

Quoi de Neuf

Le journal des adhérents du Sgen-CFDT

94

93

95

92

91

77

78

75

SGEN
Cfdt:

AUTOGESTION



L'imagination au pouvoir ?

Compte-rendu de lecture, par Vincent Soulage

Pierre Thomé, *Créateurs d'utopies*, éd. Yves Michel, 2012, 298 pages, 22 €

www.yvesmichel.org

L'autogestion n'a pas disparu avec la décennie 70.

Depuis 40 ans, elle est porteuse d'expériences originales pour une meilleure participation citoyenne et d'autres modèles d'organisation sociale. Ces initiatives sont racontées par des témoins et des acteurs dans un livre : *Créateurs d'utopies*. Le premier chapitre présente les sources de l'autogestion, dans la pensée socialiste et le catholicisme social.

Les six suivants explorent autant de domaines dans lesquels des expériences furent menées (et existent parfois encore) : la Terre (et l'écologie), la cité démocratique, les femmes (et leurs luttes), l'école de l'émancipation, l'entreprise (et les tentatives d'autogestion), et enfin l'économie sociale et solidaire.

De quoi retrouver l'envie d'une rupture radicale avec le système actuel, avec « raison et passion » comme le dit la conclusion.



Repères :

En lien avec le témoignage de Paquito Schmidt, CFDT IDF, page 09 :
Éditions SYLLEPSE, *Encyclopédie internationale de l'autogestion*, 2015 :



http://www.syllepse.net/lng_FR_srub_86_iprod_648-autogestion-l-encyclopedia-internationale-version-pdf.html

Edmond Maire, *La CFDT aujourd'hui*, éd. du Seuil, 1975 (avec J. Julliard) :

Le principe fondamental de l'action syndicale est donc non seulement de chercher à obtenir des améliorations immédiates de la vie des travailleurs, mais de servir d'école, de moyen permanent pour chaque adhérent.e de prendre sa vie en main, d'agir et non de subir. Il n'est donc pas question d'attendre passivement la révolution. Il faut préparer dès aujourd'hui, à travers la pratique des responsabilités quotidiennes, l'exercice du pouvoir de demain.

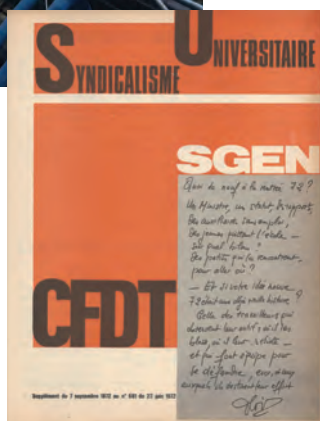
La CFDT refuse la conception du syndicat dans laquelle les responsables syndicaux sont investis par les travailleurs d'une sorte de délégation permanente de pouvoirs. C'est pourquoi la CFDT se refuse à pratiquer un syndicalisme d'état major qui ferait des travailleurs de simples exécutants des consignes émanant des "instances supérieures".



AUTOGESTION

SOMMAIRE

- 4/ Au Crous
- 5/ Dans les EPLE : du rêve à la réalité
- 6 - 7/ L'holocratie ou secours des organisations ?
- 8/ À l'école : direction autogérée
- 9/ Faire de chacun un sujet
- 10/ Socialisme autogestionnaire
- 11/ Pratiques actuelles
- 12/ Une illusion ? Point de vue militant
- 13/ Témoignage - Les Années 70
- 14/ Un syndicat autogéré ?
- 15/ Solidarité avec les réfugié-e-s



Photos : Phil. Antoine - Documentation : Odile Nave
printemps 2016

DU CHEF ET DE L'AUTOGESTION...

Non, nous n'allons pas vous refaire toute l'histoire : les rangs de manifestants cédétistes qui avancent par petits bonds en faisant « hop » pendant les défilés, l'histoire extraordinaire des LIP, ou dans le champ professionnel enseignant, la grande épopée illustrée du refus d'inspection. Non, nous allons tenter modestement de nous demander si la notion d'autogestion si chère à la CFDT des années 70 a pris ce coup de vieux étonnant du design de cette décennie là : meubles, téléviseurs, lampes, abat-jours... **Ou si le vintage n'est que d'apparence.** On est, en effet, parfois bien étonné quand on apprend que les fleurs qui s'épalaient sur les mugs, les pantalons, les chemises, tout un décor naturel qui semble si fané, était lui-même la résurgence de recherches de l'art nouveau. Les ressources en matière de résistance sont à coup sûr plus vivaces qu'on ne le pense et si la notion de chef a quelque chose d'éternel, de taillé dans la solide pierre des arcs de triomphe, **les formes d'organisation qui revendiquent l'émancipation ont une étonnante capacité à la métamorphose en fonction des lieux, des époques, des mentalités et des forces en présence.**

Choisir, comme par hasard, ces deux termes, va vous paraître réducteur. C'est peut-être bien, pensez-vous, encore et toujours opposer deux notions dont on connaît de longtemps les limites et s'intéresser à ce qui, au fond, ne serait qu'un mal inévitable mais fécond de toute organisation humaine quelle qu'elle soit : entreprise privée, université, CROUS, rectorat, écoles, EPLE, parti politique, voire... organisation syndicale. Étant donné l'extraordinaire foisonnement de situations sur le terrain, il serait plus judicieux d'écrire : des chefs et des formes de l'autogestion, de la prise de décision, des modes de gestion et d'évaluation, de la hiérarchie et de l'anti-hiérarchie. Pourquoi pas. Nous allons même introduire la notion d'holocratie...

Les militantes et militants de *Quoi de Neuf ?* ont donc décidé de s'intéresser à la question. **Le congrès confédéral de la CFDT en 1970** écrivait : « L'autogestion répond au besoin fondamental de responsabilité, de justice et de liberté chez les travailleurs : elle est de nature à créer un type nouveau de rapports sociaux basés sur l'égalité et la solidarité effectives. » La Yougoslavie socialiste à l'origine d'un voyage d'étude de la CFDT (voyez l'article que nous consacrons à ce congrès) a bel et bien disparu, et fait l'objet de salles de musées comme au château Cekin de Ljubljana : mais que de mots d'actualité pour des réalités toujours à vif !

Le numéro que vous ouvrez ne va pas tout révolutionner. Mais, le Sgen-CFDT préparant son propre congrès fédéral, à Aix, en Savoie, à la fin mai, c'est le bon moment pour nous interroger sur ces valeurs fondatrices de notre organisation. **Notre numéro tente, sans ligne éditoriale forcée, ouvert à l'expression contrastée, parfois quelque peu irrévérencieuse, de montrer en piochant un peu partout, ce qui bloque, ce qui avance ou a pu avancer.**



Xavier Boutrelle

Quoi de
NEUF ?

Directeur de publication
Philippe Antoine
Comité de rédaction
Vincent Albaud
Jean-Pierre Baills
Xavier Boutrelle
Marie-Chantal Toutain-Cras
Christian Jolivet
Régine Paillard
Aude Paul

Laura Rakotomalala
Rémi Roudeau
Florent Ternisien
Maquette
Philippe Antoine / Rémi Roudeau
Impression
Société Jouve - CS 70004
11 boulevard Sébastopol
75036 Paris cedex 01
ISSN : 1953-6712

CPPAP : 1116 S 08060

Sgen-CFDT Académie de Versailles
23 place de l'Iris
92400 Courbevoie
versailles@sgen.cfdt.fr
*Imprimé sur papier recyclé
avec des encres végétales*

LA PARABOLE DES SANDWICHES

L'amélioration de la santé au travail passe parfois par une évolution de l'organisation du travail plutôt que par un traitement individuel. Voici un exemple édifiant rapporté par Mireille, militante au GROUS de Nantes.

