



**HAL**  
open science

## Façons de sortir. Politiques et pratiques de reconversion des anciens permanents de la CFDT

Sophie Pochic

► **To cite this version:**

Sophie Pochic. Façons de sortir. Politiques et pratiques de reconversion des anciens permanents de la CFDT. in Guillaume C. (dir.). La CFDT : sociologie d'une conversion réformatrice, Presses Universitaires de Rennes, pp.151-176, 2014. hal-01796481

**HAL Id: hal-01796481**

**<https://hal.science/hal-01796481>**

Submitted on 23 May 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Façons de sortir Politiques et pratiques de reconversion des anciens permanents de la CFDT**

Sophie POUCHIC

Se pencher non sur la manière dont les militants s'engagent dans leurs organisations, mais sur la manière dont ils en sortent, après une « carrière » plus ou moins longue, permet d'éclairer derrière les discours officiels, les pratiques avec lesquelles ces collectifs gèrent et façonnent les parcours de leurs membres. Pour comprendre les logiques et modalités de désengagement, les recherches en sciences politiques ont bien montré qu'il fallait prendre en compte les évolutions des lignes politiques et répertoires d'action des organisations, les générations de militants, l'imbrication des sphères de vie et les réseaux de sociabilité (Fillieule, 2005). Cependant, ces études centrées souvent sur les raisons de sortir (Leclercq, 2005) sous-estiment souvent la dimension économique de l'engagement, avec des militants devenus parfois des professionnels à temps plein, cadres ou permanents de l'organisation, avec des montages financiers plus ou moins complexes et opaques<sup>1</sup>. À part pour les retraités, quitter cette fonction signifie alors devoir se réinsérer sur le marché du travail, se reconvertir, avec plus ou moins de ressources suivant les profils de militants. La question des façons de sortir se pose avec davantage d'acuité pour les syndicalistes que pour les responsables d'associations ou les élus politiques, parce qu'ils sont en moyenne moins diplômés, dans des métiers moins protecteurs<sup>2</sup> et avec une étiquette syndicale stigmatisée en France (cf. Guillaume dans ce volume).

Or, depuis la loi du 20 août 2008 sur la réforme de la représentativité syndicale, la question de la sortie de mandat est devenue un objet d'étude, de négociations et d'actions au niveau national, en raison du risque de *turn-over* accru suite aux résultats aux élections professionnelles<sup>3</sup>. La sortie d'un – ou plusieurs mandats – syndical

---

1. Mandat avec indemnité, salarié de l'organisation devenant alors l'employeur direct, salarié détaché de son ancien employeur, salarié d'une organisation satellite du parti ou du syndicat, etc.

2. Si on compare avec les bénévoles, souvent recrutés parmi les classes moyennes du public (enseignants, travailleurs sociaux) et avec les militants de partis, de même milieu ou encore plus protégés par des professions établies sans chômage (médecins, avocats, hauts fonctionnaires), ou cadres supérieurs protégés par leur diplôme prestigieux (grandes écoles).

3. Pour être représentatif, un syndicat doit désormais obtenir au moins 10 % des voix au premier tour des élections au comité d'entreprise ou en absence de CE, aux élections des délégués du personnel.

est souvent comparée à une recherche d'emploi, qu'il s'agisse d'une mobilité interne (reclassement dans l'entreprise d'origine) ou d'une mobilité externe sur le marché du travail. Pour accompagner cette sortie, les grandes entreprises sont obligées de négocier des accords collectifs sur la « sécurisation » des parcours des militants syndicaux<sup>4</sup> et les militants sont incités à entamer des procédures de validation des acquis de l'expérience syndicale (VAE). Pour faciliter ces démarches, un guide inter-syndical, Mandascop, recense ainsi depuis 2012 les compétences liées à l'exercice des multiples mandats possibles<sup>5</sup>. Ces mesures sont interprétées par certains chercheurs comme la diffusion d'une « logique compétences » qui viendrait transformer sens même de l'engagement syndical dans un sens plus utilitariste (Willemez, 2007). En effet, la dimension politique et idéologique de l'engagement syndical est euphémisée dans ces différents dispositifs, au profit d'une vision pacifiée et technique des activités syndicales qui permettraient d'acquérir un ensemble de compétences transférables. Les dispositifs de VAE militante sous-estimeraient également l'inégale aptitude à la reconnaissance selon les niveaux de diplôme des militants et leur appartenance syndicale, les moins diplômés et ceux issus de syndicats contestataires ayant moins de chances de voir leur « expérience » syndicale reconnue et validée par les jurys des universités et écoles (Le Quentrec, 2010).

