

## 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

### Conseil Départemental du Morbihan

Thomas COUTROT, (Ires) Coralie PEREZ (CES-Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne)



Cette monographie sur le syndicat CGT du Conseil départemental du Morbihan, réalisée par Thomas Coutrot et Coralie Perez, 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

L'équipe syndicale dans son environnement organisationnel et géographique.....	5
Organisation des entretiens .....	5
Emergence de la « démarche travail » pour l'équipe syndicale .....	6
Des journées d'études fondatrices.....	7
La démarche travail en actes .....	8
L'organisation d'un groupe de travail pour échanger sur le travail .....	8
Des journées d'étude pour élargir et (re)mobiliser.....	9
La lutte des agent·es d'entretien des routes.....	11
Les effets de la démarche travail.....	12
Les difficultés rencontrées : après ces journées d'études, que faire ?.....	13



## **L'équipe syndicale dans son environnement organisationnel et géographique**

La collectivité du Morbihan compte environ 3000 agent·es dont 400 assistantes familiales ; elle comprend 200 sites éparpillés sur le département, ce qui représente une véritable difficulté pour le travail syndical, en particulier pour mettre en œuvre une démarche travail qui suppose d'être proche des agents. La collectivité regroupe aussi une diversité de métiers (entretien des collègues, entretiens des routes, action sociale, culture...) avec des problématiques de travail et des traditions syndicales diverses.

Le centre d'activité syndicale est à Vannes, le chef-lieu du département, le local de Lorient (où ont été réalisés les entretiens) étant une annexe. L'Est du département est considéré comme un « désert syndical ». Le syndicat CGT, rattaché à la Fédération des services publics, compte une centaine d'adhérent·es au moment de l'enquête, en progression les dernières années. En pratique, il est constitué en une sorte d'USD (union syndicale départementale) car, avec les étapes de la décentralisation, le syndicat des travailleurs sociaux a été rejoint par le syndicat des collègues, puis de l'entretien des routes (qui n'appartient pas à la même fédération).

Avec cette USD, les militant·es du Conseil départemental ont dû « bricoler » une structure hybride, où ils et elles travaillent en bonne intelligence, apparaissant aux yeux des agent·es comme « tous CGT ».

Les catégories C sont très présentes dans l'entretien des routes et dans les collègues ; depuis le passage des Assistant·es sociales (AS) en catégorie A, c'est la catégorie B qui est la moins représentée.

Aux élections professionnelles, FO est en tête, suivi de la CGT puis de la CFDT. Selon les militant·es interrogé·es, c'est grâce à sa démarche syndicale à partir du travail que le syndicat CGT passe en seconde position lors des élections professionnelles de 2018 et se maintient (en nombre de voix) en 2022.

## **Organisation des entretiens**

Les entretiens ont été réalisés sur une journée, le 28 mars 2024, au local syndical à Lorient. Nous avons conduit un entretien collectif<sup>1</sup> avec les membres disponibles de l'équipe syndicale, suivi d'un déjeuner qui a été l'occasion de prolonger l'échange. Enfin, nous avons mené un entretien d'1h30 avec une militante du syndicat, aujourd'hui à la retraite (encadré 1). Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des intéressé·es et retranscrits.

Deux des personnes rencontrées sont à présent à la retraite mais restent très actives dans le syndicat, une condition, comme le souligne Cyril, secrétaire du syndicat au moment de l'entretien, de la « continuité syndicale ». En lien avec ce cas, nous mobiliserons également celui conduit, à la même période, avec Claudine, institutrice et militante à la Ferc (Fédération Enseignement Recherche Culture) et à l'UD 56

---

<sup>1</sup> De ce fait, nous n'avons pas toujours pu identifier les auteurs des verbatims ci-dessous.