Au restaurant universitaire, pendant toute l'année, une partie des agents prépare les sandwiches qui seront vendus ensuite aux étudiant-e-s. Cette tâche ingrate et répétitive consiste à suivre un protocole plutôt rigoureux de découpage de rondelles, comptage de tranches, pesage de beurre, et autre calibrage de fromage. C'est alors qu'ar-

Si les salarié-e-s du GROUS, comme tous les personnels, contribuent à améliorer le quotidien, et par là les conditions d'apprentissage des étudiant-e-s, elles et ils ont aussi besoin que leurs propres conditions de travail soient satisfaisantes. En passant d'une tâche d'exécutant à une tâche qui requiert initiative, Mireille et les autres ont gagné en qualité de vie au travail. Et peu nom-

Place à une direction d'orchestre qui laisse à chacun sa partition mais qui les mette toutes en musique, qui travaille à l'harmonie, à la symphonie, à la cohérence ! **Place à un leader positif**, pourquoi pas élu par ses pairs, reconnu pour son autorité morale, pour ses qualités humaines et organisationnelles ! La direction pourra alors être vue comme une collègue facilitatrice plutôt que comme un chef qui fait appliquer des textes qu'il n'a pas écrit.

Place aux enseignant-e-s qui enseignent sans saigner, qui peuvent avouer des fragilités parce qu'elles ou ils n'ont plus peur d'être jugé-e-s, sanctionné-e-s par leurs pairs et par la hiérarchie. **Place à l'élève auteur** qui a moins peur de l'erreur et la prend au contraire comme un moyen d'avancer et d'apprendre !

C'est ainsi que nous pourrions (re)trouver du pouvoir d'agir et donner du sens à ce que nous faisons, à notre rôle, à notre raison d'être. Auto-gouvernance, holacratie, leadership partagé, SCOP, entreprises libérées, économie collaborative, elles sont nombreuses les pistes déjà ouvertes. Peut-être que c'est déjà là, sous notre nez.

Autogestion(s) !

Gwenaél Le Guével

« Il est temps que les personnels s'émancipent. »

rive l'été, réveillant chez l'étudiant-e une envie inextinguible d'assiettes fraîcheur. Le travail des agents prend alors un tout autre sens puisqu'ils sont chargés d'acommoder le stock restant de crudités et de créer chaque midi de nouvelles assiettes. Mireille nous décrit une transformation radicale du climat de travail. Tac ! La bascule : d'un rôle d'exécutant, les agents sont passés à celui d'auteur. Ils avaient autorité sur leur travail. Ils pouvaient exercer responsabilité et créativité.

breux en réalité sont ceux que la liberté et la responsabilité effraient, après avoir été mis dans la position d'exercer leur libre-arbitre.

C'est ainsi que le philosophe Canguilhem définit le bien-être au travail : *je me porte bien quand je porte la responsabilité de mes actes, je peux porter des choses à l'existence, j'ai la capacité de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi* (créer du milieu pour vivre et pas seulement s'adapter au milieu).

Or l'organisation hiérarchique pyramidale de notre institution ne le permet pas toujours, loin de là. Les enseignant-e-s sont bien trop souvent infantilisé-e-s ("t'es fonctionnaire, tu fonctionnes"), en contradiction avec la position de Cadre A invoquée. Encore noté-e-s individuellement, les personnels de direction en ont assez d'être pris dans de perpétuels conflits de loyauté, censés à la fois plaider la cause de leurs équipes auprès du rectorat et faire redescendre les consignes de ce dernier. Les DASEN sont infantilisés par les Recteurs et les recteurs par le ministère. Même les ados sont infantilisés ! Et tout le monde reproduit le schéma, d'année en année. Il est temps que les personnels s'émancipent et travaillent en réseau.



DANS LES EPLE : DU RÊVE À LA RÉALITÉ

L'autogestion dans les EPLE, c'est faire en sorte que les décisions soient prises à l'intérieur de l'école par l'ensemble de la collectivité et de façon égalitaire. Qu'en est-il du fonctionnement de nos établissements ?

Certaines instances fonctionnent plutôt bien : la parole et la décision peuvent y être partagées à égalité. C'est le cas du conseil pédagogique dans lequel nous pouvons parler de tous les projets, de la répartition horaire des classes ou plus généralement de la vie de l'établissement. La parole doit y être libre et le climat serein. Même chose pour le conseil de vie lycéenne ou le conseil de vie collégienne dans lesquels les élèves doivent pouvoir aborder tous les sujets qui leur tiennent à cœur et proposer des modifications à l'intérieur de l'établissement. On peut aussi considérer que le conseil d'administration dans son fonctionnement met à égalité les membres qui le composent avec une part d'autonomie (certes peu importante !). Dans certains établissements une commission menu permet à chacun de dire s'il préfère les carottes à la salade ! L'égalité dans la prise de décision s'arrête là.

► Quand responsabilisons-nous les élèves ? Pourquoi sont-ils si nombreux à décrocher ?

Notre responsabilité dans la formation des élèves à la citoyenneté et donc dans la capacité de prendre les bonnes décisions devrait nous amener à aller plus loin. Célestin Freinet précisait en 1962 (congrès de CAEN) : « *il nous faut préparer, non plus de dociles écoliers, mais des hommes qui savent leurs responsabilités, décidés à s'organiser dans le milieu où le sort les a placés, des hommes qui relèvent la tête, regardent en face les choses et les individus, des hommes et des citoyens qui sauront bâtir demain le monde nouveau de liberté, d'efficiency et de paix* ».

Dans de nombreuses classes la compétition règne au détriment de la coopération. Le tutorat entre élèves est peu souvent mis en place. **Quand responsabilisons-nous les élèves ? Pourquoi sont-ils si nombreux à décrocher ?** Marie-Cécile Bloch (du Collège-Lycée élitair pour tous à Grenoble - CLEPT) rappelait dans un entretien à Psychologie : « *Le décrochage peut toucher tout le monde. Y compris les bons élèves.* » Seul point commun entre ces jeunes : « *Ils ne voient plus du tout à quoi sert l'école, ni le sens de toutes ces heures passées à remplir des feuilles et à être notés.* »

La parole des élèves n'est pas toujours entendue. Nous avons pourtant intérêt pour l'avenir et pour notre confort à mettre en place de la confiance et de la coopération. Nous

inversement conceptualisation à partir d'exemples. Ils seront acteurs de leurs apprentissages. Les parcours (avenir et citoyen) contribueront également à développer l'esprit de solidarité, d'émulation, de respect, du vivre ensemble et donc permettront d'acquérir des valeurs républicaines au sens étymologique et politique du terme. Espérons qu'ils en retiennent l'essentiel pour leur vie d'adulte.

Les futurs professeurs devraient être davantage formés à la gestion du groupe. Pas seulement du groupe en crise mais pour rendre un groupe efficace et productif. Ils devraient être davantage formés à la place de chacun-e dans un groupe mais aussi à ce qu'est une communauté scolaire, à son fonctionnement et à ce que chacun-e, dans ses missions, dans son éthique mais aussi dans son désir, peut y apporter de façon constructive.

