément stéréotypé, à tel point qu'un des combats qu'on a menés, notamment au document unique, c'est que nos camarades douanières puissent avoir des gilets pare-balles où elles pouvaient mettre leurs poitrines ! Tout était pensé pour les hommes ! Et puis, même aux impôts, quand tu es vérificateur [des entreprises] et que tu vas dans une boîte, de manière très stéréotypée, on dit, « oui, bon, un homme, ça va, il ne risque rien, il rentre dans la boîte, c'est bon, quoi ! Mais une femme, la pauvre ! » (Patricia Tejas).

Un exemple de mise en œuvre de la démarche à la DGFIP : les centres de contact

En 2019, dans le cadre de sa politique de dématérialisation du service public, l'administration fiscale (DGFIP) généralise les « centres de contact », des centres d'appel destinés à remplacer l'accueil du public dans les centres des impôts. La CGT décide d'enquêter sur les conditions de travail dans ces nouveaux centres :

On a fait des HMI (heures mensuelles d'information) dans plusieurs centres de contact (...) On a eu cette démarche auprès des salariés à partir du travail, c'est à dire qu'on a reconstitué les tâches des salariés du soir au matin, avec ce qui clochait dans la chaîne de travail et ce qui les épuisait, ce qui pouvait être source d'accident ... (Didier Laplagne).

Un premier résultat de ce travail d'enquête concerne les casques des téléconseillers :

On a pu faire des constats, au niveau matériel ; c'est la CGT qui a mis en place... Il y a eu des accidents acoustiques avec des casques dans le 72. C'était une camarade qui était secrétaire du CHSCT. On a fait faire une étude de médecine de prévention, et on a mis dessus le pôle ergonomique du ministère, puisqu'on a cinq ergonomes, sur la sélection de matériel pour éviter ces chocs acoustiques, parce que ça donnait des baisses d'audition de plusieurs collègues.

L'enquête met aussi en évidence un problème d'organisation du travail : l'administration a mis en place la « documentation dématérialisée », ce qui oblige les agents à faire des recherches fastidieuses et répétitives sur leur écran. Pour l'éviter, beaucoup se bricolent une documentation papier clandestine concernant les demandes les plus fréquentes des usagers.

Et ça l'administration n'y avait pas pensé, parce qu'ils n'en avaient rien à foutre, ils montaient le truc, ils ne voyaient pas du tout le travail au quotidien des agents, ça n'avait jamais été étudié !

L'administration accepte le retour d'une documentation papier complémentaire :

On leur a permis d'avoir une documentation papier en plus d'avoir une documentation qui ne soit que dématérialisée, parce que les gars étaient tout le temps sur l'écran à faire des recherches et ceci et cela, alors qu'ils se mettaient des post-it partout avec des pense-bêtes et ce n'était pas faisable.

Le syndicat intervient aussi sur l'aménagement des postes de travail, en « marguerite » :

Donc, au niveau des marguerites, on avait demandé la suppression par exemple d'un poste de travail, parce que ce n'était pas conforme au code du travail, aux préconisations de AFNOR et autres, ou de l'INRS. Donc on a réussi à obtenir pour les centres d'appels, moins de gens dans la même pièce, même si c'étaient les grands plateaux. Par exemple au départ, il n'y avait même pas de paravents qui séparaient les agents, l'espèce de mur de confidentialité. Donc on a réussi à leur faire mettre des verrières entre chaque poste de travail, ça isole au niveau sonore. On a fait mettre en place aussi des plafonds qui absorbent le son. On a développé toute une norme qui est maintenant appliquée par le ministère sur tous les centres de contact, et ça c'est la CGT qui l'a fait, ce n'est pas Solidaires, ce n'est pas la CFDT, c'est la CGT avec une démarche avec les salariés par rapport à : « il y a trop de bruit dans la salle, il y a ceci, cela ... », donc ça on l'a construit avec les salariés.

Les agents des centres de contact sont souvent des jeunes fonctionnaires, en attente d'une mutation dans leur département d'origine, et qui ne se projettent pas dans leur poste actuel, aux conditions de

travail pénibles. Ce qui contribue à expliquer que les résultats en termes de syndicalisation, quoique positifs, ne soient pas massifs :

C'est un point d'entrée ; après, comme ils étaient suffisamment anciens, ils repartaient sur des services plus classiques. Donc il y avait énormément de turnover, parce que la tâche est quand même un peu intense (...) De par leur origine et leur formation, les collègues qui étaient dans ces structures n'étaient pas forcément sensibles au discours de la CGT, donc ils ont apprécié la démarche. Par contre, ils s'étonnaient qu'il n'y ait aucun syndicat qui s'intéresse à leur travail. D'ailleurs on a réussi à syndiquer ; mais ça n'a pas été un flot massif de syndicalisation qu'on aurait pu espérer puisqu'on avait été les seuls à faire ce travail-là. Mais certains ont adhéré chez nous, notamment tous ceux qui avaient eu des problèmes acoustiques (Didier Laplagne).