**Encadré 1 : Les personnes rencontrées dans le cadre de l'enquête au CD du Morbihan.**

<b>Prénom, fonction/métier</b>	<b>Mandats et autres informations (au moment de l'enquête)</b>
Cyril, assistant social	Secrétaire du syndicat (jusqu'en janvier 2025). Décharge syndicale de 100%.
Françoise, assistante sociale, retraitée depuis 3 ans	Était déchargée à mi-temps. Syndiquée à la CGT depuis 1988 ; 10 années de mandats
Roselyne, chargée d'insertion professionnelle, retraitée depuis 2 ans	A intégré le syndicat après un burnout en lien avec une perte de sens au travail. A eu notamment un mandat au CHSCT.
Fabienne, agent de collègue	Est arrivée pendant l'entretien collectif
Morgane, chargée d'accueil social	Echange lors du déjeuner
Claudine, enseignante à la retraite	Membre de l'UD 56

**Emergence de la « démarche travail » pour l'équipe syndicale**

Le Département du Morbihan, historiquement à droite, est dirigé de 2011 à 2020 par François Goulard, ancien ministre sous Chirac, d'une façon qualifiée par les militant·es de particulièrement « brutale » : multiplication de changements organisationnels et de suppressions de postes, management répressif (avec de nombreux conseils de discipline) ... :

*Vraiment, tous les services ont souffert entre 2010 et 2020. Dix années, vraiment, de grosses, grosses difficultés avec des effets très concrets. Des gens qui sont paumés, des collectifs de travail complètement cassés, des réorganisations des services imposés. Incessantes, incessantes. Des changements de nom, parce que comme ça, le matin, vous arrivez, votre service s'appelle comme ça, et le soir, vous repartez, il s'appelle avec un autre nom. Enfin, bon, on connaît la méthode. C'est archi-connu. L'organigramme qui bougeait tous les ans. Et puis, la mise en place d'un management à la serpe, voilà. (...) On s'est rendu compte que, syndicalement, on ne pouvait pas continuer... Nos modalités d'aller vers les agents, elles posaient question (Cyril).*

Ces années de violence managériale ont été décisives dans la volonté du syndicat de « faire autrement » pour redonner de l'espoir aux agents :

*Ça nous semblait nécessaire, d'abord, de faire quelque chose pour les agents, quelque chose qui sorte du... Comment dire ? D'une démarche syndicale, au travers des heures d'infos syndicales ou des visites dans les centres. On voulait essayer de faire quelque chose*

*qui impacte directement les agents. C'est en faisant nos visites à droite, à gauche, et nous-mêmes dans notre travail, qu'on se rendait bien compte qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas, quoi. Qu'on perdait un petit peu le sens de nos métiers (Marie-Françoise).*

## Des journées d'études fondatrices

Ce qui déclenche la réflexion de l'équipe CGT du Conseil départemental, c'est la participation à deux journées d'études, confédérale (2010) et départementale (2012).

En 2010, Cyril participe à une journée d'étude organisée par la Fédération des services publics à Montreuil, où Fabien Gâche présente l'expérimentation à Renault<sup>2</sup>. C'est pour lui une « révélation » :

*[En revenant] j'appelle les copines, je me souviens, c'était Christine et toi, en disant, oh là là, moi, j'étais, mais... C'était une révélation pour moi. J'ai dit, « mais il faut qu'on fasse ça au département. Il faut qu'on fasse ça ». Parce que nous, on était... — On piétinait ! Et puis moi, j'avais un enthousiasme de la façon dont Fabien avait expliqué les choses... Vraiment, moi, ça m'avait éclairé, quoi. Enfin, ça m'avait vraiment... Je me dis, oui, c'est ça ! Et en plus, ça apportait même une façon différente de faire du syndicalisme ! » (Cyril).*

En 2012, l'équipe assiste au colloque organisé par l'UD 56 sur « la reconquête du travail », organisée par Claudine Cornil, une militante locale, institutrice, membre de la Ferc (Fédération Enseignement Recherche Culture). Consciente de l'importance centrale du travail pour la stratégie syndicale, elle convainc la commission exécutive de l'UD 56 de pousser ce dossier. Elle-même avait été impressionnée par la restitution de la recherche-action Renault, en octobre 2011, dans la grande salle du CCN à Montreuil, conclue par Bernard Thibault :

*Bernard Thibault avait commencé son intervention de clôture de la journée en disant « parfois je me demande si on n'est pas la Confédération générale de l'emploi, si on n'a pas oublié qu'on est la Confédération générale du travail » ... C'est un grand moment, quand même, cette journée-là. (...) Il y a des passeports dans la CGT. Là le passeport c'est Bernard Thibault (...) A la fin, je vais voir [Jean-François] Naton<sup>3</sup> qui me dit : « Il faut qu'on fasse quelque chose dans le Morbihan » (Claudine).*

