La reconversion des professionnels du syndicalisme

Georges Ubbiali (*)

Dans le domaine des relations professionnelles, l'auteur nous propose avec la reconversion des permanents du syndicalisme un thème original. Comment les organisations syndicales ont-elles géré dans les années quatre-vingt le retour à « l'emploi normal » de permanents investis pendant de longues années dans des fonctions éloignées de leurs métiers d'origine ? À partir de quand cette préoccupation apparaît-elle et quels structures et moyens la CGT et la CFDT lui affectent-elles ? La CFDT privilégie l'expérience acquise et le processus individuel de construction de projet des intéressés, tandis que la CGT les accompagnera dans un parcours scolaire ou universitaire destiné à certifier les compétences acquises dans le travail syndical. Au-delà des dispositifs d'aide mis en place, des conceptions différentes des articulations entre formation et qualification sont à l'œuvre. Il apparaît dans tous les cas que les permanents en reconversion ne puissent faire l'économie d'un processus douloureux de réaménagement et d'abandon d'un certain nombre d'illusions sur le marché du travail.

Comment s'effectue la transition professionnelle des permanents syndicaux ayant assumé pendant de nombreuses années des fonctions de permanent dans les organisation syndicales ? Ce retour « *dans le civil* », comme l'exprime l'un d'entre eux, soulève-t-il des problèmes particuliers, et lesquels ? C'est autour de ces questions que se développe cet article, à travers l'analyse des politiques mises en place par les deux principales centrales françaises, la CGT et la CFDT.

La littérature romanesque a évoqué cette « transition professionnelle », passage d'un état d'engagement total à de nouvelles tâches, voire parfois à une nouvelle existence. C'est la figure de Rasseneur qui, dans *Germinal*, paie son militantisme en faveur des mineurs par un renvoi du carreau. L'ancien haveur s'installe comme cafetier, pauvre petit commerçant d'une clientèle de pauvres ouvriers. Il n'est pas anodin que le café ait pu concentrer l'ire de ces entreprises de (bonne) morale que furent les ligues de vertus, les hygiénistes et autre rédempteurs de classe ouvrière : l'estaminet rassemble les ouvriers, l'alcool les excite et si en plus le cabaretier les endoctrine… : « *L'image du révolutionnaire fou, ivre de sang et d'alcool, du massacreur débauché et titubant sert de repoussoir de la question sociale, de cache-misère au sens premier du terme : l'association alcool-désordre justifie la société de tempérance-ordre moral* (…) *les possédants se regroupent dans un réflexe anti-alcoolique* » peut écrire Didier NOURRISSON [1].

Le cas de DELESSALE [2], quelques décennies plus tard, indique une inflexion très nette, si ce n'est des débouchés, du moins des causes du militantisme. Comme le mineur de Zola, DELESALLE s'établira à son compte, libraire engagé, une fois rompu le cycle de l'engagement. Si l'établissement dans le travail indépendant constitue une constante en ce qui concerne les débouchés, il résulte cependant, pour le dirigeant syndicaliste-révolutionnaire, d'un choix conscient de sortie du syndicalisme et non de la contrainte qu'éprouve le personnage littéraire.

Deux itinéraires, l'un imaginaire, l'autre réel, pour en finir avec un parcours syndical. Le sens commun envisage spontanément deux modalités de fin de parcours, de « reconversion professionnelle » :

– tout d'abord une forme paradoxale de non-reconversion, « l'élimination » par l'âge. Le retraité succède au dirigeant. Cette modalité est illustrée, à titre d'exemple, par les biographies aussi différentes que celles de Léon JOUHAUX, Georges SÉGUY ou encore de Henri KRASUCKI ;

– ensuite, la sortie par la grand porte : le parcours syndical se traduit par l'accession à des responsabilités, à un travail inattendu, inespéré étant donné les probabilités d'accession à des postes comme ceux de la haute fonction publique, de la diplomatie, ou encore des instances internationales [3]. Ces trajectoires peuvent être exemplifiées par des hommes comme Jacques CHÉRÈQUE, dirigeant CFDT, préfet atypique sous un

1. NOURRISSON D. (1990). Citation pp. 209-205.

2. MAITRON J. (1952). Paul Delesalle fut un dirigeant de la CGT d'avant 1914. Voir sa biographie dans le dictionnaire biographique du Mouvement ouvrier de J. MAITRON.

3. Ainsi, Jean Kaspar, ex-bref secrétaire général de la CFDT peut-il écrire dans sa biographie, suite à sa nomination comme ministre conseiller aux États-Unis, « *Cette fonction de ministre conseiller n'est pas très courante* (…) *Dans ce milieu, il faut être du sérail, de la "carrière", pour être "digne" de porter ce titre.* (…) *Il faut être du clan, de la tribu ou de la caste pour exercer certaines responsabilités. Si tel n'est pas le cas, il faut que figurent sur votre cursus l'ENA, l'X, Centrale, les Ponts, les Mines etc. Je n'ai rien de tout cela. Et si j'ai fait les "Mines", c'étaient les vraies, pas l'École* », pp. 211-212, in KASPAR J. (1994). Notons que Kaspar semble inaugurer une nouvelle voie, puisque Jean-René MASSON, ex-secrétaire confédéral à la même organisation a été nommé en 1998 ministre plénipotentionaire, conseiller social à l'ambassade du Maroc. *Cf. Le Monde*, 9-12-98.

(*) Maître de conférences, Université de Dijon, Département de sociologie, 36 rue Chabot-Charny, 21000 Dijon.

gouvernement de gauche [4], André SAINJON, métallurgiste CGT et député européen, Pierre HÉRITIER, membre du Bureau confédéral CFDT et expert en questions sociales auprès de la Communauté Européenne, voire – cas limite – Edmond MAIRE, directeur d'un groupe de vacances sociales.

Ces reconversions brillantes, parfois enviées, sont le plus souvent associées à des dirigeants de premier plan, secrétaires généraux des organisations, responsables confédéraux, qui parviennent à capitaliser sur leur nom le réseau de connaissances de l'organisation ou à transformer leur militantisme en expertise. Pourtant, il ne faudrait pas que l'arbre cache la forêt. Le plus grand nombre de cas n'est pas celui des dirigeants confédéraux. Alors, qu'en est-il des obscurs, de ces « sans grade » de la représentation des intérêts des salariés, de tous ces permanents de régions ou de fédérations ? Quelles sont les filières qui permettent un reclassement ? Les structures syndicales se préoccupent-elles de la reconversion de leurs fonctionnaires ? Et si oui, quelles politiques ont été mises en place ? Avant de répondre à ces questions, il est nécessaire de préciser deux traits de ces politiques, à savoir la prépondérance du niveau confédéral et l'extrême différenciation qui les caractérisent.

Aborder la question de la reconversion des professionnels du syndicalisme, c'est franchir un seuil dans les différentes structures qui délimitent le mouvement syndical. En clair, assurer la reconversion des permanents apparaît comme une tâche prioritairement dévolue à la confédération. Non que les niveaux fédéraux et régionaux ne se préoccupent pas des débouchés assurés à leurs cadres. Cependant, le gros du travail engagé est de la responsabilité des instances confédérées.

Une part, difficilement mesurable au demeurant [5], des sorties de poste repose sur les structures fédérales ou régionales. Mais on ne peut, à ce niveau parler d'une politique de reconversion des permanents. Il y a préoccupation, relativement récente d'ailleurs, du sort fait aux permanents sur le départ. Cette préoccupation prend plusieurs formes. Elle peut se traduire par une aide directe de la direction syndicale soutenant par sa présence les démarches effectuées en vue de la réintégration dans l'entreprise. Le syndicat auquel est rattaché le permanent peut également intervenir sous la forme d'une négociation de son cas avec les directions d'entreprise. Cet intérêt peut enfin se concrétiser, mais cette dernière forme d'aide semble plus théorique qu'effective selon les nombreux témoignages recueillis, par l'accord d'un crédit d'heures au sortant pour effectuer des démarches de recherche d'emploi. Ces différents types d'interventions ne peuvent cependant pas être caractérisés comme une politique, à l'instar de celle qui est détaillée dans la suite du texte au niveau confédéral, au sens où ne sont pas mis en place des démarches ou des moyens particuliers ou supplémentaires en vue de permettre le reclassement. Si les reconversions sont gérées au niveau confédéral, c'est aussi tout simplement parce que les moyens humains et financiers des fédérations ne sont pas suffisants pour permettre l'élaboration d'une politique décentralisée, au sens exprimé ci-dessus. De même si ce sont les structures syndicales et non pas comme on pourrait logiquement le penser, des institutions du marché du travail, comme l'ANPE ou l'APEC [6], qui sont prioritairement mobilisées, cela tient à la singularité de l'expérience professionnelle acquise par l'exercice de la représentation syndicale et à la difficile « mise en forme » des compétences ainsi développées [7]. La gestion de la reconversion comme un dossier à part entière est donc bien du ressort de la confédération, avec interventions possibles des autres niveaux de la structure.