Nous devons travailler, dans nos établissements, les notions de solidarité, de coopération, de responsabilité individuelle et collective. De reconnaissance des valeurs communes. Quelques personnels de direction ont peur de perdre un pseudo pouvoir en demandant à chacun-e de participer au projet commun mais il n'y a pas de pouvoir à perdre ou à gagner, il n'est question que d'une société plus démocratique à construire... ensemble.

**Régine Paillard,
proviseure à Paris**

L'HOLACRATIE AU SECOURS DES ORGANISATIONS ?

Gwenaél Le Guével est professeur des écoles et enseigne en SEGPA depuis 15 ans. Intéressé par la pédagogie et les modes d'organisation, il est aussi secrétaire général du Sgen-CFDT Pays de Loire. Interrogeons de nouvelles pratiques !

Dans son livre *la révolution Holacracy*, Brian Robertson écrit : « L'holacracy est avant tout une pratique et non une théorie, une idée ou une philosophie. Et il est difficile de comprendre une pratique sans la vivre concrètement ». Essayons tout de même d'en aborder les contours avec Bernard Marie Chiquet qui développe cette nouvelle forme d'organisation en France au sein de sa société IGI partners.

QU'EST-CE QUI FAIT LA SINGULARITÉ DE L'HOLACRATIE DANS L'UNIVERS DES ENTREPRISES LIBÉRÉES AU SENS LARGE ?

B. M. C. Pour Frédéric Laloux, toutes les entreprises libérées partagent trois traits communs : elles sont auto-organisées et se passent de chef, elles n'exigent pas des travailleurs qu'ils portent un masque dans l'entreprise (wholeness) et sont tout

attentes explicites en son sein. L'absence de hiérarchie implique en effet un surcroît de structure. Pour contrebalancer ce phénomène, qui risquerait de créer de la rigidité, l'holocratie se concentre dans un second temps sur les processus qui fluidifient l'organisation ; l'unité de travail devient le rôle envisagé comme un organe de l'entreprise : il diffère du concept traditionnel de poste dans la mesure où il n'est pas associé à une personne définie. Ensuite, les rôles s'agrègent en cercles, qui se constituent de façon organique au fil du temps. Un cercle se crée quand on constate une tension, à savoir un écart entre ce qui est et ce qui pourrait être. Au fond, il s'agit de mimer l'évolution d'un organisme vivant !

POUVEZ-VOUS ÉVOQUER LA COOPÉRATIVE SCARABÉE BIO-COOP ET SA DÉMARCHE DE TRANSFORMATION. QUELS EN SONT LES ENJEUX PARTICULIERS ?

B. M. C. C'est un cas intéressant. La coopérative a été créée il y a 32 ans ; elle compte près de 140 collaborateurs,

Se concentrer sur les processus qui fluidifient l'organisation.

QU'EST-CE QUE L'HOLACRATIE ? COMMENT LE CONCEPT EST-IL NÉ ?

Bernard Marie Chiquet. Il s'agit d'une technologie sociale des organisations, alternative au modèle managérial traditionnel. Pour schématiser, avec l'holocratie, c'est celui qui fait qui gouverne. Mais attention, il ne le fait pas n'importe comment : il s'aligne sur la mission et la raison d'être de l'organisation.

Le concept est né aux États-Unis dans le secteur de l'IT dans les années 2000. Brian Robertson, Alexia Bowers et Anthony Moquin ont commencé à travailler dans des entreprises classiques : ils furent horrifiés par les modes d'organisation ! Ils prirent alors la décision de créer leur propre société, Ternary Software, avec une idée derrière la tête : explorer de nouvelles façons d'organiser le travail. Précision utile : ils avaient une expérience préalable des méthodes agiles. Pendant plusieurs années, ils ont puisé leur inspiration dans différentes sources afin de voir ce qui marchait ou non.

Afin de diffuser leurs méthodes organisationnelles, ils ont fini par créer le véhicule HolacracyOne. Plutôt que de jouer les gourous, ils voulaient arriver à un niveau d'abstraction suffisant pour que les pratiques puissent être transposées dans n'importe quelle organisation. Le résultat devait être une forme de constitution.

entières organisées en fonction de leur but propre (purpose driven). L'holocratie se situe dans la même mouvance. Elle est cependant conçue comme une boîte à outils : l'entreprise libérée, sur le papier, c'est très bien, mais concrètement, comment fait-on ? Les dirigeants peuvent être légitimement pris de vertiges face à l'ampleur de la tâche !

Concrètement, l'holocratie commence par définir la structure de l'organisation, qui n'est pas un organigramme mais une mathématique des autorités et





4 magasins et trois restaurants qui servent chaque jour plus de 800 repas bio et végétariens à Rennes. C'est une entreprise à la culture forte, marquée par un équilibre entre valeurs écologistes et sens des affaires. Malgré cela, le directoire s'est rendu compte qu'on y rencontrait les mêmes problèmes que dans toutes les entreprises : règne des petits chefs, perte de sens, bureaucratisation... Nous avons donc commencé à travailler ensemble en novembre 2014. Nous avons lancé dès le début un processus pour créer la structure

cercle "restaurant", un cercle "commerce", et la liste continue. Vous remarquerez que cela ressemble assez aux services classiques de l'entreprise (RH, commercial). Ce n'est qu'une phase transitoire. Car il y a deux différences majeures : tout d'abord, il n'y a plus de chef, et surtout, il ne s'agit que d'un point de départ, car le système est dynamique. La structure est en effet appelée à évoluer rapidement : l'intégralité des cercles peuvent être refondus en une heure de réunion.

type de forme juridique. Il faut juste "coder" l'interface entre l'organisation particulière et sa structure juridique. Les SCOP sont cependant porteuses de certaines valeurs qui leur donnent une certaine affinité naturelle avec l'holocratie.

Chez Scarabée, l'écart entre le plus bas et le plus haut salaire est de 1 à 3. Attention : l'holocratie n'impacte pas nécessairement les niveaux de rémunération. Mais elle ouvre une réflexion, car ne l'oublions pas, les salaires délirants sont

France est le seul pays où les grands groupes s'intéressent de près au concept, alors qu'honnêtement, en matière de management, nous faisons vraiment figure de mauvais élève ! L'aspect culturel me semble central : la culture d'entreprise britannique se prêterait a priori plutôt bien à ce modèle. Or, puisque cela semble trop facile, il connaît un moindre succès au Royaume-Uni qu'en France. Nous avons même un client qui se sert de l'holocratie pour gérer les différences interculturelles, en créant un métalangage explicite qui vient se greffer par-dessus les règles tacites qui composent une culture. Naturellement, les start-ups et les entreprises accoutumées aux méthodes agiles sont capables d'aborder le changement de façon beaucoup plus rapide, car les structures mentales sont déjà en place. L'holocratie, c'est un jeu de société : on ne lit pas les règles. On joue, et on apprend les règles au fur et à mesure de la partie.

Dans toutes les entreprises que nous accompagnons, il existe cependant un dénominateur commun : il faut qu'une personne prenne la décision ferme de se lancer dans le processus de transformation. Sans locomotives, le changement ne peut pas avoir lieu

**Propos recueillis par
Gwenael Le Guevel**

Supprimer la hiérarchie rend les écarts salariaux encore moins justifiables.

de départ, ce qui a dans un premier temps abouti à la création de 12 cercles.

Par exemple, il existe un cercle "bonheur au travail", dont le rôle est de s'assurer que Scarabée Biocoop dispose bien des effectifs pour remplir tous les rôles, un

LES COOPÉRATIVES SONT-ELLES DE MEILLEURES CANDIDATES POUR METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION COLLABORATIVE ?