Elle prend donc l'initiative d'un colloque ouvert à tous les syndiqués CGT du département, où interviennent Fabien Gâche (sur la recherche-action Renault), Alain Alphon-Layre<sup>4</sup>, un médecin du travail, un expert de Secafi (sur le *lean management*) et Bruno Bothua (secrétaire de l'UD). Le colloque est un succès, avec une centaine de participant.es :

*A la fin, impossible de faire sortir les personnes de la salle, on est obligé de les chasser dans les toilettes, parce qu'il y avait des filles qui discutaient entre elles, des infirmières avec des femmes qui travaillaient dans l'agroalimentaire, c'était trop trop beau ! (Claudine).*

Pour l'équipe syndicale, cette journée d'étude constitue une formation accélérée à l'exercice de leurs mandats, pour ceux qui venaient d'avoir des décharges syndicales. Ils trouvent le contenu « très innovant », « une étincelle » :

---

<sup>2</sup> Voir la monographie « Confédération ».

<sup>3</sup> Voir la monographie « Confédération ».

<sup>4</sup> Voir la monographie « Confédération ».

*Donc, ça a été plutôt quelque chose qui a déclenché, chez nous, une réflexion au niveau de notre organisation, en disant, “c'est là qu'il faut qu'on aille”. Parce qu'on s'use dans les instances paritaires, on essaie de convaincre le patron qui n'en a rien à fiche, et, en fait, on ne convainc pas les salariés (Cyril).*

Suite au colloque, l'équipe décide de monter un groupe de travail, “super régulier”, “hyper constructif” pour prolonger les réflexions. Il a constitué la première étape de la mise en oeuvre d'une démarche travail. Outre l'équipe syndicale du département, d'autres équipes semblent d'être saisies de ces apports pour renouveler leur travail syndical (Hôpital de Vannes, EHPAD à Lorient), mais nous n'avons pu les rencontrer.

### **La démarche travail en actes**

La brutalisation du management à partir de 2011 et les enseignements des premières journées d'étude amènent l'équipe à mettre en oeuvre la démarche travail, c'est-à-dire d'abord à donner la parole aux agents :

*Ca a commencé comme ça. Il faut qu'on change notre façon de faire. C'est-à-dire que quand on va à l'HIS [Heure d'Information Syndicale], on y va. Et on se la ferme ! (...) Avant, ce qu'on faisait, c'est qu'on arrivait, avec notre savoir, qu'on débattait tout sur... Ah bah tiens, la négociation sur le RIFSEP, là, voilà. On déballe, machin, tout ça. Merci, au revoir, voilà. Et on s'est dit... on arrive et on ferme notre bouche. Voilà. Et on écoute ce que les agents vont nous dire. Alors... Des gros blancs, hein ? Mais à chaque fois, ce qu'on a noté, alors, c'est que on ne restait pas très longtemps avec un gros blanc. A partir de là, ça a changé notre... Ça a pris, en fait. Surtout, c'est que les agents parlaient de leur travail.*

Cette écoute amène les syndicalistes à se rendre compte que la hiérarchie des priorités des agents est différente de celle du syndicat :

*On s'est rendu compte que, si on y allait, on parlait du statutaire... Les agents ne nous parlaient jamais de statutaire. Ils ne nous parlaient pas de fric. Ils ne nous parlaient pas des statuts de la fonction publique. Alors, ce sont des choses importantes, hein ! Mais nous, on ne parlait que de ça. Donc, on se dit, il y a un décalage... On voyait bien que si on allait vers les agents avec ces questions-là, eh bien, les agents, ils n'en avaient rien à foutre, pour être clair. Et on se disait que, pour les amener sur ces sujets-là, il fallait quand même, avant tout, qu'on parle du travail, quoi, de ce qui les intéressait ! (Cyril)*

*Pour nous, ça nous semblait évident que le dénominateur commun de chaque agent, c'était son travail, son métier. C'était presque comme une... évidence (Roselyne).*