L'outil informatique contribue puissamment à l'éclatement du collectif, via une application qui individualise l'organisation du travail :

Maintenant ce n'est même plus le chef de service qui contrôle les agents mais ce sont les agents eux-mêmes, et l'appli Orange qui leur fixe leur journée de travail. Parce que l'appli des centres de contact, c'est un applicatif qui mesure exactement le nombre d'appels, le temps passé sur les appels, qui mesure les temps de pause, et donc ça structure tout le travail de l'agent et la pression qu'il a ; ce n'est même pas le chef de service ou le dispatcher, c'est l'appli qui a été mis en place par Orange qui structure sa journée de travail. Avec des temps de pause différenciés,

L'investissement massif de l'administration fiscale dans l'intelligence artificielle ne se fait pas sans douleur pour les agents, confrontés à des outils conçus indépendamment de leurs besoins et de leur travail réels :

La situation actuelle, c'est qu'on développe des progiciels informatiques qui ne fonctionnent pas, donc il y a énormément de gens qui sont bloqués dans leur travail alors qu'il y a une intensification du travail et que les gens sont évalués sur le quantitatif plus que sur le qualitatif. (...) On nous met derrière cet applicatif qui ne correspond pas forcément aux besoins, parce que dans la définition des besoins, on n'était pas là. Donc on se retrouve avec un mal être au travail qui est provoqué par une organisation du travail autour de logiciels structurants. (...) Là on a eu le méga-accident industriel qu'est GMBI, l'application Gérer Mes Biens Immobiliers, qui était mise à disposition de la population et des professionnels pour qu'ils déclarent l'occupation des locaux dont ils étaient propriétaires (...), L'application a été construite au travers de boîtes privées comme d'habitude, et ça a été un loupé phénoménal ! (Didier Laplagne).

Il en résulte d'importantes pertes fiscales pour l'État, qui connaît une « année blanche » concernant le recouvrement de ces impôts sur les loyers, mais aussi une dégradation des conditions de travail pour les agents. Les syndicats demandent à l'administration la réalisation d'une expertise indépendante sur la mise en place de trois applications (GMBI, Foncier innovant et CFVR¹⁵), qui ont impacté de façon importante le travail des agents, afin de montrer que ceux-ci auraient dû pouvoir intervenir en amont, lors de la conception des outils numériques, pour éviter la dégradation du métier et du sens-même du

¹⁵ CFVR (Ciblage de la fraude et valorisation des requêtes) est un algorithme qui détermine les cibles (entreprises et particuliers) pour les agents du contrôle fiscal.

travail qui impacte les professionnels. C'est par exemple le cas des géomètres soumis à un nouvel algorithme :

Le Foncier innovant, c'est la détection des piscines par vision aérienne ; ça a été un fiasco, mais bon, justement on voudrait voir l'impact sur l'organisation du travail, parce que ça perturbe l'organisation du travail. (...) Par exemple pour les géomètres, ils ont changé complètement de métier - c'est à dire que les géomètres étaient principalement sur le terrain, et maintenant ils se retrouvent principalement dans leur bureau. Donc, c'est un changement complet au niveau professionnel, et ils le vivent très mal (Didier Laplagne).

Une orientation maintenue dans le cadre du « dialogue professionnel »

En 2022, pour préparer les élections professionnelles de la Fonction publique, la CGT finances publiques a déployé une campagne autour du thème « qu'est-ce qu'une bonne journée de travail ? ». Des questionnaires ont été diffusés aux agents. Le retour de cette action n'a pas véritablement été évalué.

Nos résultats électoraux ne sont pas très concluants et interpellent le sens de notre activité : nous enregistrons une légère baisse électorale, dans un contexte de recul de la participation (Dominique Fichten).

Un nouveau module de formation syndicale à destination des mandaté.es dans les nouvelles instances, les formations spécialisées en santé, sécurité et conditions de travail, est proposé pour les années 2024 et 2025 :

Nous n'avons pas atteint complètement nos objectifs dans le déploiement de la démarche travail ; une première étape de formation, d'information, de mise en œuvre partielle dans des services a été franchie, mais il reste à généraliser plus d'expériences de terrain, de mise en commun, de réflexion collective, pour gagner en dynamique et élever le rapport de forces. Nous sommes confrontés à une accélération des politiques libérales qui place trop souvent le travail syndical sous la coupe de l'urgence (Dominique Fichten).