B. M. C. Le modèle holocratique est conçu pour se greffer sur n'importe quel

généralement attachés à la figure du "patron sauveur". Supprimer la hiérarchie rend les écarts salariaux encore moins justifiables. J'ajouterai que le lien de subordination traditionnellement attaché au travail salarié devra à terme disparaître, et le droit du travail devra évoluer en conséquence.

L'HOLACRATIE PEUT-ELLE PRENDRE DANS N'IMPORTE QUELLE ORGANISATION ?

B. M. C. C'est une question difficile. Nous n'avons pas encore assez de recul. Je me bornerai à constater qu'aucune tendance en termes de taille ou de secteur ne se dégage dans l'immédiat. Autre signe encourageant : la



DIRECTION AUTOGÉRÉE, UNE IDÉE NEUVE DÉJÀ OUBLIÉE...

Voici trois regards croisés de militant.e.s des Hauts de Seine sur une décennie d'engagement à l'école primaire Elsa Triolet de Nanterre.

Le fonctionnement collégial était-il lié à l'engagement de la directrice pour la pédagogie Freinet ?

Militante de la pédagogie Freinet, Francine Douillet, membre de l'ICEM - institut Coopératif de l'École Moderne, avec d'autres collègues de Nanterre, demande sa nomination à l'école Elsa Triolet pour mettre en œuvre un projet construit selon sa vision de l'école. Celle-ci ouvre en 1984 dans le nouveau quartier du Parc, au départ avec des classes maternelles, elle s'est agrandie au fur et à mesure des ouvertures de classes pour devenir une école primaire. L'école avait la mention à «sujétion spéciale» dans la circulaire du mouvement et l'équipe recevait les candidat.e.s pour leur présenter son projet alternatif.

Partagez-vous d'autres tâches ?

Le partage des tâches administratives s'inscrivait dans une démarche collective, rendant chacun.e responsable de ce qui fonctionnait bien ou moins bien. Travaillant sur un plan d'égalité, les enseignant.e.s pouvaient s'impliquer dans une pédagogie de projet, suivant leurs propres compétences, centres d'intérêt ou passions éventuelles. Nous partageons les réussites et les échecs de nos élèves. Nous échangeons sur nos pratiques, ce qui était alors peu répandu. Et surtout nous portions collectivement un projet éducatif global au sein de l'école.

Elsa Triolet était un lieu de vie ouvert pour des élèves qui pouvaient rejoindre leur classe en autonomie chaque matin, accéder à la bibliothèque librement pendant les récréations et choisir de

pour assurer le suivi administratif et pédagogique, certains enseignant.e.s se rendaient compte après coup avoir fait fausse route et quittaient l'école.

Comment ont évolué votre carrière et vos engagements professionnels ?

Cette expérience a suscité l'envie pour un grand nombre d'entre nous de prendre une direction d'école (7 parmi nous sont devenu.e.s directeur.trice.s). La direction collégiale avait modifié l'image d'une fonction restée rigide et poussiéreuse. Sous l'impulsion de Francine Douillet, chacun.e a pu s'approprier l'animation de l'équipe au service d'une pédagogie innovante. Avec la certitude que cette mission était essentielle pour changer le fonctionnement et les mentalités des enseignant.e.s. Moins d'élitisme avec les élèves, plus de bienveillance et d'attention envers celles et ceux qui étaient en difficulté, voire qui nous mettaient en difficulté. Cette expérience nous a aussi permis d'approfondir la relation avec les parents et de jeter les bases de la co-éducation indispensable à la réussite de tous les élèves. Cet engagement total pour l'école a bien sûr suscité l'engagement syndical de plusieurs d'entre nous.

« S'impliquer dans une pédagogie de projet. »

Les différentes tâches administratives étaient regroupées par domaines et distribuées aux membres de l'équipe suivant leurs compétences (relation avec la mairie, cantine, inscriptions, projet d'école). Francine partageait ses indemnités de direction avec chaque enseignant impliqué. Cette volonté anticonformiste d'organiser le travail en dehors des rapports hiérarchiques habituels s'était forgée dans les années 80 où l'autogestion était très présente dans le débat syndical et politique.

finir seuls leurs activités. La participation de deux délégués par classe au conseil des Enfants permettait de réguler la vie collective.

L'équipe se saisissait d'initiatives : fêtes du livre, atelier d'écriture, jardin de poésie, contes et conteuses, fête de la science, journal de l'école, classe de découverte, carnaval. Pour enrichir la vie de l'école et les apprentissages transversaux des élèves. Ce fonctionnement nécessitait une grande disponibilité, bien au delà des obligations de service habituelles. Avec deux réunions d'équipe hebdomadaires obligatoires

**Propos recueillis par
Jean-Pierre Baills auprès de :
Joëlle Vasnier,
directrice à Colombes,
Bernard Peyr,
ancien directeur à Puteaux,
élu.e.s en CAPD pour le Sgen-CFDT 92
et Marie-Pascale Paumier,
directrice à Nanterre**

FAIRE DE CHACUN UN SUJET

Paquito Schmidt participe dès 1961 à plusieurs groupements de la gauche révolutionnaire et autogestionnaire, il adhère à la FEN (Fédération de l'Éducation Nationale) en tant qu'enseignant, puis à la CGT en 1972 en entrant à la compagnie aérienne Air Inter. Il rejoint la CFDT en 1976.

Quand vous m'avez demandé d'apporter un témoignage sur l'autogestion, j'ai eu le vertige. Par où commencer ? Sachant que vient de paraître aux éditions Syllepse une *Encyclopédie internationale de l'autogestion* de pas moins de 2368 pages !

L'autogestion est à la fois un but et un chemin, un type de société à construire et aussi une méthode d'organisation de la lutte des salarié(e)s. Puisque témoignage il y a, je ne parlerai que de l'autogestion comme chemin. Il s'agit de deux moments tirés de ma vie professionnelle et syndicale.

1975 - La grève des personnels d'accueil à Air Inter Only Ouest

Ce service compte alors 180 salariés, à 70% des femmes jeunes (moins de 30 ans) et sur-diplômées par rapport à leur fonction. La syndicalisation est forte avec près de 60 adhérents à la CGT et 2 à la CFDT. En 1975, une grève de près de trois semaines de ces personnels se déroule pour en finir avec des semaines de 7 jours d'affilée, des bascules du soir (22h00) au matin (6h00) et pour un rythme plus propice à la santé et à la vie familiale, à savoir 3 matinées, 3 soirées, 3 jours de repos (les 3/3/3). Jusqu'au bout, jusqu'à l'échec, cette grève sera quasi unanime. Mais ce qui est nouveau pour Air Inter, c'est que la grève est décidée chaque jour par une Assemblée générale avec un(e) président(e) de séance élue par le personnel réuni et que ce président est bien souvent non syndiqué(e). Ces assemblées durent en général une heure au début des différentes prises de services pour organiser concrètement les modalités de la grève. Le chef de service est invité à expliquer sa position devant l'assemblée des grévistes, mais il n'y viendra qu'une seule fois.

1982 - La réduction du temps de travail des personnels d'accueil à Air Inter Only Ouest

Sept ans plus tard, même service, mais

ses effectifs sont passés à 300 personnes. Le rapport CGT/ CFDT s'est totalement inversé, puisque suite à la grève de 1975 la grande majorité des adhérents de la CGT du service sont passés à la CFDT. La revendication est la même qu'en 1975, mais elle est avancée dans un cadre différent : négociations générales dans l'entreprise sur la réduction du temps de travail et une direction générale déstabilisée par l'arrivée de la gauche en mai 1981 qui a vu le PDG se faire « limoger » et être remplacé provisoirement par son directeur général, dans son jeune temps adhérent CFTC.