Dans ce contexte de débat d'actualité, il nous semble important de prendre du recul historique et de revenir sur la manière dont la CFDT a appréhendé et géré la reconversion de ses « cadres » syndicaux depuis 1968 à partir d'archives internes et de récits de carrière (cf. méthodologie). Comment la question de la sortie de mandat a-t-elle été anticipée et gérée par les individus et par leur structure syndicale avant 2008 ? En comparaison avec d'autres confédérations, notamment la CGT, la reconversion des anciens syndicalistes de la CFDT serait facilitée selon des chercheurs (Giraud, 2009 ; Rimbart, 2002) et des journalistes<sup>6</sup> pour plusieurs raisons : une conversion idéologique au réformisme et au libéralisme économique depuis les années 1980 qui faciliterait la réinsertion en entreprise, une population militante plus qualifiée au départ et enfin une politique de « reclassement » des anciens permanents, et plus largement de « professionnalisation » des responsables, déjà ancienne (Ubbiali, 1999).

Si le souci de la reconversion traverse pratiquement la CFDT depuis sa création, les dispositifs institutionnels sont loin d'avoir une histoire linéaire, et reflètent en miroir les divergences d'intérêts et conflits politiques qui traversent une institu-

4. Obligation de négociation pour les entreprises de plus de 300 salariés. Selon le ministère du Travail, on compte environ 2300 accords d'entreprise signés par an depuis 2009 sur ce thème.

5. *Mandat des organisations syndicales de salariés et d'employeurs : savoirs, compétences, profils*, guide réalisé à la demande de cinq organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO, UNSA), à laquelle se sont associées les organisations employeurs (Medef, CGPME, UPA). Il a été établi par le cabinet Réalités du dialogue social, sur la base d'une étude du Céreq et du CEDAET.

6. « La CFDT école de syndicalistes reconvertis », *Le Monde*, 23 avril 1997 ; « Vous avez été syndicaliste, devenez DRH », *Les Échos*, 20 janvier 2002 ; « Ces DRH devenus des rangs syndicaux », *L'Expansion*, 1<sup>er</sup> mai 2002 ; « Après le syndicalisme, la vie continue », *Les Échos*, 25 mai 2004.

tion confédérale. Pour reprendre une distinction de Pierre Rimbart (2002), cette politique s'est toujours concentrée sur l'élite syndicale des responsables du pôle « organisationnel » de la CFDT, connus et actifs au niveau national (confédération, fédérations, unions régionales interprofessionnelles – URI –, unions départementales – UD –), en négligeant le pôle « militant » local (militants de terrain avec des mandats en entreprise ou administration, jusqu'aux secrétaires de syndicat de base), dont les difficultés de reconversion sont négligées. D'autre part, malgré l'appétence croissante des anciens permanents de la CFDT à se reconvertir comme cadres d'entreprises et quelques figures nationales faisant exception, l'économie sociale s'avère être un secteur où la « recrutabilité » des syndicalistes, au sens de probabilité de dépasser les discriminations cumulées à l'embauche<sup>8</sup>(Pochic, 2007), est plus forte que dans le secteur privé.

#### La reconversion des anciens permanents au croisement d'archives et d'entretiens

Cette recherche se fonde tout d'abord sur les archives internes de la CFDT<sup>9</sup> pour documenter l'émergence d'une politique d'accompagnement des parcours militants, *via* les archives du secrétariat confédéral puis de la DRH, sur la période 1964-2005 (cotes 7H310, 7H309, 15DRH30, 1DRH3), avec les notes sur les stages 1986-2003 (8DRH16, 8DRH17, 6DRH13, 6DRH14, 17DRH15, 15DRH5). Elles ont permis de construire une base de données sur le profil des participants aux sessions « Reclassement » sur la période 1982-2003, données rares car les organisations gardent peu d'informations sur les personnes ayant fait défection (Fillieule, 2005) et de découvrir plusieurs enquêtes par questionnaires sur les sortants de la CFDT, réalisés à différentes périodes.