### **L'organisation d'un groupe de travail pour échanger sur le travail**

Très vite l'équipe syndicale du Département se saisit de ces apports et décide de monter un groupe de travail, ouvert aux adhérents souhaitant discuter du travail. Une dizaine de personnes se réunit régulièrement jusqu'à la période du Covid. L'équipe syndicale veut reprendre la main sur son travail :

*Oon passe plus de temps sur le calendrier de la collectivité que, nous, à penser notre propre organisation (Cyril).*

Mais la crainte est que le groupe de travail ne soit qu'un “déversoir” des souffrances au travail que vivent les agents, ce qui constituerait pour l'équipe “une impasse”. Ils tentent alors de mettre en place

un questionnaire par mail “La parole aux agents” pour avoir leurs retours sur les conditions de travail. Les questions (fermées et ouvertes) concernent : les conditions de travail (évolution, charge de travail, télétravail) ; le sens du travail (évolution de la qualité du travail, suggestions pour l’améliorer, impact des choix politiques de la collectivité sur la qualité du service, la reconnaissance du travail) ; la formation (accès, besoin); les conditions de vie (conciliation vie professionnelle et vie privée, inquiétude pour l’avenir, recueil de propositions). Le questionnaire suscite peu de retours. Selon l’équipe, les agents ont “la tête sous l’eau” et n’ont pas le temps de répondre ; ils sont peut-être aussi résignés dans un contexte politique et organisationnel qui met les services à rude épreuve.

Finalement, l’organisation d’une nouvelle journée d’étude sur le modèle de celle qu’ils ont suivie en 2012, apparaît comme un événement mobilisateur.

### **Des journées d’étude pour élargir et (re)mobiliser**

En mars 2015, l’équipe syndicale du conseil départemental organise à son tour une journée intitulée : « Le sens du travail, à nous d’en décider », ouverte à tous les agents, adhérents ou non.

*L'idée, c'était de se réemparer de cette question du travail, que les agents se réemparent de la question du travail. Ça traversait toujours notre réflexion, comment faire en sorte que les agents reprennent parole, que notre initiative soit agissante, enfin, que ce ne soit pas juste une journée comme ça, où on aborde la question du travail sous l'angle de la souffrance (Cyril).*

Parmi les intervenants, un sociologue (Jean-Claude Picavet) qui intervient sur “la notion de travail d’un point de vue sociologique et philosophique”, un médecin du travail (Bruno Lozachmeur) qui présente la notion de santé au travail, et Yves Bongiorno (du collectif confédéral Travail-santé) sur “comment devenir acteur de l’amélioration du travail”. Organisé sur une journée, le colloque est aussi l’occasion d’échanges avec les participants.

L’enjeu est d’inviter à la réflexion et de remobiliser les agents. Le choix de l’intitulé de la journée est donc l’objet de beaucoup d’attention :

*Il fallait que ça soit quelque chose de positif dans les termes. On a tellement échangé là-dessus. Parce que, vraiment, ce qui ressortait énormément, c'était la perte de sens dans le travail. Le numérique arrivait dans nos métiers, énormément, c'était plutôt du quantitatif que du qualitatif.*

Cette thématique avait un fort écho auprès des agents du médico-social qui faisaient face à de forts conflits de valeurs. Les réorganisations successives et les politiques managériales ont en effet cassé les collectifs de travail, divisés les agents selon les professions exercées alors même que la “collaboration” était une condition pour bien travailler.

Si ces colloques constituent un événement pour le syndicat et mobilisent les agents, surtout ceux du secteur médico-social, la question est de savoir “comment on va rebondir à chaque fois, après ce qu'on a créé”. En 2017, une nouvelle journée d’étude – une journée de formation pour les syndiqué.es - est organisée : “Le travail à l’épreuve du management<sup>5</sup>” (cf. encadré 2).

---

<sup>5</sup> <https://www.youtube.com/channel/UCZ-UhXnPkdJk96tYTTXbIA/videos>

Cette fois, l'évènement se tient en deux temps : un premier temps (mars 2017) où les "sachants" s'expriment (cf. programme dans encadré 2) afin "d'apporter du savoir aux collègues", et un temps plus participatif et « festif » (sous forme de guinguette) pour favoriser l'expression des collègues (6 mois après, en novembre 2017).