Lors de la négociation qui dure près d'un mois, au vu de la complexité de l'entreprise, la CFDT publie immédiatement, après chaque séance, chaque rendez-vous, un compte-rendu.

Pour ce secteur (et tous les autres services des aéroports) la CFDT met en avant la vieille revendication des 3/3/3. Sa mise en œuvre aurait un double effet : d'un côté améliorer très sensiblement le rythme de travail des salarié(e)s concerné(e)s qui passeraient ainsi de 40h00 à 36h20, de l'autre permettre l'embauche d'une vingtaine de salarié(e)s. Au final la direction est d'accord pour cette approche, mais

en échange elle réclame que certains horaires, qui ne sont plus justifiés par le trafic, soient supprimés, ce qui revient à une pénalité pécuniaire mensuelle moyenne de 50 francs par agent à plein temps.

Le protocole est mis à la signature. La CGT est vent debout contre ce « compromis dégueulasse » ! Elle fait le forcing auprès des personnels, prétextant aussi, et c'est vrai, que la CFDT accepte ces pénalités alors que jamais elles n'ont figuré dans les revendications du syndicat.

La CFDT du service, en accord avec la CFDT de l'entreprise, propose alors, après une explication longue et détaillée, de consulter le personnel à bulletin secret. Le résultat sera sans appel : avec près de 95% de votants et plus de 82 % de OUI les salariés acceptent le compromis. La CFDT peut donc signer cet accord, la CGT, non signataire, n'osant pourtant plus s'y opposer dans ses tracts.

Le mot d'ordre CFDT « faire de chacun un sujet » reste d'actualité. Pour moi « autogestion » ou « auto-organisation », non pas les mots, mais leurs pratiques sont un bon moyen de le mettre en musique.



Avec Paquito, 1er mai 2009



LE SOCIALISME AUTOGESTIONNAIRE

Un retour sur l'Histoire de la CFTD.

Au début des années 60, la Fédération de la Chimie CFTD, dont Edmond Maire était le secrétaire général, avait évoqué la perspective d'une société socialiste autogestionnaire.

Frédo Krumnow, secrétaire général de la Fédération Hacuitex (Habillement-Cuir - Textile) CFTD a été un des premiers et ardents défenseurs du socialisme autogestionnaire. Il avait effectué un voyage en Yougoslavie pour connaître et étudier l'autogestion construite par Tito en opposition au socialisme autoritaire mis en place par Staline en URSS.

En 1966, au congrès de la Fédération Hacuitex, Frédo Krumnow a présenté le rapport d'orientation sur l'autogestion : *Éléments de réflexion et de recherche pour la gestion de l'économie par les travailleurs.*

Une large discussion a eu lieu sur cette nouvelle

perspective. Le rapport adopté par le congrès se concrétisait par deux revendications précises :

- la **priorité aux bas salaires** avec un minimum mensuel qui n'existait pas à l'époque ;

- une **heure d'information mensuelle avec les travailleurs dans les entreprises.**

Ces deux revendications constituaient à la fois un objectif et une méthode d'action pour une meilleure prise en charge par les travailleurs eux-mêmes des problèmes de l'usine, de l'atelier, du bureau.

Le débat

La nature du socialisme autogestionnaire en France et ailleurs a été au cœur des débats de la gauche et des luttes dont la CFTD a été à l'initiative. Plusieurs responsables syndicaux CFTD ont effectué un voyage d'étude en Yougoslavie pour y étudier, sur place, l'autogestion.

En 1968, la CFTD épouse la révolte des étudiants. Le

16 mai, le Bureau Confédéral publie un communiqué qui est historique, puisque pour la première fois, la Confédération prend position en faveur de l'autogestion.

« En se déclarant solidaire des manifestations étudiantes, la CFTD en a ressenti les motivations profondes. La lutte des étudiants pour la démocratisation des universités est de même nature que celles des travailleurs pour la démocratie dans les entreprises ».

« A la monarchie industrielle et administrative, il faut substituer des structures démocratiques à base d'autogestion ».

Le Congrès confédéral de 1970

Après un grand débat démocratique, le congrès confédéral CFTD a donné un contenu à cette proposition tant en ce qui concerne les perspectives que le contenu pour parvenir au socialisme démocratique autogestionnaire.

Les trois caractéristiques à construire : Autogestion - Propriété sociale des moyens de production - Planification démocratique.

Extrait de la résolution : Il s'agit bien d'une perspective qui n'aura son véritable sens que lorsque les conditions politiques, économiques et sociales seront réalisées.

Dans cette perspective, aucun secteur de la société ne peut rester en dehors de l'autogestion.

L'autogestion, c'est la gestion des entreprises par les travailleurs mais aussi de l'ensemble de l'économie et de la cité par le peuple. L'autogestion répond au besoin fondamental de responsabilité, de justice et de liberté chez les travailleurs : elle est de nature à créer un type nouveau de rapports sociaux basés sur l'égalité et la solidarité effectives.

Roger Toutain

● Du Calvados à Paris, de la confection de la chaussure à l'administration centrale, il n'y a qu'un pas ! Ou plus exactement une vie, forgée par trois piliers : la Joc, la formation et la CFTD. Et des années consacrées à la pédagogie de l'action collective. Tous publics confondus.

● **Roger Toutain en est persuadé : « L'action syndicale ouvre les gens à d'autres responsabilités. »** Et sa façon de faire est toujours la même : « Donner des outils plutôt

que faire à la place. Renseigner sur les droits, valider les démarches à engager, les corriger parfois. Tout en étant près des gens pour améliorer leur vie, leur salaire, leur emploi, les conditions de travail et leurs conditions de vie. »

Roger a toujours privilégié l'action avec les sections et la vie des gens. On lui reproche d'être « basique ». Qu'à cela ne tienne. Il vivra avec enthousiasme 1968 dans les usines occupées. Il y va, non pas comme aujourd'hui pour négocier

les indemnités de licenciement, mais pour faire redémarrer les ateliers quand c'est possible. Élu au Bureau national de la CFTD, il a vu venir la délocalisation de la fabrication du textile, de la chaussure comme de la confection. « Malgré nos positions et nos luttes, nous avons été impuissants pour l'empêcher. »

Ce texte est extrait d'un portrait écrit par Daniel Druesne : <http://www.cfdt-retraités.fr/Roger-Toutain>

DES PRATIQUES ENCORE ACTUELLES

Sous le terme d'autogestion, les années 70 ont vu fleurir des revendications et des pratiques qui perdurent aujourd'hui sous des noms différents.

Dans le cadre scolaire, elles ont surtout permis l'émergence d'une part (modeste) de démocratie.

Dans le domaine éducatif, les principes autogestionnaires ont été difficiles à mettre en œuvre.

Ils ont surtout inspiré la pédagogie, reprenant des intuitions plus anciennes. Mais sur le plan institutionnel, ils se sont bien souvent heurtés à la forteresse des statuts. Quelques établissements au fonctionnement original sont lancés dans les années 70, avec le statut de *lycée expérimental* (5 seront reconnus à partir de 1982). Non seulement les élèves y sont associés au fonctionnement, mais les enseignant.e.s s'y partagent l'ensemble des tâches, sans l'intervention de personnels spécialisés (chefs d'établissement, CPE). S'ils continuent d'exister, ces établissements restent en marge du système scolaire, de même que leurs élèves, peu nombreux et souvent en situation d'échec scolaire.