L'extrême différenciation constitue la seconde caractéristique des politiques de reconversion mises en œuvre. Entre les préoccupations et, par conséquent les moyens, tant humains que financiers, déployés par la CFDT et la CGT, il y a un gouffre. S'expriment bien alors, deux conceptions non seulement de la manière dont doit se gérer une fin de carrière syndicale, mais, plus profondément, deux conceptions divergentes de la fonction du syndicalisme, de ses missions et, *in fine*, de la nature du lien social unissant le délégué à ses mandants.

Il est clair enfin que si l'émergence dans les deux centrales de la préoccupation de gestion des reconversions se manifeste à une même période, cela renvoie au contexte global de crise du syndicalisme qui prend son essor à la fin des années soixante-dix. Sur ce terreau commun, les réponses apportées par chacune des organisations se réalisent sous une forme qui leur est propre.

C'est cet ensemble de dimensions que nous nous proposons maintenant d'aborder en deux parties, relatives à chacune des organisations appréhendées ici.

La reconversion à la CFDT : une affaire de professeurs

La mise sur pied d'une cellule, dans un premier temps, puis la définition d'une politique concernant la reconversion des permanents sont relativement

4. On lira avec profit l'article que consacre Daniel GAXIE et Michel OFFERLÉ à ces *outsiders* du milieu politique. (GAXIE, OFFERLÉ, 1985).

5. Difficilement mesurable car n'aboutissent dans les services confédéraux que les cas les plus délicats. Ceux ou celles qui parviennent à se "recaser" seuls, en utilisant des ressources régionales ou un capital relationnel lié à la profession n'en font pas état officiellement. Même s'il y a une tendance à la centralisation, plus marquée pour une organisation comme la CFDT que pour la CGT, il n'en demeure pas moins que n'existe pas un centre de commandement omniscient, en mesure de tout contrôler des mouvements de personnel.

6. On verra un peu plus loin que ces institutions interviennent également dans la réinsertion professionnelle, mais toujours en complément des démarches d'essence syndicale.

7. Voir par exemple, IES (1995) ou CREDIJ (1995). Cette littérature est également analysée dans notre thèse, UBBIALI (1997).

récentes à la CFDT puisqu'elles remontent à 1985. Cependant, la question d'une politique à l'égard des permanents s'est posée quelques années auparavant. Elle trouve en fait son origine dans le recentrage/la resyndicalisation que l'organisation opère au 38e Congrès de 1979 (Congrès de Brest), suite à la rupture de l'Union de la Gauche et, concomitamment, du pacte d'unité entre CGT et CFDT [8].

Cette préoccupation n'est pas isolée puisqu'elle s'insère dans un processus plus global de gestion et de rationalisation des moyens humains de la confédération se traduisant par la création d'une Direction des Ressources Humaines. L'appellation de ce service, en rupture avec la tradition du mouvement syndical, traduit une volonté marquée de professionnalisation des personnels de direction de la centrale qui aboutit à ce que « *la conception hiérarchique domine désormais par rapport à une conception collégiale* » [9]. La question de la reconversion des permanents s'intègre dans une série de pratiques gestionnaires plus vastes, comme celle, par exemple, qui voit l'élaboration de conventions collectives pour les personnels (techniques) de la confédération ainsi que de certaines régions, ou encore d'une politique active de recrutement et de formation de cadres syndicaux.

Mise sur pied d'une structure : une nécessaire éducation

En 1985 est créée formellement une structure, sous la forme d'une cellule de reconversion, pour les permanents de la CFDT. Avant cette date, un certain nombre de personnes étaient suivies, en vue de leur reclassement professionnel. Ce suivi se caractérisait, selon les témoignages recueillis, par deux aspects :

– d'abord, il fonctionnait essentiellement sur le mode de la pression politique sur le capital relationnel de l'organisation. En clair, la CFDT faisait appel à des entreprises, essentiellement du secteur de l'économie sociale, pour offrir un débouché à ses professionnels. En même temps que ces entreprises fournissaient des débouchés tout trouvés pour les permanents, elles constituaient autant d'antennes dont profitait le syndicat pour garder des contacts avec la société civile [10] ;

– le second trait de ce système renvoie également à une surdétermination politique, mais dans un sens différent. De fait, en l'absence de principes organisationnels formalisés, et de structures pour les soutenir, primaient, spontanément, la complicité et les affinités politiques, c'est-à-dire, le plus souvent, aussi, des affinités sociales. Ce qu'exprime, à sa manière l'ancienne permanente ayant mis sur pied la cellule :

> *« Et on n'était naturellement pas traité de la même manière si on était sorti honorablement ou non. Si on était d'une fédé... dans la ligne ou d'une fédé... hors la ligne. Donc, il y a des gens dont on se souciait et d'autres pas »,* (entretien I).

La reconversion tendait à suivre la ligne de pente des inégalités sociales ou sexuelles. Il y avait plus de facilité à se recaser en tant que dirigeant confédéral provenant du secteur des services qu'en tant que responsable d'industrie. Le reclassement était mieux pris en compte pour les techniciens que pour les anciens ouvriers. Les hommes étaient plus pris en charge que les femmes, etc. Avec des résultats profondément inégaux et incertains, ce système révélait ses limites au moment même où la crise économique redoublait les difficultés d'insertion sur le marché du travail.

C'est précisément pour rompre avec cet état de fait qu'est décidée la création d'une cellule spécialisée. Dans un premier temps, de 1985 à 1988, cette cellule dépend du secteur organisation, mais rapidement, suite à un audit externe prônant une restructuration du secrétariat confédéral, le dossier arrive au département ressources humaines. Mais du secteur organisation, le *KGB* comme l'appelle en plaisantant une de nos interlocutrices, aux ressources humaines, une constante perdure : le type d'intervenants.

Contrairement aux autres confédérations, la CFDT, de par son histoire, a toujours conservé des liens étroits avec les milieux intellectuels et enseignants, grâce à sa fédération d'enseignants, le SGEN [11]. Au-delà de sa fonction d'impulsion doctrinale, cette organisation joue également un rôle, moins connu, dans les modalités internes d'organisation. C'est en tout cas l'hypothèse qui permet de comprendre pourquoi les personnes en charge de la reconversion proviennent toutes, jusqu'à présent, selon nos informations, du SGEN. En effet, à partir du moment où la question de la reconversion se pose en termes de conseils et de techniques de présentation de soi, bref, de pédagogie de la transition, les spécialistes de l'entendement éducatif développé par cette fraction du corps de l'éducation nationale que sont les psychologues scolaires, formateurs d'adultes, conseillers d'orientation, voire enseignants se trouvent en totale adéquation avec les objectifs de l'organisation :

> *« On a eu un entretien. Et il [le secrétaire à l'organisation] m'a demandé si j'étais capable de conseiller des gens qui partaient de la conf. ou de différents trucs. Au début, j'ai dit non. Et puis après, j'ai réfléchi. Il y avait toujours des copines qui m'amenaient leurs mômes en me demandant des conseils. Et je me suis lancée parce que je faisais de la consultation d'accompagnement en pratique. J'ai donc dit OK »,* (entretien I).

8. Sur cet aspect, lire l'ouvrage de PRUVOST G., ROGER P. (1995).
9. Processus analysé en détail par TIXIER P.H. (1992). Voir en particulier le chapitre 7 : L'aide à la décision : le Secrétariat confédéral. Citation p. 218.
10. Sur la plasticité et l'historicité de ce concept, se référer à GRANGEON F. (1986).
11. Sur cet aspect : SINGER M. (1987).

« Question : La formation de conseillère d'orientation, ça cadre avec ce que vous faites ?
Réponse : Oui, avant, je faisais du bilan. C'est exactement ça », (entretien H).

« Moi quand j'ai été recrutée sur ce truc, on m'a dit : t'es prof ? Alors, ça va. L'orientation, tu connais. Tu peux faire », (entretien H).

Les rôles, les moyens, les fonctions de la cellule de reconversion

En quoi consiste le rôle de cette cellule, aux moyens réduits, puisqu'elle correspond environ à un poste à mi-temps ?

En première approche, la reconversion, c'est d'abord un fichier. Durant la période 1988-1995, la cellule s'est occupée du reclassement d'environ 250 permanents, soit une petite quarantaine de dossiers par an [12]. En 1995, on comptait 35 personnes ayant entamé une démarche de reconversion et une douzaine à échéance plus lointaine, mais déjà répertoriées par le service. Ces chiffres sont ceux dont les cas ont été traités par la cellule de reconversion. Cependant, il n'y a aucune obligation de passer par cette structure. La cellule informe toutes les structures de la confédération, lance un *appel d'offres*, et reçoit ensuite les candidats à une reconversion. Certaines structures, qu'elles soient professionnelles ou géographiques entretiennent des relations privilégiées avec la cellule et la DRH. La mise sur pied de dispositions et d'une politique systématique d'aide et de conseil à la reconversion des personnels par ces fédérations ou régions s'est faite en liaison avec la cellule *ad hoc*. Cependant, paradoxalement, ce ne sont pas les fédérations qui pourraient avoir le plus de problèmes, soit les fédérations du secteur privé pour dire vite, qui entretiennent les relations les plus étroites avec le secteur reconversion. Ce sont prioritairement des fédérations couvrant des secteurs à statuts, comme les PTT, la FGE (EDF), la Santé qui recourent au service de la cellule. La raison tiendrait vraisemblablement à une sorte d'homochromie sociale entre la représentation de soi des individus issus de ces secteurs professionnels et les modalités pratiques de reconversion proposées par l'organisation.