Ces archives ont été complétées par des entretiens de trois retraités, acteurs de cette politique passée et de deux responsables confédéraux chargés de ce dossier en 2012. Nous avons enfin réalisé des entretiens biographiques entre 2006 et 2008 avec vingt anciens permanents ayant eu des mandats au niveau national, six femmes et quatorze hommes, ayant quitté leur mandat depuis 2003 et contactés par la technique dite « boule de neige », par la confédération et deux fédérations du secteur privé.

### 1968-1983 : la sensibilisation au problème du reclassement et le « recyclage » comme solution

Dès les premières années d'existence de la CFDT, les instances nationales commencent à se préoccuper de la sortie de mandat, dans un contexte à la fois d'héritage d'anciens permanents issus de la CFTC et de renouvellement militant. En 1968, sur l'initiative d'Eugène Descamps, le permanent politique responsable du secteur « Organisation » Jean-Marie Kieken crée un groupe de travail appelé « Reconversion des permanents » qui va porter un projet de création d'un service

7. Le syndicat, qui rassemble les adhérents d'une zone géographique par type d'activités, est pourtant la structure politique de base de la CFDT, qui désigne les délégués syndicaux qui animent les sections d'entreprise. En 2013, la CFDT affiche plus de 1 100 syndicats de base, dont le nombre évolue en fonction des adhésions et des fusions/recompositions de structures.

8. Discriminations sur l'appartenance syndicale, et parfois l'âge, le faible niveau de diplôme initial et le sexe.

9. Nous tenons à remercier ici le soutien et les conseils avisés des archivistes de la CFDT, Annie Kuhnmmunch, Nicolas Perrais et Elise Mavraganis.

centralisé, un « organisme d'étude et d'aide pour le reclassement des permanents<sup>10</sup> ». Comment interpréter cette initiative précoce dans un contexte de croissance économique et de dynamique de syndicalisation interrompue jusqu'en 1977 (cf. Guillaume et Pochic dans ce volume) ? Le groupe de travail relie cette sensibilisation au « problème » du reclassement à cette dynamique d'implantation, avec une forte augmentation du nombre de permanents depuis 1967 dans les structures intermédiaires de la CFDT, notamment dans les exécutifs fédéraux, les Unions départementales (UD) et les sections d'établissements. Il serait lié aussi à quelques sollicitations de la confédération pour accompagner des cas problématiques.

Dès 1968 est réalisée une première enquête auprès des structures intermédiaires (UD et fédérations) leur demandant de faire remonter des fiches individuelles sur les anciens permanents. Sur 124 cas remontés, seuls 26 ont rencontré des difficultés pour se reclasser, principalement des responsables d'UD issus du secteur privé, et 35 ont eu besoin d'une intervention de la CFDT ou de la CFTC avant 1964. Mais seulement 11 auraient souhaité suivre un « stage de perfectionnement » selon les termes de l'époque. Les fiches individuelles conservées dans les archives témoignent de plus grandes difficultés pour les ouvriers, et notamment les ouvrières, pour faire reconnaître les acquis de l'expérience syndicale, et le moindre soutien des femmes par les « camarades » ou les « copains » du syndicat pour retrouver un emploi, à l'image de Marie-Joseph J. (cf. extraits suivants)<sup>11</sup>. Mais ce point n'est pas noté dans l'analyse qu'en fait le secteur « Organisation » qui distingue les permanents en fonction du type d'employeur (public, nationalisé, privé) et de leur structure de rattachement (confédération, fédérations, URI, UD) et non en fonction de leur sexe ou de leur qualification d'origine.

Marie-Joseph J., ouvrière, est restée permanente de l'UD CFTC de l'Isère pendant 6 ans, de 1952 à 1958, de 32 à 38 ans. En répondant au questionnaire du secteur « Organisation » en juillet 1968, elle veut montrer ce qu'elle a perdu en terme de salaire, puisqu'elle gagnait 450 francs en 1952 comme tisseuse de soierie à Grenoble et qu'après « trois mois de recherche vaine sur Grenoble », elle a été réembauchée en 1959 comme employée non qualifiée à 270 francs, standardiste et pointeuse dans une manufacture de chaussures à Sillans à 35 km de Grenoble. « Je suis certaine que j'ai été embauchée car à l'époque, le directeur ignorait ce qu'était la CFTC, ne connaissant qu'une CGT sans histoire. » Elle indique dans la marge son évolution salariale année par année pendant ces dix ans (alors que cette question n'était pas posée), elle n'a retrouvé son salaire antérieur qu'au bout de six ans, et n'est restée que parce qu'« ayant ma nièce à ma charge, il fallait bien m'en contenter ». Dix ans après, à 48 ans, elle est passée employée au service achats et gagne 720 francs bruts. Elle considère que « le reclassement des anciens permanents est très dur, c'était difficile pour moi et je n'ai pas eu beaucoup d'aide ».