### **Encadré 2 : « Le travail à l'épreuve du management »**

Avec la participation de l'Observatoire des Conditions de Travail de la FERC-CGT, l'Union Départementale CGT du Morbihan et la Confédération Générale du Travail (Activité Travail).

Organisé par le syndicat CGT des Agents du Département du Morbihan, ce colloque a réuni 180 travailleurs/euses : actifs, privés d'emploi, retraités, syndiqués à la CGT ou pas. L'initiative s'inscrit dans le cadre d'une démarche syndicale de longue haleine, sur la question du travail. Elle a été précédée par une journée d'étude intitulée « Sens du travail, à nous d'en décider... ». Elle sera suivie d'un autre moment consacré, lui, à l'élaboration d'une stratégie syndicale destinée à remettre la main sur le travail (novembre 2017). L'Union Départementale CGT, la CGT Ferc, et la Confédération CGT ont été associées à l'organisation de la journée. " Comprendre et dire, pour agir" sont les trois leviers de la démarche initiée par le syndicat CGT des Agents du Département. L'objectif de cette journée du 28 mars était donc de donner des outils pour comprendre les mécanismes du management, ouvrir la parole sur ces questions, et commencer à socialiser les pratiques « clandestines » des travailleurs qui résistent au management pour continuer à bien faire leur métier.

Intervenants :

Cyril Corbin, secrétaire général du syndicat CGT des agents du Département du Morbihan

Jean Claude Picavet, chercheur sociologue du travail

Vincent de Gaulejac, professeur émérite Paris 7, sociologue

Dominique Huez, médecin du travail CGT

Les travailleurs.ses de différents secteurs professionnels du Morbihan : questions, débats, témoignages....

Tony Fraquelli, Confédération CGT, activité travail

Françoise Lignier, FERC CGT OFCT, activité travail

<https://www.ferc-cgt.org/colloque-de-lorient-comprendre-et-dire-pour-agir>

Lors de la matinée de la 2ème journée, des tables-rondes sont organisées (17), par groupes de 6-8 personnes, formés en amont afin de mélanger les métiers. L'idée est de permettre les échanges mais aussi de les guider avec un animateur par table (des "satellites"), et des consignes ("Présentez-vous à l'ensemble du groupe. Comment vous appelez-vous ? Quel est votre employeur ? Quel est votre métier ? En quoi consiste-t-il ? Qu'est-ce que vous aimez dans votre métier ? Qu'est-ce qui vous semble important dans votre métier ? Quelles valeurs vous animent ? Et aujourd'hui, pouvez-vous exercer votre métier comme vous l'entendez ? Sinon, comment aimeriez-vous pouvoir l'exercer ?).

Cette façon de procéder déstabilise certains agents, comme ceux de l'entretien des routes. Ils ont perçu la 1<sup>ère</sup> journée comme destinée aux "intellectuels", aux cadres ("vous étiez dans les hautes sphères"). Et la seconde, encore plus déstabilisante, est loin de la culture syndicale de ces militant·es :

*Ils avaient l'impression... que ça n'était pas pour eux. Et que c'est trop intellectuel. Du côté de l'entretien des routes, ils étaient paumés. Très clairement. C'est une question de culture syndicale. On est en 2018. La réflexion qu'on a eue, sur comment on fait du syndicalisme, on l'avait depuis 2011. Comment on fait pour aller vers les agents ? On ferme notre bouche. On l'avait déjà acquis, et c'était bien ancré. Et je pense que les copains des autres syndicats, ils ont une sorte de syndicalisme de "sachant" et "d'apprenant" : 'moi je suis le secrétaire du syndicat, je connais tout'. Ils sont dans un format très classique. Et on ne parle pas du travail. On parle de revendications statutaires. Et donc là ils étaient paumés. Et je pense qu'ils n'ont toujours pas compris.*

En revanche, les éducateurs et les travailleurs sociaux, de par leur activité professionnelle, sont plus facilement dans la parole. D'autres militant·es, notamment des personnels des collèges, apprécient les journées d'étude ; ils n'ont souvent accès qu'à des formations techniques, des formations métiers, qui ne permettent pas de discuter ni d'analyser le management, le sens du travail :