C'est du côté des usagers qu'on trouve le plus de changement, avec une évolution parallèle à celle du champ politique. Dans ce dernier, la revendication autogestionnaire a conduit à une meilleure prise en compte de l'avis des populations. Existait dès avant 68, des associations comme les GAM (groupes d'action municipale) ont

soufflé à ces pratiques, on les a habillées d'un terme nouveau : **la démocratie participative**. Comme hier l'autogestion, le terme a été récupéré par la gauche politique et mis en œuvre de manière variable.

Selon la même logique, les revendications de l'après-68 vont imposer une participa-



Lieux de débat, de vie ou de détente.

mobilisé les habitant.e.s pour intervenir dans l'élaboration des projets urbains puis dans la gestion même des municipalités.

La réponse des pouvoirs locaux a été lente à venir, mais progressivement, les lieux de concertation se sont multipliés (souvent des conseils de quartier). Pour redonner un second

tion croissante des usagers à la vie des établissements. Cela concerne d'abord les parents : en 1968, 1977 puis 1985, trois lois imposent progressivement leur présence dans toutes les instances (conseil de classe, d'école, d'administration). Leur principale association (la FCPE) en profite d'ailleurs pour s'émanciper de la tutelle des syndicats enseignants.

Les mêmes demandes sont portées par les élèves, surtout dans les lycées. À presque chaque printemps qui suit 68, un mouvement lycéen et/ou étudiant agite la France, et intègre systématiquement dans ses revendications une démocratisation du fonctionnement scolaire et universitaire. Mai 68 a ouvert la porte en créant la fonction (encore purement représentative) de délégué de classe. L'un des principaux mouvements lycéen, la JEC (Jeunesse Étudiante Chrétienne, qui collabore régulièrement avec le Sgen), s'engage alors dans la promotion de cette fonction et dans leur formation. L'engagement des

jeunes militant.e.s est récompensé en 1985 lorsqu'elles ou ils gagnent le droit de siéger dans toutes les instances de représentation. Les mobilisations lycéennes de l'automne 1990 parachèvent l'évolution en actant la généralisation d'une « démocratie lycéenne ».

La presse lycéenne appartient à cette soif de liberté, avec la multiplication de publications aussi diverses qu'éphé-

mères. Les lycéen.nes autogestionnaires investissent enfin le fonctionnement des FSE (foyers socio-éducatifs, souvent devenus depuis des « maison des lycéens »). Ces lieux doivent permettre l'expression des initiatives lycéennes (ou collégiennes) sous le contrôle le plus lâche possible des adultes. Ils ont été des lieux de débat (dans le contexte politisé des années 70) ou de détente (avec la multiplication des ciné-clubs). Mais ils peinent à fonctionner réellement, d'autant que très vite, les élèves désertent les établissements qui ne sont pas considérés comme des lieux de vie.

Au final, le principal fruit de la revendication autogestionnaire a été l'installation d'une démocratie scolaire, certes imparfaite et limitée. Ce qui nous apparaît aujourd'hui comme une évidence était d'une nouveauté radicale il y a 40 ans, et reste toujours menacé par la montée du consumérisme scolaire et les résistances corporatistes.

Vincent Soulage





Marathon de Paris - 2016 - photo Ph.A.

L'AUTOGESTION : UNE ILLUSION ?

Le point de vue d'un militant.



Un jour, comme tout individu, je me suis posé la question de l'utilité d'une hiérarchie.

Symbolisant l'ordre et la soumission, elle apparaît en contradiction avec nos principes de liberté et d'émancipation. Je ne suis pas sûr pourtant qu'elle soit si inhumaine, bien au contraire.

J'ai commencé ma carrière comme gestionnaire dans un service de onze personnes : 1 chef et 10 gestionnaires.

De mes premières années, je garde un souvenir joyeux où le fameux poids de la hiérarchie ne s'est pas fait particulièrement sentir. En fait, avec mes collègues, nous vivions dans une sorte d'autonomie bienveillante. Cette situation a pu se produire car nous formions alors une équipe soudée, où l'information circulait et où les egos ne s'entrechoquaient pas trop fortement. Nous avons même vécu une année sans chef direct, supervisé par un adjoint du chef de notre division. Il venait une fois par semaine faire un point rapide (même très rapide !) avec chacun.e d'entre nous. Comme on dit trivialement « ça tournait » sans problème, sans faire de vague.

Cette confiance acquise auprès de nos supérieurs nous a permis de décider d'une réorganisation impactant chaque membre du service. À cette oc-

casion, nous avons sollicité notre « superviseur » pour qu'il pilote cette opération afin qu'aucun conflit entre gestionnaire n'éclate. Mais, finalement, sa proposition n'a satisfait personne et nous avons élaboré entre nous un autre plan qui a recueilli l'adhésion de tous et qui a été adoubé par notre chef intérimaire. Suite à cet épisode, la plupart d'entre nous s'est posé la question de l'utilité d'une hiérarchie directe, qui n'apportait pas en tout cas une plus-value au fonctionnement du service.

► **J'ai vécu un moment rare, une sorte de parenthèse enchantée...**

Mais, d'autres expériences me font dire que, rétrospectivement, j'ai vécu un moment rare, une sorte de parenthèse enchantée. En effet, cette sorte d'autogestion a tenu par un équilibre fragile entre des personnalités, la confiance réciproque et la reconnaissance de l'engagement de chacun.e dans la bonne marche du service. Je suis convaincu qu'il en aurait été tout autrement en cas de conflit interne ou de climat de défiance.

Une autorité supérieure est nécessaire car, se situant hors de la mêlée, elle symbolise une certaine objectivité et une certaine protection. Elle joue le rôle de modérateur, d'amortisseur, de tampon, entre les collaborateurs, entre le service et la haute hiérarchie ou entre le service et l'utilisateur.

Dans les faits, je ne connais pas d'administrations, de sociétés, d'entreprises vivant sans hiérarchie. Même dans une SCOP (société coopérative ouvrière de production/société coopérative et participative), les décisions sont prises collégialement et, par conséquent, c'est un groupe de personnes qui exerce une autorité vis-à-vis d'un individu, en l'occurrence un employé ou un membre de la SCOP. Il y a donc bien existence d'une hiérarchie dans une organisation dite communautaire.

Sa raison d'être vient de l'opposition entre responsabilité collective et responsabilité individuelle. La responsabilité collective est acceptée quand il s'agit de succès mais en cas d'échec, de drame, celle-ci n'est plus de mise et c'est la responsabilité individuelle qui prime. Les différents membres d'un groupe n'assument que très rarement collectivement une faute, une erreur. L'exemple nous en est montré régulièrement dans le sport collectif : le succès est partagé par tous mais en cas de défaite, on cherche les responsables, voire le responsable. Soit c'est l'autorité qui est responsable, soit l'autorité doit désigner et sanctionner le ou les individus responsables. La hiérarchie naît du groupe, elle lui est consubstantielle. L'Homme étant un animal vivant en meute, la possibilité qu'il s'affranchisse complètement d'une organisation hiérarchique me semble illusoire.

Vincent Albaut

UNE HISTOIRE DE LA CFDT

Témoignage militant



Place de la République - mars puis avril 2016
- photo Ph.A.