10. Archives du secrétariat confédéral, « Situation et reclassement des permanents » (AC 7H310 et 7H309).

11. AC 7H309.

Pierre C., cadre, était lui resté seulement 2 ans en responsabilités à cette même UD CFTC de l'Isère, de 1960 à 1962, de 27 à 29 ans. Il a retrouvé le même salaire, et le même type de responsabilités, cadre commercial pour un réseau de distribution pétrolier, via une intervention directe de l'employeur en sa faveur. Il s'est réinvesti dans les instances, puisqu'en juillet 1968, il est délégué au comité d'établissement et secrétaire adjoint au comité d'entreprise. Il considère qu'il n'aurait pas eu besoin d'un stage de perfectionnement, et surtout prend son exemple de mandat court en modèle : « Je pense qu'un permanent ne doit pas rester en place plus de trois ans, à moins qu'il n'accède à des fonctions fédérales ou confédérales. En quittant l'UD, il faut essayer de se reclasser en dehors de la profession occupée à l'entrée. »

Cette première étude débouche sur une circulaire du secteur « Organisation » en novembre 1968 qui, en lien avec le fédéralisme et l'autonomie politique et financière des structures, interpelle les exécutifs fédéraux et départementaux sur leurs propres responsabilités, les incitant à soutenir la formation permanente, externe et syndicale, de leurs permanents. Est mise à l'étude la création d'une caisse spécifique commune pour financer des formations de « recyclage », caisse à laquelle contribueraient volontairement les structures de la CFDT, éventuellement abondée par le Fonds national pour l'emploi (FNE). Cet accent mis sur la formation continue individualisée comme remède aux problèmes d'emploi rencontrés par les anciens permanents est marquée par les propositions de la fédération Chimie de la CFTC (FIC), et plus particulièrement de ses techniciens et cadres, dont Jean-Marie Kieken<sup>12</sup> est issu (Brucy, 1999 ; 2007). Cette proposition rencontre cependant des réticences des fédérations de grande taille (Cheminots, Métallurgie) qui s'inquiètent du coût financier de cette caisse commune et donc réservent leur réponse, et une fin de non-recevoir des fédérations du service public ou du secteur nationalisé qui ne fonctionnent qu'avec des détachements ou d'UD qui n'ont qu'un seul permanent. À l'inverse, répondent favorablement quelques fédérations du secteur privé (Alimentation, Services), ainsi que des UD ayant plusieurs permanents, qui voient les bénéfices possibles d'une formation mutualisée.

En 1968, le problème du reclassement est principalement appréhendé par le secteur « Organisation » de la CFDT comme un problème de décalage de qualification pour des « manuels qui deviennent au bout de 5 à 10 ans des intellectuels et ne peuvent réintégrer leur ancien travail », avec un constat de reconversion fréquente dans des organismes sociaux à gestion paritaire : Assedic, caisses de retraite, mutuelles. « Actuellement, le reclassement se fait au niveau des relations. Peut-être que d'autres possibilités seraient offertes si le reclassement s'effectuait au niveau des compétences<sup>13</sup>. » Le secrétaire général de l'Union confédérale des cadres (UCC), Roger Faist, ingénieur convaincu que la formation continue est une nécessité pour accompagner les mobilités des salariés dans les périodes de restructurations et

12. Jean-Marie Kieken, figure emblématique du courant Reconstruction, a été un des inspirateurs de la formation des permanents à la CFDT, avec l'idée de former des « experts syndicaux » capables de négocier, de gérer les tensions dans les collectifs syndicaux et d'ouvrir sur une « promotion sociale » (GUILLAUME, 2012 ; BRUCY, 1999).