*Il y a des gens qui étaient largués. Mais certains nous ont dit : "Vous nous avez permis d'accéder à cette connaissance-là. Vous nous avez permis d'accéder aussi à la première journée. Merci.*

Au total, ces journées sont très fédératrices pour l'équipe syndicale du Conseil Départemental, et la conforte dans l'idée que c'est la bonne manière de conduire son action. Le sujet du travail apparaît intéresser la plupart des agent·es, et transforme positivement la vie syndicale :

*Nous, d'abord, c'est un enjeu de réenchanter l'activité syndicale. Je dis ça, on va réenchanter, ça peut paraître un peu Walt Disney, là, mais... moi, j'en ai marre des réunions syndicales où on fait l'actualité sociale, où vous sortez de là, tout le monde est résigné, on a envie de prendre un Xanax ! (Cyril).*

## **La lutte des agent·es d'entretien des routes**

Interrogé·es sur les conséquences concrètes de ces journées d'étude sur leur pratique syndicale et les luttes, les militant·es sont hésitant·es : ils et elles estiment s'être rapprochés des agent·es et avoir soudé l'équipe syndicale, mais ne semblent pas parvenir à traduire leur nouvelle approche dans des actions concrètes. Néanmoins, vient dans la discussion le conflit qui a opposé les agents des routes à la direction du conseil départemental à propos de suppressions de postes, conflit lors duquel le syndicat a mis en pratique son écoute des salarié·es :

*On a tout fait pour que les agents se retrouvent un jour où se tenait le CST, là où il y a des politiques, les décideurs, pour qu'ils entendent ce que les agents avaient à leur dire. C'était très intéressant parce que les agents parlaient de travail, ils ont parlé du travail réel ; et à partir de ce moment-là, l' élu a dit "stop". C'est parti de l'emploi mais ils ont parlé de leur travail, ils ont argumenté sur le travail, avec les conséquences [des suppressions de postes] sur le travail. Et là nous, on n'avait plus rien à dire, on était là, la seule chose qu'on a faite, on a fait l'intermédiaire et on s'est effacés. On a fait en sorte que les agents puissent parler de leur travail réel au décideur, et on a fait en sorte que cette rencontre puisse avoir lieu, c'était ça notre travail [syndical]. Et puis les autres en face, de toute façon l'institution ça ne tient plus à partir du moment où le travail réel rentre dans les discussions, c'est terminé,*

*les institutions elles se cassent la gueule en moins de deux, parce que leur discours, ils ne peuvent plus le tenir ! (Cyril)*

Le groupe de travail sur le travail existe toujours, porté par la CE et ouvert aux adhérent·es. Il a été présenté en AG du syndicat quelque temps avant notre rencontre avec l'équipe. De façon significative, les militant·es parlent du « groupe de travail colloque » : l'objectif d'organiser une nouvelle journée d'étude reste mobilisateur... en attendant de savoir comment avancer autrement. Une des difficultés tient dans le turn-over des agents dans la collectivité, qui complique la transmission de ce qui a été éprouvé et pensé pendant des journées et au travers des échanges dans le groupe de travail. Pour les "piliers" du syndicat, force est de constater qu'il faut toujours remettre l'ouvrage sur le métier : avec l'intégration de nouveaux dans le groupe, il faut d'abord passer par une phase d'expression de la souffrance au travail avant d'envisager collectivement comment agir.

### **Les effets de la démarche travail**

L'engagement de l'équipe syndicale dans cette démarche semble porter ses fruits en termes de légitimité du syndicat aux yeux des agent·es :

*Il y a eu un effet, avec tout le colloque de 2017, et la journée de 2018, et toute la démarche a été très reconnue dans la collectivité. Et c'est ce qui fait qu'on a gagné un siège dans les instances paritaires, qu'on a gagné en termes de voix, beaucoup de voix. Tout ce travail-là, ça nous a redonné du temps syndical.*