Si, dans les premiers mois de fonctionnement, la cellule reçoit individuellement les candidat(e)s à la reconversion, très rapidement cette manière de faire se révèle inadaptée, pour deux raisons essentielles.

D'abord, comme l'explique la personne qui a inauguré le service, elle reçoit de nombreux militants dont l'état mental est dégradé :

« Et des gens, entre le tiers et la moitié qui étaient dans un très mauvais état psychique.

Q. : Ah bon ?
R. : Ah oui, résultat des élections. J'ai eu des gens qui étaient en pleurs dans mon bureau. Qui ne savaient pas dire un mot. Des gens qui étaient en attente d'une parole ou d'un conseil depuis deux ans. Et à qui on disait, on va te trouver quelque chose. Attends. Il y en a qui attendaient en étant payé, d'autres non. (...) J'ai eu des gens complètement atterrés dans mon bureau. Je me souviens d'un des cas les plus difficiles. Une militante qu'on avait fait monter comme alibi dans un syndicat lourd. Et un jour on l'a lourdée. (...) Et elle était démolie. Au niveau reconnaissance d'elle même, au niveau politique. Je l'ai eue en pleurs pendant des heures dans mon bureau », (entretien I).

La multiplication de ces *cas sociaux* imposait un autre mode de fonctionnement que la relation de face à face. Mais cette observation permet de comprendre pourquoi c'est une psychologue qui a désormais pris le relais.

Intervient, ensuite, de manière plus décisive, la question des modalités pratiques de suivi des délégués. Ce dossier a été reformulé dans le sens d'une définition d'outils techniques nécessaires à la reconversion, dépassant ainsi les questions d'inimitié personnelle ou de francs désaccords politiques. Ce deuxième aspect, déterminant pour l'évolution de la formule, n'a pas été obtenu sans difficulté, vu l'ampleur des oppositions politiques au sein de la confédération.

Faisant jouer son capital relationnel aussi bien du côté des organismes de formation professionnelle, l'ANPE ou l'ONISEP, que dans les rangs de l'organisation, la responsable du service a accumulé des informations et du matériel nécessaires à la mise en place de bilans professionnels pour les permanents. De manière volontariste, la responsable a également suivi un stage de l'APEC (Association pour l'emploi des cadres) sur la technique des bilans de compétences ainsi qu'une session de reconversion afin d'accumuler les informations.

Cette phase de constitution d'outils techniques permettant de modéliser la transition du statut de permanent à celle de salarié était en effet sous-tendue par le constat que, dans l'exercice de leurs fonctions, les permanents acquéraient des compétences qui les assimilaient à des cadres d'entreprises.

Les actions menées

Ces principes étant définis, la politique mise en œuvre s'est articulée autour de deux opérations.

Tout d'abord, une action de légitimation scientifique des présupposés de cette identification permanent

12. Les informations recueillies auprès de chacune des organisations se révèlent dissymétriques, ainsi qu'on aura l'occasion de le constater en parcourant le texte. Il aurait été tout à fait intéressant par exemple de pouvoir fournir des éléments précis de répartition entre les secteurs professionnels pour les reclassements opérés. L'accès à certaines sources n'a pas été favorisé au chercheur.

– cadre a été menée. Par l'intermédiaire de l'organisation des cadres, l'UCC (Union confédérale des cadres et ingénieurs), une proposition de recherche a été soumise au financement de l'APEC. Cette recherche visait à définir les compétences, savoir-faire et aptitudes acquis par les permanents syndicaux dans l'exercice de leurs responsabilités. Dans l'esprit de ses initiateurs, cette étude devait couvrir également les permanents des mouvements associatifs. En fait, cet appariement couvrait l'idée de création d'une antenne spéciale de l'ANPE pour les permanents syndicaux, associatifs et peut-être politiques, à l'instar de celle qui existe pour les intermittents du spectacle. C'est donc bien une volonté d'institutionnaliser la fonction syndicale dans le réseau des organismes d'emploi qui présidait à la formulation de l'étude.

Cette étude a été réalisée, sous la direction de E. Poncet [13]. Cependant, l'extension aux permanents des mouvements d'éducation populaire a été refusée par le commanditaire qui, par contre, paritarisme oblige, y a inclu les permanents des organisations patronales.

Cette étude a servi d'argumentaire vis-à-vis des pouvoirs publics, des directions de quelques grandes entreprises ou des DRH ouverts à ce genre de démarche. Elle a eu également un écho important dans l'opinion publique par l'intermédiaire de la presse [14].

Mais, effet moins visible, le rapport de l'APEC a eu des répercussions internes dans l'entreprise de conviction des permanents, en vainquant les résistances à l'identification cadre. Ce discours qui leur était tenu par la responsable de la cellule s'est trouvée confirmé par l'étude qui est venue certifier sa pertinence :

> *« (...) Il faut bien voir qu'en sortant d'une responsabilité syndicale, on est tous des cadres. C'était très dur à gober pour les militants. En particulier pour les militants des syndicats lourds. Je leur ai dit : prenez conscience que vous êtes des cadres. Petits cadres, pour certains. Mais vous êtes au-dessus de l'agent de maîtrise. Ce que vous avez fait, même si ce n'était pas l'objectif, vous amène à pouvoir gérer une équipe, négocier, programmer »,* (entretien I).

Les résultats de cette recherche ont permis d'asseoir un cadre structurant pour la reconversion professionnelle. Laquelle reconversion présuppose un travail de redéfinition d'une identité, entreprise considérée comme nécessaire pour retrouver un emploi valorisant.

Cette volonté de remise à plat d'une identité militante et sa reformulation se sont prolongées par l'organisation de stages de reconversion. Inspirées des techniques managériales ou de la psychodynamique de groupes [15] (d'où le recours à des personnes partageant ces savoir-faire comme les pédagogues parascolaires), ces séances visaient à :

> *« tout remettre à plat, par rapport à une stratégie où il fallait identifier ses compétences. Les fonctionnelles et les transversales. Ensuite, les nommer et troisièmement leur donner une valeur dans le langage du milieu du travail où on voulait accéder »,* (entretien I).

Ce stage est l'occasion de procéder à une remise en jeu des représentations, à une manipulation de l'identité que s'est forgée le permanent :

> *« L'idée qu'il faille contraindre les gens à sortir de leur rôle, c'est plutôt bénéfique. Parce que les gens viennent vous voir pour que vous confortiez leur légitimité syndicale ou militante »,* (entretien H).

Depuis 1988, la cellule reconversion a procédé à l'organisation de 15 stages, d'une durée de 4 jours et demi, animés par la responsable de la cellule, accompagnée de la DRH. Chaque stage se décompose en deux temps :

– premier temps : un *travail sur l'itinéraire*, technique dérivée des bilans de compétences auxquels sont soumis les cadres chômeurs. Derrière ce processus qui tend à mettre à plat *« [l]'itinéraire professionnel et syndical. [et à...] tirer les points forts et les points faibles qui serviront à sa reconversion future »,* (entretien H), se joue une entreprise visant à faire prendre conscience aux stagiaires de l'ampleur du déplacement dans l'espace social que leurs responsabilités les ont amenés à réaliser :

> *« On travaille sur le comportemental (...). La prise de confiance en soi. Mettre en phase leur savoir avec leur représentation d'eux mêmes (...) Il fallait les motiver, mais qu'ils gardent la juste mesure d'eux mêmes (...) Le truc, c'est : j'ai été, je ne le suis plus. On leur apprenait à faire cette gymnastique (...) [il a fallu leur faire] faire un travail sur soi pour occuper les postes qu'ils devaient occuper ». « Il y a un délicat travail à accomplir »,* (entretien H).

– Cette réflexion se prolonge par l'élaboration d'un projet professionnel :

> *« Avec l'aide du groupe, le but du stage est d'arriver à l'élaboration de projet. De ne pas repartir*

13. PONCET E. (1988).
14. Le journal *Le Monde* lui a consacré un numéro entier de son supplément *Initiatives*, lors de sa publication.
15. Un stagiaire interrogé caractérise cette session comme « stage très psycho *out-placement* ». Le nouveau DRH de la confédération est psychologue de métier. Il a suivi par ailleurs, en vue de sa nouvelle fonction syndicale, une formation en ressources humaines, sanctionnée par un DESS. On notera au passage que cette formation a été effectuée dans une école privée, connue pour son « avant-gardisme » en matière de gestion.

sans une fiche avec un ou deux projets au minimum, un calendrier de démarches et d'explorations », (entretien H).

Si ces deux étapes sont communes à l'ensemble des stages proposés aux cadres, une dernière, non liée systématiquement au suivi du stage, celle du suivi, se surajoute de manière efficace. Il est même question, maintenant que le stage a atteint sa vitesse de croisière, de sous-traiter cette tâche à un organisme extérieur.