Pierre a commencé à travailler en septembre 1979, il a adhéré à la CFDT cette même année où le « recentrage » était déjà amorcé. Les années 1980-1981 sont pour lui des années de doutes et d'interrogations sur son militantisme à l'extrême-gauche qu'il cesse très vite. *Témoignage.*

Ne pas être syndiqué m'a toujours semblé inconcevable, donc je suis resté simple adhérent du SGEN. Je n'ai jamais considéré mes années d'élus CAPA, instance plus technique que politique, comme un vrai militantisme à la CFDT. Je regardais l'évolution de la CFDT en spectateur attentif en quelque sorte...

On ne peut comprendre la place centrale du thème de l'autogestion dans les années 1960-1970, sans avoir toujours à l'esprit qu'alors, beaucoup à gauche pensaient que, au-delà des divergences sur les moyens d'y parvenir, *changer de société n'était pas que de l'ordre de l'utopie mais possible à horizon raisonnable.* La CFDT s'est inscrite progressivement à partir des années 1960 dans cette perspective. Elle s'est ralliée officiellement à la lutte des classes et au socialisme à son congrès de 1970.

L'abandon de la référence chrétienne en 1964 avait créé « un vide identitaire » que la nouvelle CFDT se devait de combler rapidement. Inscrite dorénavant dans la perspective du socialisme, son marqueur identitaire doit la démarquer du socialisme bureaucratique et centralisé des pays de l'est auxquels sont associés le PC alors hégémonique à gauche (plus de 25% des voix aux élections) et la CGT : elle le trouve assez naturellement avec le socialisme autogestionnaire.

► **Une organisation ouverte, un lieu de démocratie vivante.**

Ce qui me semble le plus emblématique de la CFDT dans sa période « autogestionnaire », c'est que c'était une organisation ouverte, un lieu de démocratie vivante où la confrontation publique de positions divergentes était vue comme une force et non une faiblesse. S'il était facile de voir à quoi s'opposait ce socialisme autogestionnaire, encore fallait-il lui donner un contenu précis. D'où de vrais débats de fond, théoriques et pratiques, avec une grande diversité de positions, que l'on retrouvait aussi au PSU et à l'extrême-gauche. Mais si ces derniers étaient plutôt extérieurs à « la classe ouvrière », la CFDT y était implantée.

La CFDT a donc été dans cette période plus qu'un syndicat, mais aussi le laboratoire d'idées de la gauche, où se retrouvaient non des intellectuels « hors sol » mais des militants intellectuels ancrés dans la réalité sociale.

Que reste-t-il de cette période ?

Que reste-t-il de cette période à une époque de consensus, (que beaucoup pensent définitif alors que d'autres l'espèrent provisoire) qui semble considérer la démocratie libérale et l'économie de marché comme des horizons indépasseables ? Évidemment plus rien pour l'autogestion pensée comme doctrine à la fois sur la nouvelle société à construire et les moyens de sa construction.

Mais dans une société globalement prospère, où s'expriment de plus en plus le refus des citoyens de voir leur existence quotidienne structurée par des injonctions venus d'en haut et leur exigence de participer aux décisions qui les concernent, l'autogestion comme forme de démocratie participative reste une idée moderne. Elle devrait être le fil conducteur du fonctionnement d'un syndicat qui revendique sa volonté de « transformer en profondeur le modèle économique et le modèle social du pays ».

Au regard de cette exigence autogestionnaire, qu'en est-il du fonctionnement interne de la CFDT aujourd'hui et du lobbying en guise de mobilisation syndicale ?

Je me contenterai de citer E. Maire, F. Krumnow et A. Detraz en 1975 : « L'essentiel, c'est qu'aux différents niveaux, les hommes et les femmes concernés ne se contentent pas d'élire des représentants qui décident pour eux. Dans les cas importants, une réelle prise de décision collective doit avoir lieu, chacun disposant de l'information appropriée. De plus, les représentants élus doivent être soumis à un contrôle permanent, leurs décisions ne doivent pas être prises en secret » (*La CFDT et l'autogestion, 1975*).

L'évolution de la CFDT symbolise assez bien à mes yeux le glissement vers une fonctionnarisation de l'activité syndicale, sa professionnalisation, son repli dans les lieux institutionnels de négociation et paritarisme. Pour reprendre les propos de Nicolas Defaud dans une étude qu'il lui a consacrée en 2010, la CFDT est passée du « bureau d'études de la classe ouvrière » qu'elle prétendait être à « une agence sociale fortement intégrée dans les réseaux paritaires ».

Pierre Karila



VIVE L'AUTOGESTION DU SYNDICAT !

La confédération française et démocratique du travail ou CFTD réaffirme régulièrement en congrès son attachement à des objectifs d'émancipation et de transformation sociale. Que ce soit l'occasion aussi pour ses militant.e.s d'interroger en toute liberté son propre fonctionnement et ses pratiques. Point de vue militant donc.

Un syndicat qui prône l'auto-gestion se doit-il d'être lui-même autogestionnaire ? Sans doute. **En tout cas ce serait bien d'essayer.** Voici donc quelques pistes pour aller vers ce mode d'organisation qui nous est cher.

Le chef tu banniras

Force est de constater que nos structures syndicales restent constellées de relations hiérarchiques pyramidales. Et qu'au sommet de la pyramide trône le chef, que l'on appelle par pudeur le secrétaire général. Notre confédération, notre fédération et tous nos syndicats territoriaux ont ainsi chacune et chacun leur secrétaire général.e. Cela correspond à un mode d'organisation classique mais aussi à une demande sociale. Nos instances, nos institutions, les médias demandent un.e chef.fe. C'est tellement plus simple, semblent-ils nous dire.

Cette hyper-personnalisation de nos organisations contribue au manque de démocratie, aux luttes de pouvoir infernales, à l'épuisement des uns, à la frustration des autres. Face à cela il faut au contraire avoir le courage d'imposer une équipe, des

militant.e.s nombreux qui se partagent les tâches et les fonctions de représentation. Pour responsabiliser le plus grand nombre, alléger le fardeau de quelques uns. Et rappeler qu'**un syndicat c'est avant tout un collectif.** Et pas encore et toujours la même trombine, bien souvent masculine, dont l'omniprésence est tout sauf anodine.

Les responsabilités tu répartiras

C'est le corollaire évident et nécessaire du point précédent. Imaginer un fonctionnement davantage libéré des hiérarchies cela signifie donc partager les responsabilités beaucoup plus que cela ne se fait actuellement. Et permettre à chacun.e de celles et ceux qui en exercent de trouver à la fois écoute, conseil, regard critique et appui auprès du collectif. Le niveau d'information, pour ne prendre que cet exemple, devrait être le même à tous les échelons de l'organisation, du syndicat local à la confédération, en passant par l'interprofessionnel régional.

Tes militant.e-s tu formeras

Pour permettre à un plus grand nombre de

militant.e-s d'exercer des responsabilités il est alors indispensable de mettre en place une politique de formation. Accéder à une responsabilité sans avoir les compétences de base nécessaires est à la fois dangereux et douloureux. Transmettre, développer et faire vivre ces compétences, cela doit être une des priorités d'une organisation syndicale.

Tu feras vivre le débat

Réunions des responsables ou à comité restreint, chuchotements, échanges ou mails sensibles (et donc à ne pas partager)... tout semble indiquer qu'un syndicat gère souvent des choses d'une très grande importance qui doivent rester aussi top secrètes que la dernière mission de l'agent 007. Mais de quoi a-t-on peur ? Que l'on sache ce que l'on pense ? Que certain.e-s ne soient pas d'accord au sein de l'organisation ? Cessons donc de nous croire dans la série House of Cards et avouons-le : le débat au sein d'une organisation syndicale est plus que sain, il est vital !