La démarche pousse l'équipe à faire individuellement et collectivement « un pas de côté » pour prendre le temps de penser le travail et les changements qui l'affectent et érodent le sens de leurs activités. Dans des collectifs meurtris par des réorganisations intempestives, par des politiques publiques qui redéfinissent les contours et les contenus de leurs métiers, le groupe de travail ainsi que les journées d'études ont permis de mettre à distance ces urgences et de fournir des éléments pour analyser ces transformations... et reformer du collectif autour des enjeux du travail :

*Ça nous permet de nous élever aussi, puisqu'on est tellement dans nos boulots, dans ne plus avoir la possibilité de ni réfléchir, ni... Et donc, je trouve que c'était vraiment intéressant. (...) Venir ici, ça permet aussi de réfléchir, de se sentir écoutée, de faire le pas de côté.*

Pour autant, ce "pas de côté" peut "faire détonateur" et déclencher un rejet du travail tel qu'il est organisé. C'est le propos d'une collègue rapporté par une militante du syndicat :

*Elle m'a dit, « mais tu sais, quand je suis sortie du colloque de 2017, quand je suis revenue au travail le lundi, je n'ai pas pu rentrer dans le centre médico-social. Parce que ça m'a... Le colloque a fait détonateur ». En tout cas, elle, son déclic, ça a été le colloque où là, elle s'est dit, mais « tu es complètement à côté de la plaque ». Et elle est partie en arrêt maladie deux, trois mois. Elle me l'a dit comme ça : « votre colloque m'a ouvert les yeux ».*

Le syndicat est le seul acteur à offrir ce cadre pour penser le travail, ce dont les agents sont très demandeurs :

*C'est nous qui offrons ce cadre, avec nos réunions, et c'est pour ça qu'il y a une demande. Le monde idéal serait que la collectivité autorise dans le temps le travail, et donne les moyens, pour qu'il y ait des espaces pour penser le travail. C'est hyper dangereux pour eux*

*parce qu'à partir du moment où les agents vont penser le travail ils vont se ressaisir d'un pouvoir, donc ils n'ont pas intérêt (Cyril).*

*C'est de permettre aux agents de se rendre compte dans quelle situation ils sont et de pouvoir conscientiser par rapport à ce qu'ils vivent. De leur dire, « eh bien, vous n'êtes pas tous seuls. Il y en a d'autres qui sont dans la même situation ». Comment faire pour effectivement redonner du pouvoir, une forme de pouvoir aux agents (Marie-France).*

Les actions entreprises par l'équipe syndicale depuis 2012 permettent un gain en légitimité fortement ressenti par les militant.es :

*Il y a plusieurs niveaux de légitimité. Au niveau des agents, effectivement, on a gagné beaucoup en légitimité parce qu'on a créé un espace de parole où les agents ont pu venir parler du travail. Ils peuvent toujours venir parler du travail. Donc, c'est en ça qu'on a gagné une légitimité. Et la vision du syndicat, surtout du syndicat CGT, du gars qui fait les merguez avec la casquette CGT et puis avec le pastis, on sait bien qu'on a cette image-là et (...) on a cassé cette image aussi. Et après, on a une autre légitimité. Un autre niveau de légitimité au niveau de l'employeur. Je peux vous dire que dans les instances, la CGT, c'est elle qui mène la danse. Même si on n'a pas le nombre de sièges, la légitimité, on l'a gagnée aussi au niveau de notre employeur (Cyril).*

L'équipe a le sentiment de reprendre la main sur son agenda syndical en cessant de répondre toujours oui aux sollicitations de l'employeur ("stop à l'agenda de la collectivité") et en définissant le sien. L'organisation des colloques en fait partie, c'est sur cette base qu'ils invitent la direction à y participer en 2018. Aucun membre de la direction ne fera le déplacement.