13. KIEKEN J.-M., *Compte rendu de réunion « Reclassement des permanents »*, avril 1969 (AC 7H309).

souhaite en faire un sujet de revendications de la confédération<sup>14</sup>, tout comme François Rogé, technicien et secrétaire du syndicat parisien de la chimie (STIC), sont associés dès le départ à ce groupe de réflexion. Des contacts sont pris avec des anciens permanents nationaux de la confédération et de fédérations pour avoir leur avis sur le « problème » du reclassement fondé sur leur propre expérience.

Afin d'envisager le coût d'une telle initiative centralisée, une deuxième enquête sur les permanents est réalisée en 1969 via les 29 structures CFDT qui participent au groupe de travail confédéral<sup>15</sup>. Cette enquête permet d'étudier le profil de 268 permanents, 122 déjà reconvertis et 146 encore en fonction, et d'estimer le coût salarial des permanents. L'analyse statistique révèle que l'âge auquel les permanents sont embauchés a augmenté sur la période 1949-1969, de 29 ans à 32 ans en moyenne, avec une moyenne d'âge de 41 ans en 1969, ce qui est interprété comme un risque de reconversion difficile en raison du vieillissement des permanents et des difficultés d'emploi des seniors<sup>16</sup>. Mais ce sujet est délicat politiquement, car les organisations sont réticentes à voir la confédération se saisir d'une question interne de gestion des hommes, qui est aussi une question d'autonomie politique. De leur point de vue, la sortie d'un responsable est aussi un instrument de renouvellement de l'équipe dirigeante. Ce projet de dispositif interne n'est pas mis à l'ordre du jour du Comité national confédéral et est abandonné en 1970. Il est surtout devenu caduc avec les nouveaux droits obtenus pour l'ensemble des salariés par la négociation de l'accord collectif du 9 juillet 1970 puis la loi du 16 juillet 1971 sur la formation continue (Lescure, 2004 ; Brucy, Caillaud, Quenson et Tanguy, 2007). En tant qu'employeur, la CFDT verse désormais son 1 % formation à l'OPCA de l'économie sociale, Uniformation, pour la formation continue de son personnel administratif, technique et politique.

En 1978, le sujet du reclassement des permanents, et son lien avec la formation continue, est pourtant remis à l'ordre du jour par le secteur « Organisation », intégré dans le thème de la « politique des responsables<sup>17</sup> ». Il a été relancé par un rapport de l'ADEP<sup>18</sup> sur *La formation et la réinsertion professionnelle des permanents* réalisé à la demande d'un militant de la CFDT de Uniformation. À partir de statistiques internes et surtout d'entretiens sur les fonctions réalisées et les projets de reconversion de vingt permanents, dix-huit hommes et deux femmes, tous issus du secteur

14. Membre du conseil d'administration du CESI, il discute de ce projet avec Raymond Vatiez dès 1969. Il est chargé avec d'autres cadres de l'UCC de sensibiliser en interne sur la formation continue puis participe à la négociation de la loi de 1971. Il se reconvertit ensuite comme consultant en formation continue, puis comme directeur du Centre européen de promotion de la formation professionnelle (CEDEFOP). Entretien de Roger Faist, janvier 2012.

15. Précisément 6 fédérations, 18 UD, 2 URI, l'UCC et la confédération. Parmi les fédérations, on note trois fédérations du secteur public ou nationalisé (EDF-GDF – 22 permanents en 1969 –, Cheminots – 23 –, Santé – 6 –) et trois petites fédérations du secteur privé (Chimie – 8 –, Services, Commerce, livre – 4 – et Enseignement privé – 3 –). Plusieurs grandes fédérations sont absentes : Métallurgie – 30 –, Défense – 29 –, PTT – 19 –, Finances – 19 –, Agriculture – 10.

16. Le problème des « fins de carrière », et particulièrement le chômage des « cadres âgés », a été dramatisé de façon récurrente par les syndicats de cadres, dans les années 1930 comme à la fin des années 1960, et leur a permis d'obtenir des droits catégoriels spécifiques (POCHIC, 2009).