Depuis 2020, face aux confinements et à l'explosion du télétravail, le ministère des finances passe une convention avec l'Anact pour développer des expérimentations d'amélioration des conditions de travail sur différents sites (« chantiers »). Fin 2024, la Fédération CGT des finances et les autres organisations syndicales valident en CSAM (Comité social d'administration ministériel) un « guide pratique »¹⁶ rédigé par l'Anact afin d'aider les acteurs du ministère (managers et représentants du personnel) à développer des « espaces de discussion sur le travail », animés par la hiérarchie ou les services support, afin d'améliorer la « prévention primaire des risques professionnels ». Dans les termes de l'Anact, « il s'agit d'articuler la participation directe des agents dans des espaces de dialogue professionnel avec le dialogue social » (Guide pratique, p. 26).

¹⁶ Anact, « Guide pratique. Agir sur les transformations du travail et améliorer la prévention : animer un espace de discussion sur le travail », 2024.

Corinne, militante des conditions de travail

Contrôleuse des finances publiques dans une direction départementale en Île de France, Corinne vient d'une famille « très à gauche » (grand-père socialiste, parents communistes...) et adhère rapidement à la CGT. Jeune mère dans les années 1990, elle ne peut pas militer faute de temps. Lorsque ses enfants atteignent 10 ans, elle décide de s'engager. Elle est désignée, sans formation préalable, pour siéger au CHSCT, une instance peu valorisée par son syndicat :

Ils ne voyaient pas à quel point cette instance pouvait être un levier important pour gagner des luttes concrètes sur les conditions de vie au travail, tu vois, et ça parce qu'idéologiquement ils étaient plutôt sur les batailles sur le salaire, les rémunérations...

La division sexuée du travail domestique ne facilite pas son engagement :

Pour militer, à la base, il faut avoir du temps. Moi j'ai la chance, au sein de mon propre couple, mon mari s'est toujours investi beaucoup dans la vie familiale, mais il n'en empêche qu'il avait une vie professionnelle encore plus prenante que la mienne. Donc de facto qui est-ce qui allait chercher les enfants le soir même à la garderie ? C'était quand même moi.

Elle se prend de passion pour sa mission de défense de la santé de ses collègues. Isolée sur ces questions dans son syndicat, elle trouve un soutien à la Fédération auprès du groupe Santé-Travail :

C'est la Fédération des finances avec certaines personnes dont Dominique Fichten, tu vois, parce que lui il a formé un groupe, on se réunissait à peu près une fois par mois, où on avait ce dialogue, on pouvait avancer tout ce qu'on pouvait, voir évoluer dans le monde du travail sur les conditions de vie réelles de nos collègues...

Elle réalise des tournées systématiques dans les agences du département, organisant des « mini-HMI » avec des petits groupes d'agents. Outre les problèmes du quotidien (mobilier, chauffage, informatique...), les restructurations permanentes sont un enjeu majeur :

Ces changements, ces fusions de services, etc, entraînaient de tels maux pour les agents, tu vois, une perte de connaissances, une perte de sens, parce que finalement ils se demandaient bien à quoi ils allaient servir dans le nouveau service, c'est « mais on ne va pas travailler correctement, on va plus répondre aux usagers de la même façon », donc il y avait vraiment des remises en cause, un mal-être des agents...

Outre ces réunions, elle pratique des observations :

Je le disais aux directeurs, « vous ne pouvez pas parler du travail dans un service ou pour un agent, vous ne le faites pas au quotidien ! » (...) C'est en allant sur le terrain, en prenant le temps de discuter avec les agents, puis de les voir travailler... C'est un peu comme un ergonome, quand il se déplace, il va regarder les gens travailler, il va regarder combien de temps l'agent est sur son poste de travail, combien de fois il faut qu'il se déplace à la photocopie (...) Les douaniers, ils te diront pourquoi ils vont arrêter telle voiture et pas une autre, pourquoi un camion et pas un autre, il y a des choses, des comportements induits, il y a des choses qui ne s'expliquent pas, c'est la pratique du métier !