Les effets se sont également fait sentir sur le travail syndical :

*Et en même, on a réenchanté l'activité syndicale. Parce qu'on se rigolait bien. On se marrait (Cyril).*

Ce point est très important pour l'équipe :

*Dans notre syndicat il y a toujours une bonne ambiance il y a eu des conflits, mais c'est toujours réglé. Voilà, ça se règle parce qu'on a porté ce truc, donc même nous pour notre activité ça a été bénéfique.*

Enfin, le syndicat a gagné des voix, même s'il ne parvient pas à atteindre les 100 adhérents. FO demeure la première organisation du fait qu'ils tiennent les œuvres sociales, très populaires auprès des agents :

*Je pense que c'est grâce à ces interventions et à cette démarche-là qu'on a pu aussi, au niveau des élections pro, accéder à la deuxième place (Cyril).*

### **Les difficultés rencontrées : après ces journées d'études, que faire ?**

Des notes ont été prises à l'issue des discussions en table-ronde : "on a du matériel mais on ne sait pas comment l'exploiter". L'objectif aurait été d'aboutir à ce que des revendications émergent :

*C'est ça qu'on cherche chez nous, qu'à la fin, les agents rédigent leur propre tract. Alors évidemment, avec l'aide peut-être des copains du syndicat, tout ça, mais qu'ils se saisissent de ça.*

A l'issue du colloque de 2018, l'équipe décide de travailler sur des fiches métiers revendicatives, une manière de « se réapproprier le travail » :

*On voulait effectivement arriver sur ces fameuses fiches métiers, que chacun s'empare de ces fiches métiers, et que les sites puissent faire aussi leur propre cahier revendicatif. Parce que c'est compliqué de monter le cahier revendicatif pour les ATSEM, pour les administratifs, pour les assistants sociaux... Donc, c'est pour ça qu'il fallait qu'on essaye de trouver quelque chose qui puisse rassembler tous les agents de la collectivité, qui puisse tous les intéresser. Et ce qui nous semblait peut-être le plus ajusté, c'était le travail. Par contre, effectivement, on a tous des métiers et un travail différent. Donc, oui, c'est compliqué (Marie-France).*

*Voilà ce que j'aime, comment je vois mon métier. Voilà ce que je voudrais qu'on arrive à faire. Mais on n'a pas été jusqu'au bout de cette démarche-là.*

Quand les élections professionnelles arrivent (2018), il faut les préparer et “ça nous a coupé les ailes”. Ils constatent cependant qu'ils gagnent “beaucoup de voix” : “ça veut dire aussi qu'on était reconnu dans le travail”. Puis en 2020, lors de la crise sanitaire, l'équipe assure une permanence syndicale téléphonique alors que les agents sont en télétravail. Grâce à leurs actions, ils maintiennent le même nombre de voix aux élections professionnelles de 2022. Mais outre la crise sanitaire, des départs à la retraite de militantes du syndicat (trois demi-permanents) dévitalisent l'équipe.

*On n'est pas assez équipé. Il faudrait être plus nombreux sur le terrain et d'avoir plus de personnes relais sur les sites, ce qui n'est pour l'instant pas le cas. Ça va sûrement faire l'objet de notre plan d'action du syndicat (Marie-France).*

Ils sentent et constatent bien que parler du travail est mobilisateur, mais ils ne savent pas comment procéder autrement qu'en reproduisant des journées d'études.

*On a un peu la nostalgie, il faut le dire, de ce qu'on a fait en 2018. On a senti qu'il y avait une émulation. On se disait, « il faut qu'on refasse un colloque ». Le groupe de travail était fait pour préparer un évènement. On est reparti véritablement en septembre [2023]. Et ça, c'est toujours évoqué en CE. C'est une décision collective.*

## Conclusion

La collectivité a connu un choc en 2023 avec le suicide d'un agent. La commission d'enquête a mandaté un cabinet pour analyser les faits et les responsabilités et faire des recommandations. Pour l'équipe syndicale, les constats du rapport d'expertise sont en phase avec ce qu'elle dénonce depuis plusieurs années. Cela renforce le syndicat dans l'idée que le travail doit être la matrice de l'activité syndicale et le levier de transformation de l'organisation. Cependant, la diversité des métiers, l'éclatement géographique et le nombre limité de militant·es rendent difficile le développement de pratiques d'enquête sur le travail réel comme modalité ordinaire du travail syndical. Les militant·es restent attaché·es au format « colloque » qui permet de créer du commun au sein de l'équipe syndicale et avec les agent·es, mais demeurent en réflexion concernant les modalités de construction d'une démarche syndicale au quotidien qui parte du travail réel des personnels.