À la suite de ce stage, ou à sa place pour ceux qui ne désirent pas le suivre, se déroulent des opérations de suivi individualisé des candidats. Si cette possibilité existe dans les stages pour cadres, elle est le plus souvent formelle et inopérante. Là, il y a une ligne directe, c'est-à-dire *« un suivi permanent ici. C'est-à-dire des gens qui peuvent appeler, venir nous voir... Ça, c'est le gros, l'appui essentiel. Mais il y a aussi les gens qui ne suivent pas le stage. Et qui s'adressent à nous. Alors, ça peut être dans le cas d'entretien individuel, de soutien, d'information, d'organisme de formation. Ou d'emploi tout simplement. D'aide aussi aux outils de recherche d'emploi. CV, lettre de motivation, exploration des entreprises, etc. »,* (entretien H).

Et puis surtout, ce suivi se double d'une bienveillante mobilisation de la part de l'UCC, réseau d'alerte et, éventuellement, vivier de placements potentiels pour les reconvertis. Ce dispositif s'avère particulièrement efficace puisqu'il peut se vanter de ne produire aucun chômeur. La durée moyenne de cette phase de transition est de neuf mois. Quitte à ce que l'organisation, en cas de difficultés inattendues, se charge de retrouver dans ses services une tâche temporaire, un poste d'attente, pour le permanent en voie de reclassement.

Mais si l'échec d'une reconversion se mesure en terme d'ennui dans leur nouvel emploi *(« Des gens qui s'ennuient là où ils sont. Alors là, si on en croit l'étude du CEREQ, il n'y en pas beaucoup. Je crois que c'est de l'ordre de 10 % »)* quels sont alors les débouchés qui s'offrent à un ex-professionnel du syndicalisme cédétiste ?

Quels emplois pour d'anciens permanents syndicaux ?

La question des « débouchés du syndicalisme » est indissolublement liée à celle de la reconnaissance de la fonction [16].

Quelle est la perception des acteurs de cette reconversion ? C'est seulement après avoir analysé les représentations en jeu que l'on pourra se pencher sur les métiers effectifs qui sont pratiqués par les cédétistes « défroqués ».

Cadre, certes, mais...

Le refus largement répandu jusqu'à présent chez la plupart des acteurs du système de relations professionnelles de reconnaître formellement la fonction syndicale introduit également du flou dans les classements opératoires de sortie de poste. La proclamation unilatérale du statut de cadre ne suffit pas à vaincre les pesanteurs du fonctionnement social.

Invitées à définir une « *bonne conversion* », nos interlocutrices laissent transparaître finalement, de manière inattendue après le volontarisme du propos, la difficile reconnaissance externe du travail identificatoire et discursif. Le discours emprunte alors les formes du psychologisme pour décrire une reconversion réussie :

« C'est un endroit où les gens sont presque aussi heureux qu'ils ont été dans leur boulot de permanent. (rire) On ne peut pas le définir par le salaire. (...) On ne peut pas le définir par le niveau d'accès, parce qu'on a tous les cas. La seule chose qu'on peut dire : c'est qu'on a des gens qui sont bien dans leur peau et qui font facilement leur travail de deuil. Parce qu'ils ont trouvé autre chose qui n'est pas l'équivalent mais qui leur donne au moins le sentiment d'avoir une utilité sociale, des responsabilités, des choses de ce type là (...) », (entretien H).

Cette indétermination du statut n'échappe pas aux intéressés eux-mêmes :

« (...) Ils ont acquis cette espèce de certitude qu'ils pourraient faire autre chose que ce qu'ils faisaient avant. On est même obligé parfois de faire repartir le balancier dans l'autre sens pour certains en leur rappelant qu'ils ne faudrait pas qu'ils aient la trop grosse tête. C'est aussi notre rôle. (...) Il y en a certains, tu as l'impression qu'il faudrait leur dérouler le tapis rouge. Entre la surévaluation et la sous-évaluation... (...) Les mêmes peuvent d'ailleurs passer d'un cas à l'autre », (entretien H).

Des inventeurs de métier

Cette relative indétermination du statut auquel peut prétendre le permanent qui se reconvertit possède également sa traduction en terme de choix de débouchés professionnels.

Naturellement, il y a le retour dans le secteur ou l'entreprise d'origine, pour ceux qui bénéficient d'accords en la matière. Le retour au poste d'origine demeure par contre exceptionnel.

16. Cet aspect est développé dans notre thèse de sociologie : *La professionnalisation des directions syndicales à la CGT et à la CFDT. Éléments pour une socio-histoire*, Université Paris I, 1997. Une édition remaniée est prévue en 1999.

Bien sûr, la filière traditionnelle de l'économie sociale avec ses mutuelles, les caisses de retraite, les entreprises du tourisme social, les comités d'entreprises, ainsi que les associations périphériques mises en place par ces derniers, a toujours droit de cité.

Mais ce domaine, apparemment balisé, est lui aussi traversé de « *modes* ». Le tourisme social, au temps où il était géré selon des règles tenant autant à l'éthique qu'à des dispositions professionnelles, a pu constituer un domaine privilégié pour les ex-permanents. Quitte, ensuite, à se professionnaliser vraiment en repassant des diplômes professionnels en cours d'activité [17].

Il en va de même de secteurs comme les conditions de travail, la formation, où l'expertise syndicale a pu être appréciée en des temps où les employeurs de ces secteurs hésitaient dans les critères de recrutement, où l'absence de certification scolaire en la matière, de formation diplômante *ad hoc* laissait suffisamment d'espace pour des recrutements non-conventionnels.

Cette capacité des permanents à occuper des terrains vierges, à débroussailler de nouveaux métiers, à se faire les protagonistes d'une certaine innovation sociale, sans qu'il soit possible, en l'état des informations disponibles, de quantifier ce trait caractéristique d'un positionnement de l'organisation syndicale et des personnels qu'elle attire, se prolonge aujourd'hui encore sur d'autres terrains : *« Des choses qui ne sont pas le monde associatif, mais qui n'est pas non plus le privé. Donc un monde dans lequel on peut repérer ces gens et leurs compétences »,* (entretien H).

Dans ce vaste ensemble composite qu'est aujourd'hui le travail social [18], les syndicalistes cédétistes trouvent des terrains d'action à la mesure de leurs compétences. Ainsi, par exemple, la multiplication des projets de reconversion tournant autour de la thématique de l'insertion sociale : *« La misère du monde, ils connaissent et ça les intéressent. Ils veulent bien continuer à s'en occuper. Et ils peuvent un peu continuer leur boulot militant »,* (entretien H).

En l'absence de qualification stabilisée, les collectivités territoriales, en lien avec l'image qu'elles se font de la centrale et de la mobilisation de son capital relationnel politique, se montrent intéressées par un savoir-faire militant qui ne demande qu'à se déployer dans les nouvelles fonctions liées au développement social, à la médiation, autour de la politique de la ville, des quartiers, de l'accompagnement des Rmistes, des associations intermédiaires. La presse entretient d'ailleurs elle-même ce flou taxinomique en décrivant, par exemple, les chefs de projets DSU de « militants *d'une forme de démocratie locale* » [19].

Face inversée du stigmate, contrepartie – positive en quelque sorte – de cette indétermination classificatoire et identitaire, la béquille goffmanienne se transformant en canne de golf [20] se monnaie en capacité à investir de nouveaux terrains de l'action sociale, ici sous la forme de la création de nouveaux métiers.

Tout laisse par ailleurs supposer un maintien de ces attributions structurales des dirigeants cédétistes, en particulier du fait que les nouvelles générations de permanents inclinent à une certification scolaire supérieure à celle de leurs prédécesseurs. Car, et c'est sans doute la différence la plus significative avec la CGT, la question de la formation est la grande absente de ce processus de reconversion. Non qu'elle ne se pose pas, en effet le nombre de permanents ayant suivi des formations à caractère professionnel ou obtenu des diplômes universitaires de haut niveau (bac + 4/5) est rien moins qu'insignifiant. Mais elle n'apparaît pas comme une préoccupation de l'organisation en tant que telle. Au contraire, il s'y exprime un certain scepticisme pour les tentatives de formation scolaire/universitaire, en raison de l'absence d'intérêt de celle-ci pour la reconversion : *« Ils sont recrutés sur leur expérience professionnelle. Et (...) la formation n'a jamais changé grand chose au constat (...) Aujourd'hui les employeurs se servent du manque de formation pour leur dire : c'est pour ça qu'on ne vous prend pas. Mais le jour où ils ont la formation, ce n'est pas pour autant qu'ils les prennent. Et ça, on a beaucoup de mal à leur faire comprendre »,* (entretien H).

Un dédain se manifeste également, de manière paradoxale pour ces acteurs du système scolaire, pour certaines formations, inadaptées, voire en deçà de ce que l'expérience pratique a permis d'acquérir. Ainsi, par exemple, l'observation suivante est faite, à propos du diplôme permettant l'accès aux fonctions d'animateur (DEFA) :

> *« Quand nos gens vont là dedans, ils n'apprennent rien. Non seulement ils ont appris sur le tas. Mais l'organisation leur a appris ça. C'est d'ailleurs eux qui pourraient animer le module en question »,* (entretien H).