Alors que le syndicat peine à entraîner les agents pour les journées de grève sur les salaires, les conditions de travail ainsi appréhendées finement deviennent un levier de mobilisation :

A un moment donné, ils se disent : « de toute façon, ils ne vont pas nous augmenter notre point d'indice... » Il y a aussi une réalité c'est qu'ils perdent une journée de salaire. Donc, dans mon

département, j'avais beaucoup de mal à mobiliser (...) Par contre, et je l'ai toujours dit : « vous pouvez mobiliser les agents sur leurs conditions de vie au travail, parce que ça, ils le vivent tous les jours ! » Tous les jours, leur informatique, elle plante, ils perdent trois quarts d'heure de travail parce qu'ils sont obligés de réinitialiser les machines. Tu les mobilises parce qu'il fait trop froid, parce qu'ils ont trop chaud, moi j'ai visité des services, ils travaillaient dans des serres !

Elle devient secrétaire de son syndicat, et forme des militants à cette approche, qui permet à la CGT de gagner des voix aux élections professionnelles, sans toutefois dépasser le SNUI (Solidaires finances Publiques).

La reconnaissance dont elle bénéficie de la part des agents ne suffit pas à contrecarrer l'impact des longues heures de militantisme, des tournées dans tout le département et de la rudesse (elle parle de « violence ») des rapports avec la hiérarchie : en 2021 Corinne doit cesser son activité de manière anticipée pour raisons de santé.

La CGT finances s'est engagée franchement dans cette démarche qui lui apparaît cohérente avec son orientation vers les questions du travail, même si elle suscite la méfiance de certains agents :

On a fait un travail au niveau du ministère avec l'Anact, et là, on doit discuter la semaine prochaine d'un guide spécifique qu'on a établi au sein de la formation spécialisée ministérielle pour créer ce lien, recréer ce lien entre les agents et les chefs de service, pour parler du travail et de l'organisation du travail. Des espaces de dialogue, en fait. Alors, ce n'est pas de la cogestion, parce qu'on a des collègues qui nous disent, « oui, mais vous faites de la cogestion ! ». Non ! Nous, on estime que c'est permettre aux agents de dire ce qu'ils ont à dire dans un espace dédié qui ne concerne que la partie de leur travail.

Q. : Qui sont les gens qui vous critiquent parce que vous feriez de la cogestion ?

Certains agents, certains collègues, qui estiment qu'on ne doit pas discuter avec la direction, que c'est à la direction de trouver les solutions, alors que nous, on a une démarche où... enfin, moi, j'ai une démarche de dire, « non, c'est aux agents aussi à s'exprimer et à exprimer leurs souhaits. Et voir après, comment la direction peut trouver les solutions » (Pierre Duffau).

Le guide Anact s'appuie notamment sur les travaux d'Yves Clot et de Mathieu Detchessahar (cités en bibliographie) pour souligner l'apport possible de ces espaces de discussion, « occasion de confronter le cadre prescriptif à la réalité du travail, de mettre à l'épreuve de l'expérience des agents des choix de conception et d'organisation pour trouver des solutions et donner du sens aux réorganisations ». Il souligne aussi la nécessité de ne pas en rester à la seule consultation, mais d'obtenir des résultats concrets : « les services doivent disposer de la souplesse suffisante dans la déclinaison des transformations pour prendre en compte au mieux l'expression et les attentes des acteurs locaux. La possibilité d'agir est à la fois la finalité et la condition de la discussion sur le travail »¹⁷.

Toutefois il n'est pas question d'inclure dans les discussions les grands projets structurants découlant de décisions nationales ; ainsi « le projet « nouveau réseau de proximité (NRP)¹⁸ à la DGFIP a été jugé

¹⁷ Guide pratique, p. 11.

¹⁸ Le NRP est un projet de réorganisation de l'implantation territoriale des services fiscaux visant officiellement à rapprocher l'administration de ses usagers, notamment par la formation aux enjeux fiscaux des agents des antennes « France

unanimement comme un objet trop sensible politiquement »¹⁹: l'administration ne souhaite pas mettre ce plan en débat, et les syndicats ne souhaitent pas sembler le cautionner aux yeux des agents. Le guide recommande que les espaces de discussion se focalisent sur des « projets ponctuels », sur lesquels les directions locales sont en capacité d'agir :

Je ne pense pas que les espaces de discussion auront un impact direct sur les décisions nationales, politiques, sur d'éventuelles nouvelles restructurations. (Pierre Duffau)

Même ainsi limité, ce projet peut apporter des améliorations à une situation très dégradée, où les réunions de service ont été souvent remplacées par des envois de mails :

Quand je travaillais en impôt sur le revenu, par exemple, au moment de la campagne d'impôt sur le revenu, on avait une présentation par la hiérarchie de toutes les évolutions législatives qui impactaient la campagne. On avait une présentation, on discutait, enfin... Maintenant, ça n'existe plus. Des espaces où on discute réellement entre agents et avec la hiérarchie, ça n'existe plus. (...) La législation fiscale, elle évolue, elle change tous les jours. (...) Maintenant, c'est tellement facile d'envoyer une note par mail, mais sans aucun commentaire, sans rien, à chacun de se débrouiller... (Pierre Duffau)