17. Sujet à l'ordre du jour de la CCO, Commission confédérale d'organisation, mars 1978.

18. Agence nationale pour le développement de la formation permanente, établissement public sous tutelle du ministère de l'Éducation nationale créé en 1973.

privé « qui peuvent avoir des problèmes de recherche d'emploi », ce rapport évoque un risque probable de fermeture des débouchés « traditionnels » des permanents dans le secteur social à gestion paritaire (Assedic, caisses de retraite, mutuelles), qui recruteraient davantage sur titres et diplômes. Cette étude identifie de nouveaux débouchés potentiels dans l'économie sociale, dénommés « services à caractère social<sup>19</sup> », mais souligne aussi le souhait de certains de rester sur des fonctions techniques dans l'organisation. Ce rapport interpelle la confédération en invoquant les attentes des permanents envers une « prise en charge collective et institutionnalisée » et non des « coups de mains ». Pour faciliter la « professionnalisation des permanents », les consultants préconisent la création d'un lieu institutionnel au sein de la CFDT chargé, du côté des structures d'assurer un suivi de carrière avec un fichier des permanents et de sensibiliser à la réinsertion ; et du côté des individus, de pouvoir faire le bilan de ses acquis, un plan de formation continue et d'être informé des possibilités de reclassement. Cette étude est souvent utilisée comme référence par le secteur « Organisation » sur la période 1978-1982, mais une telle structure spécifique centralisée ne voit le jour que sept ans plus tard, en 1983.

Entre 1978 et 1982, le secteur « Organisation » sous la responsabilité de Daniel Mignot continue à investiguer la question du reclassement, « réflexion engagée de longue date, mais épisodiquement », qui est inscrite à son plan de travail. Elle est reliée à deux priorités de gestion interne à la CFDT : aider les organisations dans leur « politique des responsables » pour « éviter une rotation trop rapide ou un encroûtement » ; « faire monter des militantes » et accompagner les structures nationales dans leur déclinaison de la politique mixité qui se met en place (Le Brouster, 2009). Une poignée de reconvertis est sollicitée par Jean-Marie Kieken pour faire un bilan de leur expérience personnelle, généralement des hommes ayant eu des postes politiques de dirigeants (secrétaires généraux de fédérations ou d'URI/UD), dont certains sont passés par des stages de recyclage pour cadres licenciés ou des formations universitaires. Le secteur « Organisation » note que les ex-permanents se sont souvent débrouillés seuls dans leur recherche d'emploi, mais qu'ils ont aussi rencontré des réticences de militants de terrain dans leur réintégration : sections d'entreprise qui craignent un permanent « parachuté », défense des grilles de classification par les militants dans les entreprises nationalisées, obstacles du SGEN à une formation universitaire sans diplôme préalable.

Le secteur « Organisation » lance alors une troisième enquête par questionnaires en 1981 pour savoir ce que sont devenus les anciens permanents de la CFDT depuis dix ans (1970-1980). Cette enquête récolte 263 réponses d'anciens permanents d'UD, d'URI et de fédérations, avec une sous-représentation du secteur public et nationalisé, certaines fédérations n'ayant pas relayé l'enquête<sup>20</sup>. En sachant donc que les réintégrations dans l'administration ou l'entreprise d'origine sont largement sous-estimées, elles concernent quand même 46 personnes, surtout dans des

19. Précisément la formation permanente (en croissance depuis 1971), le tourisme social, les équipements socio-éducatifs (ouverts aux autodidactes), les « outils » techniques créés par CFDT.

20. Cette enquête a été diffusée par neuf fédérations (Santé, PTT, Finances, FGSL, FNCCB, Hacuitex, FGM, Banque, FUC + UCC) et douze régions.



entreprises nationalisées. Le débouché majoritaire est bien le secteur social, mutualiste et culturel, où ils exercent des fonctions de direction ou d'animation (92). La « reconversion » dans le secteur privé, au sens de reprise du métier antérieur ou d'un nouveau métier, apparaît en quatrième position (34), derrière un autre reclassement peu évoqué mais de fait relativement plus probable (52) : le repositionnement interne sur d'autres fonctions syndicales au sein de la confédération ou de fédérations CFDT, ou à sa périphérie dans des sociétés conseils annexes à la CFDT, voire dans le syndicalisme européen pour une petite élite de dirigeants (Wagner, 2004). La reconversion dans le domaine politique semble rare (16), davantage dans des municipalités que dans des cabinets ministériels. Très peu sont encore au chômage ou en recherche d'emploi au moment de l'enquête (6), ce qui est très positif quand on connaît le contexte économique de l'enquête (1980-1981), même si cette réinsertion s'est faite par tâtonnements. Par contre, l'étude conclut sur le risque de « déqualification de fait » qui menace les cadres syndicaux, en raison de leur absence de diplôme et de la non-reconnaissance de leur expérience syndicale.