Finalement, la question de la formation est renvoyée aux modalités de gestion de la nouvelle identité à endosser : *« (...) C'est avec eux-mêmes qu'ils règlent des comptes (...) Je pense à quelqu'un qui a trouvé un emploi et qui veut absolument faire un DESS. Il n'y a*

17. À notre connaissance, il n'existe pas d'histoire sociale de ce secteur économique, de sa professionnalisation et des évolutions du recrutement de son personnel.

18. Voir ION J. (1992). Jacques ION utilise des termes comme « nébuleuse de métiers », « entité flottante » pour caractériser les métiers du social.

19. *Le Monde*, « Faire participer les habitants », 16 janvier 1996. On pourrait sans doute multiplier les notations, ainsi qu'y invite un article du *Nouvel Observateur* sur la crise des banlieues où un sociologue décrit ainsi les travailleurs sociaux : « *des professionnels encore militants, capable de compenser par leur investissement personnel les carences de leurs institutions* ». Christian BACHMAN, *Nouvel Observateur*, 23 novembre 1995, n° 1616.

20. La phrase exacte est : « *Au lieu de s'appuyer sur leur béquille, ils* [les dirigeants des groupes stigmatisés] *s'en font une crosse de golf* (...) », GOFFMAN (1975), p. 40.

rien à faire. Il veut le faire. Il s'est reconverti. Bien reconverti. Mais le projet de formation, il va au delà. Il est : comment je vais faire reconnaître ce que je vaux ? À travers un niveau de diplôme qui sera finalement le seul à vraiment prouver (...) il faut qu'ils se prouvent des choses à eux-mêmes », (entretien H).

La formation, relève de l'après-reconversion. C'est au reconverti de s'inscrire dans le plan de formation de son entreprise d'accueil. Mais alors, il sort définitivement des préoccupations de la cellule.

L'élan interrompu de la CGT

À la même période que sa consœur, la CGT se préoccupe de mettre en place une politique des cadres avec la création d'un secteur cadres syndicaux, sous la responsabilité d'un membre du Bureau confédéral. Mais entre 1982 et 1985, un coup d'arrêt sera mis à cette politique et la reconversion sera confiée à une cellule beaucoup plus modeste.

Une structuration du secteur cadres syndicaux qui ne durera pas

Une première réflexion sur une politique de cadres syndicaux s'était déjà déroulée dans les années précédant mai 68. Cette première ébauche ne s'était cependant pas conclue par des actions concrètes.

Une décision concernant la mise sur pied d'un secteur des cadres syndicaux est prise en 1972. Il faudra néanmoins attendre 1976 pour que ce secteur soit vraiment opérationnel, c'est-à-dire doté de moyens financiers et humains pour remplir ses missions. Une commission de 18 membres, regroupant des secrétaires généraux d'Unions départementales et de fédérations est instituée, sous la responsabilité d'un membre du Bureau confédéral, secondé par un adjoint. Le secteur cadres avait trois fonctions dont celle de s'occuper de la reconversion des cadres syndicaux :

– une fonction de promotion des cadres de haut niveau de la centrale. En fonction des équilibrages politiques inscrits dans les règles tacites de fonctionnement de la CGT depuis la scission de 1947, le secteur devait repérer les militants susceptibles d'occuper des fonctions de premier plan dans la CGT. Cet équilibre politique, la parité entre communistes et non-communistes, était d'ailleurs plus une réalité dans les sommets de l'organisation que dans ses organismes de base. Après avoir opéré ce repérage grâce à une connaissance personnelle, puis un filtrage, le Bureau confédéral proposaient ces candidats « de valeur » aux suffrages des camarades, durant les congrès, qui validaient démocratiquement le processus ;

– une seconde fonction de formation des dirigeants syndicaux ;

– enfin, partie qui nous intéresse ici directement, la commission s'est préoccupée de la reconversion des cadres.

On ne saurait comprendre les ambitions, les réorientations et finalement les limites de cette politique sans rappeler le contexte dans lequel elle se déroule. Si la relation au politique est un trait constant du syndicalisme, en France autant qu'ailleurs, la spécificité française réside dans la forme de cette relation : l'histoire de la CGT, au moins depuis sa dernière scission, est surdéterminée par ses rapports avec le PCF. Néanmoins, ainsi que l'explique Georges Ross [21], cette domination de la CGT par le PCF s'est en permanence heurtée à une contradiction entre les buts partisans du parti politique et la nécessité d'un ancrage de masse transcendant les spécificités politiques. L'histoire de la CGT est ainsi celle d'un perpétuel balancement entre ces deux stratégies. La période qui va de la fin des années cinquante à 1978 est celle d'une marge d'autonomie importante accordée à la centrale. La rupture de l'Union de la Gauche en 1977, marque un retournement de tendance. Le balancier repart dans l'autre sens et on assiste à un contrôle accru du PCF sur la centrale, ses activités, son programme revendicatif et son personnel. Ce dernier point est particulièrement sensible à travers les témoignages recueillis par entretiens. En quelques années, le secteur cadres syndicaux voit ses prérogatives rognées par le secteur organisation, selon le témoignage d'un ancien responsable du secteur cadre :

> *« Il y a eu un transfert progressif du secteur cadres vers le secteur organisation avec la complicité tacite du secrétaire général. Ce glissement a commencé vers 1978 (...). Théoriquement, c'était donc moi qui étais le responsable des cadres. En 1982, j'ai fait une note pour bien préciser la répartition des tâches. Cette note n'a jamais été contestée. Pratiquement, je me suis retrouvé tout seul et le secteur organisation continuait comme s'il avait la responsabilité de l'affaire. (...) À partir de 1982, j'ai donc été un peu « mis au placard » (tout au moins est-ce comme cela que je l'ai ressenti) »,* (entretien A).

En pratique, la commission cadres syndicaux a perdu peu à peu ses membres et s'est vue, parallèlement, dépouillée de ses initiatives concernant la promotion et la formation des cadre, pour ne plus se préoccuper que de la question de la reconversion. Cette tâche lui est finalement dévolue et, comme à la CFDT, la Commission prend en charge un certain nombre de permanents « fragilisés » sur le plan psychologique et social :

> *« C'était un peu l'ambulance et la voiture-balai (...) Moi j'avais une image dans le couloir : une infirmerie (...) Et il y avait un autre secrétaire*

21. Ross (1982).

confédéral qui m'a dit : « Ce ne sont que des malades dont tu t'occupes » Ce qui était vrai en partie (...) On se trouvait avec des gars à bout de souffle, aigris. (...) On prenait sur nous. Parce qu'un gars qui est à bout de course comme ça, c'est un gars qui n'a pas que des difficultés dans son boulot. Il a toujours des problèmes familiaux. Des problèmes de santé etc. Ce gars s'aigrit. (...) Ce qu'on n'a jamais fait par contre, c'est de faire appel à des psychanalystes », (entretien A).

Il faut d'ailleurs, notent nos interlocuteurs, prendre le terme de malade dans un sens large puisque, ainsi que le confesse pudiquement un des principaux acteurs :

« C'est pour ça qu'on a été admis totalement pour essayer de trouver une solution pour les « malades », dans le sens large. C'est-à-dire celui dont on ne voulait plus. (...) Avec quelquefois des problèmes d'ordre psychologique importants. Parce que moi, j'ai eu à reconvertir des copains qui ne voulaient pas partir. Et il fallait que les convainque que c'était bien pour eux. Ce n'était pas simple. Et il y en a qui m'en ont voulu », (entretien A).

Le départ du principal responsable de la commission du Bureau confédéral en 1982 accélère le processus de délégitimation du travail en cours. En 1985, les deux animateurs de la commission partent en retraite à quelques mois d'intervalle. Le groupe de travail sur les questions de reconversion ne s'en remettra pas.

Aujourd'hui, le travail de suivi des permanents en voie de reconversion est pris en charge par un retraité, ex-chauffeur de taxi, à raison de l'équivalent d'un mi-temps, épaulé quand le besoin s'en fait sentir par des membres de la commission cadres. Ce militant poursuit donc seul, ou presque, le travail de suivi et de soutien initié par ses prédécesseurs.

Reconversion et certification

La philosophie qui imprègne les pratiques de ce qui subsiste du groupe de reconversion après 1985 s'inscrit dans le prolongement complet de la politique de formation des dirigeants syndicaux.

La reconversion à la CGT marque, comme à la CFDT, un retour à la vie normale, « *la vie civile* », comme la qualifie un des protagonistes. Si la reconnaissance de la qualité de professionnel par l'exercice de mandats syndicaux est acceptée au sein de la centrale, la validation de cette reconnaissance passe par le biais d'une certification scolaire et universitaire. Alors que les réaménagements identitaires constituent le cœur de la reconversion cédétiste, la reconversion cégétiste pivote autour de l'institution scolaire. Plus même, « l'enrichissement » permis par l'activité syndicale professionnelle est décrit de manière tautologique par l'affirmation de la nécessité de la formation :

« Q. : Par exemple, comment mesurez-vous cet enrichissement de l'activité de permanent ?
R. : (...) Si on compare leurs capacités, la validation à travers le diplôme de maîtrise, et ce qu'ils faisaient auparavant, je crois qu'on mesure effectivement. Et cette capacité de faire cette formation, ça nous permet effectivement de mesurer cet enrichissement. (...) Il y a là, inévitablement un enrichissement. Ensuite, on peut l'observer, le contrôler, le mesurer.
Q. : Alors, comment ?
R. : Au travers du processus de formation », (entretien J).