Le syndicat ne semble pas trop inquiet du risque que l'animation des espaces de discussion par la hiérarchie inhibe la parole des agent·es ou désamorce le contenu critique de ces discussions :

Mais pour ça, je pense qu'il faudra qu'on demande que ce ne soit pas le supérieur hiérarchique direct qui mène ces espaces de dialogue mais peut-être quelqu'un, soit l'assistant de prévention de la direction (...). C'est vrai que je te rejoins sur le fait que souvent les collègues, devant leur chef de service... Alors tout dépend des relations avec le chef de service ; lorsqu'on entretient de bonnes relations, qu'il n'y a rien de conflictuel au sein du service, justement, ce sera aussi facile de parler des souhaits ou des... Mais après, c'est vrai que dans des endroits un peu plus tendus, ce sera bien que ce soit peut-être une personne extérieure, enfin un tiers, qui... (Pierre Duffau)

Le syndicat accepte de ne pas jouer de rôle direct dans ce dialogue professionnel, sauf pour le débloquer en cas de mauvaise volonté des managers ou des agents :

Alors, là où ça se passera bien, est-ce que syndicalement on sera d'un apport quelconque, je ne sais pas... Mais je pense que c'est là où ça se passera mal, où éventuellement des directions, ou des agents, ne voudraient pas créer ces espaces de discussion ou participer, que là syndicalement on aura peut-être un rôle à jouer (Pierre Duffau).

Le syndicat souhaite pouvoir tirer un bilan de cette charte au bout d'un an afin de faire évoluer les pratiques et son positionnement. Toutefois, on peut s'interroger sur les chances de succès de ce dispositif, tant il ressemble aux EDD (espaces de discussion) mis en place de la même façon en 2011 (cf. supra), sans laisser aucune trace visible ni dans le ministère ni dans le discours des militant·es.

Services » déployées dans les communes. La CGT finances dénonce le NRP comme un plan de délocalisations et de réduction des effectifs ; le nombre d'implantations géographiques passe de 3158 structures en 2015 à 1807 fin 2023.

¹⁹ Guide pratique, p. 23.

Raphaël Chaze, douanier, motard et... ergonomiste

Raphaël a 49 ans, et 17 ans d'ancienneté aux Douanes, où il est motard, actuellement en tant que responsable d'un groupe motocycliste dans le Pas-de-Calais. Il entre aux Douanes un peu par hasard, à la suite d'une trajectoire professionnelle complexe comportant de multiples et riches expériences dans l'animation socio-culturelle et sportive pour les jeunes, en quartiers populaires et à l'étranger, qui montrent une fibre altruiste et un goût affirmé pour le bien commun. Il fait lui-même le lien avec des éléments biographiques : ses parents, d'origine ouvrière pour son père et paysanne (espagnole) pour sa mère, avaient fait de leur domicile un foyer d'accueil pour enfants dépendants des services sociaux.

Raphaël est au départ très éloigné de la politique et même du syndicalisme ; à son arrivée aux Douanes, il considère avec méfiance les syndicats :

Je ne pensais pas que dans une structure telle que le ministère des Finances, et dans une administration comme les Douanes... il ne me venait même pas à l'idée qu'il y ait besoin de garde-fous, de défenseurs du travail. Dans ma vision de la chose à l'époque, c'était tellement bien rodé, tellement bien fait, tellement bien organisé, que pour moi, tout le monde était content de venir au travail. Tout le monde savait quelles étaient ses missions. Tout le monde avait un tel sens au travail que je ne comprenais même pas pourquoi il y avait des syndicats. Les syndicats, pour moi, étaient vus comme ceux qui crient, ceux qui braillent, pour rien.

Parmi les motards de la Douane, il se fait remarquer par sa vivacité et son intérêt pour les questions d'équipement et de sécurité :

En douane, les motocyclistes ont des surnoms. Et moi, vu que j'étais formateur 'premiers secours' et que dès les premiers cartons, j'étais le premier à intervenir sur les collègues blessés, rapidement, on m'a appelé le Doc. Et donc, les collègues, à l'époque, me disent : « Raph, il y a quelque chose qui ne va pas ; comment ça se fait qu'on roule toujours avec des fuseaux et des bottes cavalières, à l'époque où tout le monde a un pantalon qui protège » ?

Repéré par FO, il est convié en 2009 à participer à un CHSCT national comme expert :

Moi, je leur dis que je n'adhère à rien, mais s'il y a besoin de quelqu'un qui vient juste pour dire quel est le réel, je viens, il n'y a pas de souci. Et je siège là avec Force Ouvrière.