Les oppositions ne sont pas seulement le signe d'une organisation divisée. Elles sont aussi le reflet d'un syndicat qui ose réflé-

chir au-delà de son prêt à penser habituel. À l'ère de la communication en flux continu nombreuses et nombreux sont les militant.e-s qui ressentent le besoin de davantage de débat.

Les décisions avec le plus grand nombre tu partageras

Conséquence logique de nos belles structures hiérarchiques, la plupart des décisions importantes, de celles qui engagent durablement le syndicat, sont prises dans les bureaux où se réunissent les quelques membres de l'exécutif. Il y a des explications valables à cela : ces militant.e.s ont souvent été élu.e.s (mais très souvent sans concurrence) ; les décisions cruciales sont souvent à prendre en peu de temps. Pourtant, cette ère où quelques représentants décidaient pour ceux qui les avaient vaguement élus devrait toucher à sa fin. Les outils de communication modernes permettent, même dans un délai très court, d'informer et de consulter le plus grand nombre. Et de décider avec eux. **La CFTD restera ambitieuse à ce prix là.**

**Florent Ternisien
d'Ouille**

RÉFUGIÉS : LA CFDT ENTRE EN ACTION

Le 4 février 2016, la CFDT IDF a inauguré un partenariat avec l'association France terre d'asile. Un partenariat qui s'inscrit dans le programme « Duos de demain », dont le but est de permettre à des citoyens d'aider à l'intégration des réfugiés.



Soirée de lancement des « Duos de demain »

« Depuis la fin de l'été 2015, nous avons commencé à tisser des liens avec des acteurs institutionnels et associatifs pour voir comment nous pourrions être utiles et agir face au drame que vivent les migrants », rappelle Didier Lefèvre, secrétaire régional qui pilote le partenariat. Il faut dire que la crise des réfugiés est loin de laisser les militants CFDT indifférents. « Nous avons fait le choix d'être fidèles à nos valeurs. Le droit d'asile est inscrit dans l'ADN de la République et ne tolère aucune exception », soutient Philippe Lengrand, secrétaire général de la CFDT Île-de-France, face à une cinquantaine de responsables de syndicats présents.

Ainsi, depuis septembre, une rencontre a eu lieu avec la préfète de Paris, Sophie Brocas, mais également avec la maire de la capitale, Anne Hidalgo. Récemment, la CFDT s'est aussi engagée, au niveau national, à mettre à disposition des réfugiés 30 places d'hébergement au centre de formation de Bierville (91).

De l'accueil à l'intégration

Forte d'une histoire de plus de 40 ans, France terre d'asile apparaît vite comme un partenaire privilégié. L'association ne gère pas uniquement l'urgence, elle réalise aussi un travail d'accompagnement des réfugiés en France. « Ces personnes ont vocation à rester durablement car elles n'ont pas de possibilité de retour, explique Fatiha Mlati, directrice de l'intégration à France terre d'asile. Notre objectif est donc de les aider à s'insérer et à créer des passerelles entre elles et la société française ». C'est dans cet esprit que

l'association expérimente, dès 2014, l'initiative « Duos de demain » dans la région de Rouen. Avant de la déployer à une échelle plus large, grâce au soutien financier de la Ligue de football professionnel, depuis décembre 2015. Soit quelques mois après le choc produit par la photo du petit Aylan dans l'opinion publique...

Témoignages de réfugiés

« L'idée est d'aider les réfugiés à s'approprier notre mode de vie, nos institutions, nos valeurs républicaines et notre langue », explique Pierre Guinot-Deléry, bénévole.

L'important est que le duo échange régulièrement, que ce soit au cours d'une promenade, d'une sortie culturelle ou d'une activité sportive... ».

Cette soirée de lancement est aussi l'occasion d'échanger avec les réfugiés. Ebrahim, réfugié afghan qui a perdu sa famille dans la guerre, évoque ainsi son parcours. « Être migrant, c'est un chemin que l'on ne choisit pas. Depuis mon arrivée en 2008, je travaille jour et nuit pour me sentir français

même si c'est difficile », admet-il. On écoute aussi les témoignages des premiers duos formés. Comme celui de cette bénévole, engagée dans un binôme avec Boniface, originaire du Kenya : « Nous nous sommes vus trois fois depuis décembre. Avec, à chaque fois, des moments d'échange privilégiés, qui permettent d'en apprendre plus sur l'autre mais également sur soi-même ». Dans la salle, plusieurs responsables affichent leur enthousiasme comme Jean Lhopital de l'Union territoriale des retraités de Paris : « Cette initiative va certainement trouver un écho important chez les retraités. Ils sont prêts à s'engager et à donner de leur temps pour participer à une action concrète », assure-t-il. Au total, l'association ambitionne de former 1 000 duos d'ici la fin de l'année.

Clément Mellin et Sylvie Polvêche

*Cet article est repris intégralement du numéro 510 de **Solidaires**, le journal de l'Union régionale des syndicats CFDT d'Île de France.*

COMMENT S'ENGAGER ?

Les duos sont formés par l'association en fonction des centres d'intérêt des personnes, du statut familial, de leur lieu de vie... Une charte éthique rappelle les principes et conditions pour s'engager :

- Les candidat.e.s, « parrains » ou « marraines », doivent être volontaires et bénévoles et résider en France en situation régulière.
 - Ils s'engagent à rencontrer leurs « filleul.e.s » au moins une fois par mois pendant six mois.
 - Ils s'engagent à respecter leurs rendez-vous avec France terre d'asile.
- La maîtrise d'une langue comme l'anglais ou l'arabe, sans être obligatoire, est un plus.

Contact : spolveche@iledefrance.cfdt.fr

CONTACTS ILE DE FRANCE



Sgen-CFDT Académie de Créteil

11/13 rue des Archives
94010 CRÉTEIL cedex

01 43 99 58 39 • creteil@sgen.cfdt.fr

<http://www.sgencfdt-creteil.fr>

Antenne 77 (Melun) 01 64 64 00 22
77@sgen.cfdt.fr

Antenne 93 (Bobigny) 01 48 96 35 07
93@sgen.cfdt.fr

Antenne 94 (Créteil) 01 43 99 12 40
94@sgen.cfdt.fr



**Cela peut coûter cher...
Mais l'épanouissement
des personnes n'a pas de prix.**
René Bonety, CFDT, 1971

Contact Sgen-CFDT Recherche EPST
sgencfdt@vjf.cnrs.fr

Contact Administration centrale
administration-centrale@sgen.cfdt.fr



sgen
Cfdt:

Sgen-CFDT de Paris

7/9 rue E. Dehaynin
75019 PARIS

01 42 03 88 86

paris@sgen.cfdt.fr

<http://www.sgencfdt-paris.fr>

sgen
Cfdt:

Sgen-CFDT Académie de Versailles

23 place de l'Iris
92400 COURBEVOIE- La Défense

01 40 90 43 31 versailles@sgen.cfdt.fr

www.sgen-cfdt-versailles.org

Antenne 78 (Trappes) 01 30 50 89 82

78@sgen.cfdt.fr

Antenne 91 (Évry) 01 60 78 37 34

91@sgen.cfdt.fr

Antenne 92 (La Défense) 01 40 90 43 96

92@sgen.cfdt.fr

Antenne 95 (Cergy) 01 30 32 67 55

95@sgen.cfdt.fr

**Ne pense rien sans l'exprimer à haute voix.
Surtout ne t'arrête pas de parler, traduit mot à mot
ce qui te tracasse.**