Un permanent qui prend contact avec la personne s'occupant de la reconversion se voit, après entretien, proposer de suivre une formation universitaire. Comment fonctionne cette filière de reconversion ?

Organisation de la méritocratie scolaire

Cette propension à penser la sortie de poste par la formalisation scolaire des acquisitions cognitives induites par la professionnalisation dans le poste ne souffre que très peu d'exceptions.

Pour ceux qui ne sont pas aptes *a priori* à suivre des formations qualifiantes, joue alors le capital politique de l'organisation. Une des principales difficultés est de « mettre les besoins en adéquation avec l'offre », c'est-à-dire de pourvoir les postes offerts par les mutuelles, les CE, l'économie sociale d'un point de vue plus général. C'est d'ailleurs la mise en action directe du capital politique de l'organisation qui pose le plus de problème parce *« qu'on a eu des erreurs en pensant de manière un peu subjective que telle ou telle personne serait capable de faire telle ou telle chose. Ça s'est avéré ne pas être le cas »,* (entretien J).

En fait, l'absence de bonne volonté culturelle de la part des permanents – les quelques exemples évoqués se rapportent à des situations de crise comme la fermeture du CE de Renault-Billancourt – constitue une situation d'exception, plutôt mal perçue d'ailleurs par les accompagnateurs de la reconversion.

Pour la majorité des cas, la voie de la reconversion passe par le chemin de l'université. Si le panel des formations est relativement important, depuis une capacité en droit jusqu'à des diplômes d'ergonomie ou de gestion, de DUT à des DESS, la licence-maîtrise d'Administration économique et sociale (AES) de l'Université de Paris I constitue la colonne vertébrale du dispositif :

« AES, c'est un diplôme national. C'est une formation qui correspond parfaitement aux militants. Parce que les problèmes juridiques, sociologiques, économiques, ce sont des choses qu'ils ont maniées. Comme on fait de la prose avec M. Jourdain, ils ont été confrontés à ces problèmes », (entretien J).

Le principe de fonctionnement du processus de reconversion s'apparente, par de nombreux aspects, à

la rationalisation d'un apprentissage autodidaxique assisté, proche en cela du fonctionnement que l'on peut observer dans les associations promouvant l'aide scolaire.

En pratique, le suivi de la reconversion se déroule de la manière suivante. Les permanents sont pris en charge par le responsable de cette activité avec lequel ils ont un entretien. Si en province, des enseignants proche de la centrale peuvent jouer un rôle de conseil pour les permanents concernés, à la confédération, la légitimité des quelques personnes prenant en charge la reconversion repose non sur leur appartenance au monde de l'éducation, puisqu'on repère des individus provenant de la chaussure, de la chimie, du textile ou encore de la SNCF, mais sur le fait d'avoir suivi le cursus AES.

La force de proposition du mentor repose *in fine* sur son propre parcours qu'il peut offrir en modèle. Modèle d'autant plus exemplaire qu'il a suivi le cursus en étant proche de l'âge de la retraite (« *Pourtant, j'avais déjà un certain âge* »). Toute son action va consister à assister l'ajustement nécessaire des reconvertis à leur vie d'étudiant :

> *« (...) On les aide à ne pas être trop dépaysés en rentrant dans ce monde universitaire qui est un monde assez différent. Je prendrais un exemple. La différence entre faire un tract et faire une dissertation. On sait mieux faire un tract qu'une dissertation. (...) Il faut les aider à comprendre ce qu'attend l'université. »*, (entretien J).

La procédure est formalisée au minimum, avec le remplissage d'une fiche indicative pour les candidats à la reconversion. La bonne volonté culturelle est sollicitée de la part des permanents qui vont entrer à l'université. Sur demande, ils peuvent profiter de l'expérience des responsables qui se font fort de préparer avec eux les épreuves d'admissibilité :

> *« Je disais qu'on sait mieux faire un tract qu'une dissertation. Si on n'explique pas aux gens comment on fait une dissertation, ils vont se planter. Voilà, on leur dit, une dissertation, c'est comme ça : il faut une introduction, une conclusion, deux parties. Et dans l'introduction, voilà comment il faut faire. Etc. Sur quoi va porter l'entretien. Le projet de recherche. Qu'est-ce ? Quelle faisabilité ? Il y a une copine qui voulait prendre la précarité du travail. On lui a donc expliqué que si on voulait prendre ça, au niveau national, il faut une équipe de chercheurs qui va travailler 18 mois. Là, il faut que tu regardes quelque part pour que ça soit faisable. Après, tu peux regarder dans les statistiques. Mais si tu veux que ça soit faisable, il faut faire ça et ça »*, (entretien J).

Lors de ces épreuves de sélection orale et écrite d'entrée à l'université pour les militants, le responsable se trouve là. Cette présence amicale permet aussi éventuellement de rencontrer d'autres anciens permanents qui sont ensuite intégrés dans le collectif mis en place.

Ce collectif se réunit en début d'année universitaire, sous la présidence de quelques anciens de la formation et du responsable du groupe reconversion. Ceux-ci s'évertuent alors à transmettre les vertus nécessaires à la réussite scolaire. D'autant plus respectueux du savoir qu'il les a consacrés, ces instituteurs organiques communiquent à leurs féaux le rapport dominé des déracinés [22] au savoir :

> *« [... Les conseils, c'est valable] Y compris dans le comportement. (...) On leur dit : on s'installe au premier rang. Pourquoi : d'abord parce que on entend mieux. On n'est pas gêné par les étudiants qui bavardent, qui rigolent. Et puis on participe. On parle, on intervient »*, (entretien J).

Une deuxième session de rencontre a lieu au moment du début du second semestre universitaire :

> *« Il s'agit de resserrer les boulons (...) Oui, on les suit. Au mois de janvier, il faut les réunir. Notamment ceux qui sont en licence. Parce qu'on les ramasse à la petite cuillère. C'est l'horreur. Il faut les ramasser. Compte tenu que c'est une formation pluridisciplinaire, dans les premiers mois la cohérence des différentes disciplines n'apparaît pas tout de suite. Ça commence à se dessiner seulement après Noël. Alors, on leur dit qu'on a tous subi ça et que ça va se passer »*, (entretien J).

Ce système de tutorat se prolonge tout au long de l'année universitaire. Le responsable est toujours disponible pour donner le conseil averti (« *j'ai quelques tuyaux qui peuvent servir* »). Le cas échéant, tous les services de l'organisation sont mobilisés pour la réussite scolaire :

> *« Oui, je les envoie aussi auprès des gens de Droit Ouvrier, s'ils ont besoin de quelque chose. J'utilise les ressources de la maison. Ils vont à la bibliothèque »*, (entretien J).

La bienveillance du responsable (« *on se sent une responsabilité à l'égard des gens qui ont été des militants de la CGT* ») va jusqu'à redoubler le travail des enseignants en préparant des fiches de synthèse sur des sujets de cours, appuis fragmentaires d'un savoir à conquérir, en fournissant des informations sur la faisabilité du projet de recherche, en déployant de l'insistance pour faire passer les examens. « (...) *Ce contre quoi on se bat beaucoup, c'est les gens qui ne soutiennent pas le mémoire, parce que ils ont trouvé du boulot et, pris par le travail, ils ne soutiennent pas. Alors, on*

22. Nous faisons allusion au chapitre 10, « Déracinés et déclassés », sans doute le plus profond, du livre de HOGGART (1970).

leur téléphone. On les titille. Il faut savoir s'y mettre ». Les apprentis se voient offrir un renforcement positif à leurs ardeurs méritocratiques.

Le cas d'un ex-permanent d'un comité d'entreprise illustre parfaitement à la fois l'implication personnelle du responsable reconversion et la forte inclination culturelle dont doivent faire preuve les candidats : « *L'autre s'est piqué au jeu. Il a continué. Il a pris des cours au CNED. Il avait des ressources en lui, mais il a fallu qu'il travaille comme un fou. Il a bossé comme une bête toute l'année et il a été reçu. Il a fait la licence. Puis un DEA* », (entretien J).

L'ex-permanent de comité d'entreprise est aujourd'hui enseignant dans un lycée technique. Ce cas, qualifié de « *parcours tout à fait étonnant* », cas idéal-typique de promotion par l'école, démontre finalement toute la distance qui peut exister par ailleurs, entre les horizons balisés CGT et CFDT.