Sa pertinence (il connaît de près le travail réel) et son impertinence (il interrompt à plusieurs reprises les représentants de la direction et ceux de la CFDT qui critiquent le coût financier des mesures proposées par les experts) plaisent aux représentants de la CGT des Douanes. Mais Raphaël ne se syndique toujours pas. Il est alors contacté par Dominique Fichten, de la Fédération des finances, avec lequel il commence à échanger sur la « démarche travail ». Le syndicat des Douanes ne voit pas ces contacts d'un très bon œil :

Ça pose problème au niveau du bureau national des douanes CGT. Parce que « comment ça se fait que de n'importe où, Raphaël est sorti comme ça, sans avoir de carte chez nous, et discute avec la Fédération des finances. Il faut qu'il prenne une carte. Il faut qu'il montre que... il faut qu'il vienne au bureau. Il faut qu'après, on autorise ».

Mais la rencontre avec Dominique Fichten et l'équipe fédérale Travail-santé est pour Raphaël une révélation :

Un contact extraordinaire. Je retrouve le contact humain des gens avec qui j'aime discuter, j'aime m'enrichir. Je suis entouré de gens intelligents. C'est fantastique. Ils m'apprennent plein de choses. Je trouve ça extra. Je trouve la démarche créatrice, fédératrice. Donc, je prends ma carte.

La Fédération des finances décide d'accorder à Raphaël des heures de délégation (3 jours par mois) pour s'investir sur la santé au travail des douaniers avec le collectif fédéral Travail Santé. Il suit en 2018 la formation confédérale sur la démarche revendicative à partir du travail, qui est pour lui un nouveau choc :

Donc, rencontre fantastique. Rencontre extraordinaire de la confédération. Je sors du petit monde du syndicat des Douanes, à la Fédération avec Dominique, avec le groupe de travail constitué de camarades des finances publiques. Et là, je tombe dans la confédération. Et là, il y a des gens de l'industrie. Il y a des gens de tellement partout. Et c'est passionnant. (...) C'est là, avec Tony [Fraquelli]²⁰ et le reste des participants, qu'on décortique le travail. On se dit, on nous dit, on nous apprend, le travail, c'est le travail réel, c'est le travail prescrit. (...) Donc, de superbes échanges. Un enrichissement personnel et professionnel très intéressant.

Dans une démarche d'autoformation à l'ergonomie, Raphaël se documente à fond sur les dossiers qui remontent de ses discussions avec les agents des Douanes et le collectif fédéral : les équipements de protection individuelle des motards, les risques d'intoxication au gaz à l'ouverture des containers, le harcèlement moral. Il s'engage dans une tournée de discussions avec les douaniers du Nord-Pas de Calais en organisant des heures mensuelles d'information syndicale :

Et on crée ces réunions qui marchent très vite. Il y a du monde, tout de suite. C'est organisé par la CGT. Qu'on le fasse à Lille, qu'on le fasse à Valenciennes, ça fonctionne tout de suite. Les réunions sont pleines. Les collègues de tous bords, de tous syndicats viennent aux réunions, participent, posent des questions, sont contents.

Malgré des incidents (malaises, vomissements...) touchant des douaniers, les risques chimiques encourus lors de l'ouverture des containers restaient jusqu'alors invisibles :

Dans les conteneurs et autour d'un milieu dangereux pour la santé. Le sujet à la mode à l'époque, c'est l'amiante. Et donc on commence à dire, les agents des Douanes sont soumis à des environnements toxiques et dangereux. Il ne faudrait peut-être pas que ça fasse comme l'amiante et qu'on s'en aperçoive dans 20 ans, quand une partie des douaniers seront morts de cancer ou de tumeur. Donc tout ça se fait en même temps.

Q ! Ce constat que les douaniers ouvrent des conteneurs sans équipement de protection, ça n'était pas quelque chose qui était identifié jusqu'à présent ?

Non, parce qu'on faisait comme ça. C'est comme ça. On ouvre la porte, et puis ce qu'il y a à l'intérieur, c'est ce qui est écrit sur l'étiquette, normalement...

Le collectif fédéral aide Raphaël à élaborer un rapport au CHSCT sur ce problème, qui débouche sur la fourniture aux agents d'équipements de protection individuelle (masques, ventilation). Le résultat est moins positif dans le cas des gilets pare-balles des motards, dossier sur lequel Raphaël a énormément investi :

Le risque terroriste est passé par là, les collègues sont de plus en plus à travailler avec des gilets trop lourds, avec de grands troubles musculo-squelettiques, avec des pertes de sens au travail, avec des handicaps possibles, avec des temps de travail qui s'allongent...

Grâce à ses contacts, il dénêche une entreprise de balistique qu'il fait travailler sur un prototype de gilet pare-balles en Kevlar, aussi résistant et deux fois plus léger que les gilets actuels. Il amène une valise de gilets et de prototypes en réunion du CHSCT des Douanes :

²⁰ Voir la monographie « Confédération »

Et là, je fais circuler le gilet lourd actuel, le gilet tactique militaire qu'on a actuellement, et je le fais porter à tous ceux qui sont de l'autre côté [l'administration]. Je leur demande de se lever ou de se déplacer avec. Et on s'aperçoit que ceux qui sont en face, de notre ministère, ils ne savent même pas que les douaniers ne sont pas des militaires, ne sont pas recrutés avec des conditions physiques de militaires, et que ça peut être une femme, un homme de 1m50 et de 47 kg. Jusqu'à ce que le gilet arrive sur un homme de 1m60, de 60 kg, et qu'il n'arrive pas à se lever du siège. Et qu'ils disent, haut et fort, « oui mais vous, vous êtes des douaniers, vous vous êtes entraînés pour ça ». Et que tout le monde s'aperçoive que ceux qui sont en face de nous, ne nous connaissent même pas. Ils ne savent même pas comment ils nous recrutent et qu'est-ce qu'on fait. Et tant mieux parce que ça débouche sur une étude ergonomique, ministérielle.

Le rapport des ergonomes recommande l'adoption du gilet léger proposé par la CGT, mais l'administration ne fait rien ; le niveau de « vigilance attentat » ayant été baissé, le problème est devenu moins urgent... temporairement :

Fin 2023, le niveau de vigilance attentat a été à nouveau porté au maximum. Eh bien, qu'est-ce qu'on voit dans les voitures ? Le gilet lourd. Le gilet lourd, porté pendant toute la mission. Alors qu'on a un rapport ergonomique ministériel qui dit que c'est un non-sens, que c'est dangereux.

Raphaël est également déçu du peu de reconnaissance de son travail par son syndicat, celui des Douanes : suite à la suppression des CHSCT dans la Fonction publique en 2023, le nombre d'élus du personnel est réduit, et Raphaël, placé par son syndicat en queue de la liste des candidats, n'est pas élu. Il en garde de l'amertume :

La première étude que l'on a faite avec le collectif Travail Santé Fédéral, avec Dominique et toute l'équipe, cette première étude n'a pas été reçue d'un bon œil par le bureau national de la CGT des douanes parce que ça avait été fait par la Fédération, (...) juste pour des questions de clochers ou de fontaines ! (...) Avec les différents dossiers que j'ai fait, j'ai une étiquette, pas de paria, mais fédérale, Fédération des finances. Alors, j'ai été appelé X fois et j'ai participé X fois pour tout ce qui était EPI [équipements de protection individuelle], et depuis le bureau national des Douanes ne m'appelle plus. Donc, plus de CHSCT 59, plus de RMIS [réunion mensuelle d'information syndicale], pas de FS [Formation spécialisée santé sécurité au travail] avec les directions générales, pas de CHSCT ministériel. Les choses sont en train de mourir gentiment.

Pourtant, il considère que son action a eu un effet positif pour le syndicat :

Q Au niveau des élections professionnelles, cette activité a eu un impact favorable pour la CGT ?

R Oui. En local, partout où on était intervenus, c'est intervenu de façon très favorable pour la CGT aux élections.

Q Par exemple ?

R Ça ne s'est pas vu que pour les Douanes. Parce que, vu qu'on est intervenus par exemple sur des modifications structurelles du travail, de par le lieu de travail ou des missions pour les finances publiques, pour le Trésor public, ça s'est vu dans les élections professionnelles, que ce soit au niveau financier ou au niveau douanier, dans les endroits où nous sommes intervenus, des gens qui n'étaient pas syndiqués, se sont syndiqués à la CGT. (...) Dans le Lillois, dans le Cambrésis, dans le Maubeugeois...

Cependant, au plan national, le syndicat des Douanes ne cesse de reculer aux élections professionnelles : la CGT passe de 30% des voix en 2007, à 23% en 2014 et 20% en 2022 ; elle est désormais dépassée par la CFDT.