Cette quête du salut culturel passe aussi par le développement de relations étroites avec l'institution universitaire. À un recours, toujours possible à ces professionnels de la formation que sont les conseillers professionnels de l'organisation, est préféré l'appel au personnel du centre de formation continue de l'université pour les cas délicats. Durant l'entretien, le responsable égrène au fil de la conversion le nom de chacun des enseignants de la filière qu'il connaît personnellement pour avoir suivi leurs enseignements. Et puis, la CGT, par l'intermédiaire de son responsable reconversion siège au conseil d'administration de l'UFR. Cette présence institutionnelle ne se contente pas d'être formelle. C'est aussi l'occasion de concrétiser la prévenance de l'organisation à l'égard de ceux qui la quittent : « *(...) On est attentif aux changements d'enseignants. On voit ce qu'on peut faire (...). Et j'interviens parfois pour arranger les choses. Des fois, on parvient à avoir des aménagements au niveau du* TD », (entretien J).

Cette assistance sans relâche produit de bons résultats puisqu'on compte sur les doigts de la main les échecs universitaires, sur un total d'environ 300 reconvertis par le biais de l'université, du début des années quatre-vingt à 1995.

Le financement

Si le système apparaît rodé et performant, il n'en demeure pas moins extrêmement fragile, en raison notamment de ses modalités de financement. Plusieurs cas de figure se dégagent :

– les bourses : une dizaine de bourses sont disponibles chaque année. Elles sont du ressort de l'université, mais apparemment, les syndicalistes en voie de reconversion ne sont pas les derniers à en profiter ;

– les congés individuels de formation, auxquels ont droit les salariés de la CGT, comme tous les salariés ;

– enfin, les AFR, système de formation accessible, sous certaines conditions, aux chômeurs.

Mais les confidences sur les facilités du « temps d'avant » révèlent en fait l'ampleur du bricolage permanent auquel sont contraints les acteurs du processus de reconversion pour financer la reconversion : « *[Pour] la plupart de nos camarades (...) on faisait des licenciements économiques. Qui leur donnaient droit à toucher en matière de formation. Les* ASSEDIC *payaient 365 jours. Plus tard, ça été stoppé* », (entretien A).

La dégradation constante du système d'allocation chômage entraîne parallèlement une fragilisation de l'échafaudage : « *(...) On n'a pas de moyen d'aider financièrement. Ce qu'on peut faire, c'est aider à calculer l'*AFR. *Avant, c'était en or : 70 % du salaire (...) L'exemple le plus fort, c'est celui de mon copain des cuirs et peaux. Cinq ans d'études il a fait. Deux ans de capacité en droit. Un an à Nanterre et deux ans à la Sorbonne. Tout payé. On a combiné le chômage, les 100 % et puis les bourses ont pris le relais. À l'UER 12. Nanterre, il l'a fait en chômage (...) Mais ça c'est détérioré. Moi, quand je l'ai fait, mon salaire a été préservé pendant 3 ans. Mais c'est pas de l'argent perdu. Mais maintenant si on commence une AFR après trois réductions d'AUD...* » [23], (entretien J).

Et si l'organisation aide au maximum (« *On a toujours un petit boulot à faire faire* »), elle ne peut pallier un manque de financement qui affecte le secteur de la formation continue dans son ensemble [24].

La formation est-elle utile à la reconversion ?

Un bilan effectué en 1984 par l'ancienne équipe en charge de la reconversion permet de dresser un portrait très précis à la fois du volume des reconvertis et des débouchés offerts par le système mis en place par la CGT jusqu'à cette époque. Ces éléments chiffrés, pour lesquels on ne dispose pas d'équivalent à la CFDT, concernent la période où la cellule de reconversion était animée par deux permanents, dont la personne identifiée A. Depuis l'arrivée de J., ce travail n'a plus donné lieu à évaluation.

Une élévation du niveau de formation

Entre 1980 et 1984, ce sont 109 permanents, pour lesquels des informations ont pu être recueillies, qui ont été accompagnés dans leur reconversion par le secteur *ad hoc*. Sur ces 109 personnes, 84 avaient achevé le processus de reconversion, 20 se trouvaient encore

23. La signature d'un accord sur l'Unedic instituant l'Allocation unique dégressive en 1992 n'a fait que précipiter la fragilisation du financement des reconversions en même temps qu'elle contribuait à la détérioration des revenus des chômeurs.
24. Pour une entrée dans ce domaine fort riche : DUBAR (1984).

en formation et 5 en attente d'emploi. Globalement, 65 d'entre eux (60 %) avaient suivi une formation universitaire longue (1 ou 2 ans) en vue de se reconvertir. Sur les 84 dossiers clos, 28 avaient trouvé des emplois correspondant à leur nouveau niveau de formation.

Le tableau 1 ci-dessous résume les niveaux de formation pour les individus (66) sur lesquels on dispose d'informations :

Tableau 1
Niveau de formation des reconvertis

Total	Niveau			
	I	II	III	IV
66	2	29	19	16

En gardant à l'esprit l'étroitesse des chiffres sur lesquels s'opère l'analyse, on remarquera néanmoins que cette politique de formation s'équilibre entre un niveau de formation moyenne (35 individus à bac et bac + 2, soit niveau IV et III) et supérieure (31 individus à Bac + 4 ou 5, soit niveau II et I). Le suivi d'un cursus universitaire pour les permanents en voie de reconversion, sur la base de formation d'une durée moyenne, touche donc un double public :

– un premier public qui soit ne possédait pas de diplôme, soit possédait des diplômes de niveau V (brevet, CAP, BEP) et pour qui le militantisme syndical à titre professionnel a constitué une *seconde chance* de formation en leur permettant d'acquérir des formations de niveau IV et III ;

– un deuxième groupe enfin, pour qui le militantisme syndical a été l'occasion de prolonger le rapport cultivé qu'il entretenait déjà avec la culture scolaire.

On peut même essayer de déterminer, de manière sans doute iconoclaste pour les acteurs, le « rendement » de la formation pour la reconversion. En effet, on dispose de chiffres sur les personnes ayant trouvé un emploi correspondant à leur formation, ainsi qu'exposé dans le tableau 2 ci-dessous :

Tableau 2
Permanents ayant retrouvé un emploi correspondant à leur formation

Total	Niveau de formation atteint		
	IV	III	II
28	4	13	11

Ce tableau peut être lu à partir de l'hypothèse d'une utilité différentielle de la formation/reconversion. Soit, plus le niveau de formation initiale est élevé, plus les probabilités seraient fortes que la formation reçue lors de la reconversion soit utile du point de vue d'un reclassement professionnel.

Si on élimine les niveaux I pour lesquels on ne possède pas d'éléments informatifs, on mesure la probabilité d'obtenir un travail correspondant à la formation suivie par le tableau 3 suivant :

Tableau 3
Rendement différentiel d'une formation en vue d'une reconversion

Niveau	Proportion	%
IV	4/16	25
III	13/19	68,5
II	11/29	38

On constate donc très nettement que l'utilité de la formation pour une reconversion varie de manière très sensible (en forme de courbe en cloche) selon le niveau de formation initiale. Faible, relativement, pour les permanents ayant obtenu un diplôme du niveau du baccalauréat (le plus souvent, une capacité en droit), très forte pour les formations courtes et les plus souvent techniques (DUT, BTS...), intermédiaire enfin pour les formations universitaires longues.

Resterait à connaître la proportion de militants syndicaux professionnels pour qui le processus de formation a permis de dépasser le niveau de formation programmé, c'est-à-dire les cas véritablement exceptionnels de ceux qui ont suivi un cursus complet, du niveau V, au niveau II ou I. Les informations en notre possession ne permettent pas de répondre à cette question, sauf à évoquer le cas, précisément, du responsable du processus de reconversion dont tous les éléments concourent pour qu'il occupe aujourd'hui cette responsabilité.

Les débouchés

Le bilan dressé en 1984 fournit également des informations sur la nature des reclassements opérés. Sur les 84 personnes que les responsables du bilan considéraient comme des dossiers clos, c'est-à-dire dont la reconversion était effectuée, on dispose d'informations sur 78 d'entre eux. On notera d'ailleurs que sur les 6 pour lesquels les informations manquent, trois sont qualifiés comme s'étant reclassés « *sans nous (ou contre nous)* [nous, la cellule reconversion] ».

Le tableau 4 synthétise les informations des secteurs d'activité d'accueil des anciens permanents pour lesquels on dispose d'informations, soit 78 personnes.

Tableau 4
Débouchés professionnels des reconvertis

Débouchés	Nombre	%
Tous secteurs	35	45
Syndicalisme	27	34,5
Comités d'entreprise	7	9
Tourisme et Travail	4	5
Mutuelles	3	4
Départ en retraite	2	2,5
Total	78	100

Ces chiffres sont étonnants à plus d'un titre et interrogent au fond, l'idée même de reconversion pour les professionnels du syndicalisme, au moins pour le cas de la CGT.

En effet, si, formellement, les reconversions sur le marché du travail sont la forme dominante de sortie du mouvement syndical, avec 45 % des permanents qui y accèdent, le deuxième débouché est constitué à l'époque par... le mouvement syndical lui-même. Le chiffre est encore plus important si l'on y ajoute les 9 % employés dans un comité d'entreprise, c'est-à-dire sur la base d'un recrutement syndical. Il faudrait y inclure également les 5 % travaillant à *Tourisme et travail* et les 4 % dans les mutuelles, dont les principes de recrutement, si ce n'est la forme, ne diffèrent guère de ceux des CE. On pourrait même y ajouter incidemment le cas de ceux qui partent à la retraite et qui sont consignés, dans une autre liste, comme militants syndicaux. Si bien que, contrairement aux apparences, la forme dominante (y compris statistiquement) de reconversion semble plutôt être le maintien dans le giron du syndicalisme. En ce qui concerne ceux qui se reconvertissent dans le mouvement syndical *stricto sensu*, la reconversion, dans ce cas de figure, n'est qu'une manière détournée de nommer un changement de fonction assorti d'une période de formation, universitaire de préférence, plus ou moins longue. C'est le cas par exemple de ces permanents qui opèrent un passage d'une fonction politique, élective, à une fonction technique. Cette tendance est confirmée par le fait que sur les personnes qui ont retrouvé un emploi sans rapport avec leur formation, cinq sont retournées au mouvement syndical.

Mais en fait, derrière ce qui apparaît comme un attachement au mouvement syndical, plus fondamentalement se joue, si ce n'est l'imperméabilité, du moins la faible élasticité du marché du travail à l'égard des anciens permanents syndicaux. Il semblerait que, contrairement à leurs équivalents de la CFDT, l'invariance de l'identité syndicale se paie en retour d'une très difficile pénétration du marché du travail, tempérée par les formations suivies.

*
* *

L'encadrement et la gestion de la sortie du syndicalisme signifient-elles la rationalisation d'une promotion sociale, pour un mouvement syndical hanté par la toujours possible traîtrise de ses dirigeants ?

Avec toute la prudence qui s'impose vu les difficultés à obtenir des informations chiffrées et récentes, une réponse plutôt négative pour la CFDT peut être avancée. De fait, le flou des classements professionnels à la sortie de poste se paie aussi le plus souvent de salaires dévalués. Le choc est parfois rude entre les aspirations créées soit par la formation universitaire suivie dans le cas de la CGT, soit par les réaménagements identitaires induits par le processus de reconversion à la CFDT, et la réalité des salaires offerts sur le marché du travail. Certes, il y a les cas de ceux qui peuvent réintégrer leur entreprise et dont les fonctions syndicales pourront, dans un avenir plus ou moins proche, se traduire par une accélération de carrière. Mais ils ne sont pas nombreux. Pour les permanents dont le parcours syndical s'achève par un non retour à la case départ, la pilule est souvent amère : le déclassement salarial se révèle comme la contrepartie cachée d'un parcours aux marges :

> *« [En plus] il y a souvent un problème de salaire*
> Q. : Par rapport au salaire qu'ils avaient auparavant ?
> *R. : Oui, même s'ils n'ont pas des salaires fabuleux. Il faut voir. J'ai vu un permanent il y a trois ans. Il est rentré dans l'équipe RMI de X. Le gars est rentré à 7 000 F par mois. Avant, il était marin et il gagnait bien mieux sa vie. Et ça, ce sont des problèmes qu'on voit en permanence. Aujourd'hui, on a une secrétaire qui a passé un DEFA et cherche un boulot dans l'animation. Comme elle ne sera pas recrutée comme directrice, ça sera 6 000 F. (...) Un permanent qui passe un DEFA ? On en a un. Il cherche aussi. Et il refuse tous les salaires en dessous de 11 000. Et tous les salaires sont autour de 8 000 F. Les métiers du social, ça ne paie pas ! »*, (entretien H).

À l'inverse, dans certains cas de valorisation réussie du niveau de formation atteint, la moins grande flexibilité identitaire permet d'expliquer pourquoi, contrairement au cas de la CFDT, le niveau des salaires offerts par le secteur marchand apparaît parfois incongru aux reconvertis cégétistes, dépassant ce à quoi ils étaient habitués :

> *« Ils venaient pour me trouver pour se plaindre d'être achetés. Disons qu'ils trouvaient que c'était abusif. Parce qu'ils se faisaient des idées. Parce qu'à la Sté x, ils ont des salaires analogues aux sociétés privées »*, (entretien A).

S'il apparaît des rapprochements politiques récents entre la CFDT et la CGT (sur la question des retraites ou de la réduction du temps de travail, notamment), la nature du lien social offert par la représentation syndicale demeure fortement typée selon les organisations. La dimension des cultures organisationnelles perdure fortement entre les deux confédérations. Les conceptions, si ce n'est antagonistes, tout au moins dissemblables et fortement typées, du rôle et de la fonction du syndicalisme peuvent également se lire sous l'angle des conceptions de la reconversion des fonctionnaires des deux organisations.

Finalement, tant le coup de force symbolique tenté par la CFDT que la certification scolaire de la sphère syndicale induite par les pratiques de la CGT, montrent bien, à leur manière, l'illégitimité persistante du fait syndical en France, à l'aube du XXI[e] siècle. ■

Méthodologie

Les entretiens réalisés auprès des responsables syndicaux (*cf.* détails ci dessous) ont été entrepris dans le cadre d'une *recherche* [25] sur le processus de professionnalisation des dirigeants syndicaux dans deux fédérations (métallurgie et banque) de la CFDT et de la CGT. Cette recherche discute l'argument du remplacement des militants syndicaux par des professionnels du syndicalisme, modification à laquelle serait liée la crise du syndicalisme. Le poste de dirigeant syndical y est analysé dans sa genèse historique.

Une recherche empirique sur le terrain de deux fédérations a été conduite pour reconstruire les étapes d'une « carrière » syndicale. Cette approche socio-historique se conclut sur la fragilité et l'inachèvement du processus de professionnalisation des directions syndicales. C'est dans ce cadre qu'une partie du travail a été consacré à l'analyse du processus de reconversion des permanents syndicaux par l'intermédiaire d'entretiens [26] entre 1992 et 1996 auprès des responsables de cette activité au sein des deux confédérations.

Certaines personnes ayant accepté les interviews sous condition d'anonymat, nous avons rendu volontairement anonymes l'ensemble des individus avec lesquels nous nous sommes entretenus.

Interlocuteur A : CGT, ex-membre du Bureau confédéral. Chimiste. Un des initiateurs de la commission de reconversion.

Interlocuteur H : Entretien commun de la DRH confédéral au moment de la réalisation des entretiens (enseignante) et de la conseillère d'information et d'orientation, cheville ouvrière de la cellule de reconversion.

Interlocuteur I : CFDT. Formatrice, a participé au lancement de la cellule reconversion.

Interlocuteur J : CGT. Chauffeur de taxi, retraité. En charge de la cellule de reconversion.

25. UBBIALI (1997), *op. cit.*
26. UBBIALI (1998).

Bibliographie

CREDIJ (Centre régional pour le développement et l'insertion des jeunes), *Fonctions et compétences des permanents syndicaux, enjeux de la reconversion*, 1995.

DEMAZIÈRE D., *La sociologie du chômage*, Paris, La Découverte, 1996.

DUBAR C., *La formation professionnelle continue*, Paris, La Découverte, 1984.

GAXIE D., OFFERLÉ (M.), « Les militants syndicaux et associatifs au pouvoir ? Capital social collectif et carrière politique », pp. 105-138, in BIRNBAUM (P.), Éd., *Les élites socialistes au pouvoir* 1981-1985, Paris, PUF, 1985.

GOFFMAN E., *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*, Paris, Minuit, 1975.

GRANGEON F., « Société civile : histoire d'un mot », pp. 9-32, in CURAPP, *Société civile*, Paris, PUF, 1986.

HOGGART R., *La culture du pauvre*, Paris, Minuit, 1970.

IES (Institut d'études sociales), *Études sur la validation des acquis des militants syndicaux*, Grenoble, Université PMF, 1995.

ION J., *Les travailleurs sociaux*, Paris, La Découverte, 1992.

KASPAR J., *Mon engagement*, Paris, Flammarion, 1994.

MAITRON J., *Le syndicalisme révolutionnaire. Paul Delesalle*, Paris, Éd. Ouvrières, 1952.

NOURRISSON D., *Le buveur du XIX^e siècle*, Paris, Albin Michel, 1990.

PONCET E., *Le métier de permanent. Les compétences professionnelles acquises par l'exercice d'un activité de permanent d'une organisation patronale ou d'un syndicat de salarié*, Paris, APEC, 1988.

PRUVOST G., ROGER P., *Unissez vous ! L'histoire inachevée de l'unité syndicale*, Paris, Éd. de l'Atelier/VO Éditions, 1995.

ROSS G., *Workers and Communists in France. From Popular Front to Eurocommunism*, Berkeley and *alii* : University of California Press, 1982.

SINGER M., *Histoire du SGEN. 1937-1970*, Lille, PUL, 1987.

TIXIER P.H., *Mutation ou déclin du syndicalisme ? Le cas de la CFDT*, Paris, PUF, 1992.

UBBIALI G., *La professionnalisation des directions syndicales à la CGT et à la CFDT. Éléments pour une socio-histoire*, Thèse sociologie, Université Paris I, 1997.

UBBIALI G., Stratégie discursive des professionnels de la représentation, *Bulletin de méthodologie sociologique*, 1998, n° 60, p. 106-122.