L'expérience de Raphaël lui inspire des réflexions pour l'orientation du syndicalisme :

La démarche travail, pour moi, c'est regrouper des collègues de nos différents modes de travail douaniers, parce qu'il y en a plusieurs, il y en a qui sont dans les bureaux, il y en a qui sont sur le terrain, mais non armés, et il y en a qui sont sur le terrain, armés, avec des véhicules, avec des moyens, et d'autres qui sont sur les bateaux, d'autres dans les hélicos, d'autres sur les motos, d'autres avec des chiens. Donc pour moi, ce serait, dans la démarche « CGT et travail », faire ce qu'a fait la Fédération, c'est-à-dire regrouper des collègues des différents environnements pour faire remonter les attentes, les besoins, les revendications, les réclamations des différents collègues, y apporter des solutions, et porter leurs réclamations et leurs revendications aux différentes administrations. ...

Q Mais du coup, est-ce que ça ne devrait pas être le travail un peu de base du syndicalisme ? Alors, en quoi c'est une démarche spécifique ?

Eh bien, si c'était la démarche de base du syndicalisme, on n'en serait pas à avoir des micro-syndicats qui se tirent dans les pattes pour savoir qui a le plus de cartes, et qui aux élections est le syndicat majoritaire. Parce que celui qui ferait bien cette démarche serait forcément, à chaque fois, le syndicat majoritaire. Et donc, à la base de la base, qu'est-ce qui fait, je pense, que ça ne marche pas, c'est la formation. C'est la formation syndicale. C'est la formation des représentants syndicaux. Pourquoi est-ce qu'on devient un représentant syndical ? Comment on devient un représentant syndical ? Comment on est accompagné dans cette démarche pour continuer à être toujours un représentant du monde du travail actuel ? Je pense que c'est ces quatre points-là qui font que ça marche ou que ça ne marche pas.

La suppression des CHSCT, la diminution des moyens affectés à des expertises extérieures (ergonomes, psychologues...), la réduction des droits en heures de délégation syndicale, rendent plus difficile l'activité syndicale à partir du travail. Pour Raphaël, il faudrait que le syndicat organise lui-même les enquêtes :

Du fait de la suppression des CHSCT, sans l'enquête syndicale, le plateau ira toujours du même côté.

Q Mais le problème, on va te dire, c'est que les élus qui ont des mandats, il y en a beaucoup moins, ils sont concentrés dans les comités, ils n'ont plus le temps de faire du terrain.

R Exactement. C'est la vérité. (...) Donc là, est-ce qu'il y a quelque chose à créer par rapport aux experts qu'on pouvait avoir avant au CHSCT ? (...) Donner du temps syndical à des gens qui participaient ? C'est la question. Est-ce que c'est utilisable dans une FS ? Donc il faut trouver un sous-groupe qui va accepter de prendre son temps en autorisation d'absence syndicale pour mener l'enquête.

Q Donc il va en fait désertier les instances, ou en tout cas se répartir le travail pour ne pas passer tout son temps dans les instances ?

Peut-être. Ou alors, pour faire face à ça, au fait qu'il n'y ait plus de CHSCT, qu'il y ait moins de temps, qu'il y ait moins de représentants, il faudrait peut-être créer dans nos instances syndicales, des groupes d'enquête, des comités d'enquête. Et dans ces cas-là, la question est, « est-ce que le temps des représentants syndicaux fédéraux ou locaux pourra être utilisé pour les enquêtes ? ».

Conclusion

L'attention syndicale aux questions de l'organisation et du sens du travail est importante dans un ministère marqué par de grands conflits sociaux (1989, 2000, 2008) où elles ont joué un rôle central. De 2014 à 2020, d'abord à l'échelle de la Haute-Garonne et de la région Occitanie, puis via son collectif national Travail-Santé, la Fédération des finances s'est investie dans des expérimentations et des formations syndicales à la démarche travail qui ont touché nombre de militant·es. Cependant, ces formations visaient des militant·es individuel·les et non des équipes syndicales, et leurs conséquences sur les registres d'action collective des équipes n'ont pu être évaluées.

En outre la démarche syndicale à partir du travail n'a pas entraîné l'adhésion de l'ensemble de la direction fédérale, une partie de cette direction émettant un soupçon de « réformisme » à son encontre. Des enquêtes syndicales ont ponctuellement montré un potentiel intéressant de mobilisation des agent·es et de transformation du travail, mais n'ont pas fait tache d'huile dans la Fédération, ni transformé les registres ordinaires de l'action syndicale. L'interruption de l'impulsion confédérale en 2018 semble avoir contribué à l'étiollement de la dynamique fédérale, sans en être probablement la cause principale. L'exemple de la Fédération des finances semble montrer *a contrario* l'utilité d'un soutien fort des directions syndicales et la nécessité d'une politique de conversion collective aux pratiques d'enquête, visant des équipes syndicales plutôt que des individus.