Le « pôle militant » des syndicalistes CFDT de terrain, les militants d'entreprise parfois permanents de fait par un cumul des heures de délégation et de mandats extérieurs (caisse de retraite, sécurité sociale, prud'hommes), ne sont jamais évoqués spécifiquement dans ces débats des années 1960-1970 sur la reconversion des permanents. Comme s'il était évident pour tous que la question de la sortie de mandat des militants d'entreprise n'était pas de la responsabilité de la CFDT, mais de leurs employeurs et réglée par leur statut juridique de « travailleurs protégés<sup>21</sup> ». Pourtant, à la même époque, le responsable du service juridique de la confédération, Jean-Paul Murcier<sup>22</sup>, coordonne la première étude sur *Le reclassement professionnel des travailleurs protégés licenciés* réalisée par la promotion Voltaire de l'ENA (1978-1980), datée de 1979 et retrouvée dans les archives du secteur « Organisation ». À partir de 50 cas, cette note montre de réelles difficultés de réinsertion, la sortie du chômage au prix d'une mobilité professionnelle (vers l'artisanat, le petit commerce, l'économie sociale) et/ou géographique, et la discrimination à l'embauche des anciens syndicalistes, surtout s'ils ont été acteurs d'une grève médiatique. Elle évoque le rôle clé des réseaux municipaux des syndicats qui leur permettent de se réinsérer dans les municipalités, la CGT étant présentée comme ayant un « réseau plus dense » dans les municipalités de gauche que la CFDT<sup>23</sup>. Aucune solution juridique n'est au final proposée sur ce sujet, la réintégration dans l'entreprise d'origine apparaissant comme une bataille ardue et inconfortable pour le

21. L'exercice d'un mandat élu ou syndical en entreprise leur donne en droit un statut protecteur, qui protège leurs fonctions et le bon fonctionnement des IRP, leur licenciement devant être validé par l'inspection du travail (MAGGI-GERMAIN, 2006).

22. Il est connu pour la conceptualisation de l'action juridique CFDT (« conflits des logiques »), mais soutient également l'idée de droit à l'orientation professionnelle pour les adultes au chômage, cf. *L'orientation et la reconversion des adultes*, rapport au Conseil économique et social, 1980

23. Enquête réalisée en quinze jours, à partir d'une cinquantaine d'entretiens de syndicalistes licenciés, majoritairement CFDT, ce qui entraîne des biais notés par l'étude. Les syndicalistes CFDT sont plus qualifiés et plus licenciés pour faute, alors que sont sous-représentés les ouvriers permanents CGT ayant pourtant fait les frais des licenciements économiques massifs de la fin des années 1970 (AC 15DRH30).

salarié. Le rapport renvoie la solution du côté du dialogue social et plus largement de « la question de l'acceptation du fait syndical en France ».

### **1982-1988 : les premières formations à la recherche d'emploi pour accompagner la sortie des cadres syndicaux**

En 1982, quatorze ans après le début de ces réflexions internes (mais à ma connaissance, sans débat avec la base lors des différents congrès), la décision est enfin prise de créer une formation confédérale d'aide au reclassement, complémentaire à la « politique des responsables » de chaque structure. Il est souvent rappelé que par respect du fédéralisme, la responsabilité première en matière de reclassement dépend de la structure dans laquelle travaille le permanent, son « employeur<sup>24</sup> » de fait (confédération, fédérations, URI ou UD). Ce principe exclut donc *de facto* de ces formations confédérales les syndicalistes d'entreprise, mais ce principe d'exclusion n'est jamais explicité. En comparaison, la formation syndicale à l'époque à la CFDT différencie déjà les « responsables » qui font l'objet d'une politique de professionnalisation des « militants de base », mais l'effort de formation en direction de ces derniers est maintenu au moyen d'une politique très décentralisée, confiée aux syndicats (Guillaume, 2011).

La forme proposée est un module expérimental de formation de trois jours, dont les modalités ont été pensées conjointement par le secteur « Organisation » (Daniel Mignot) et le secteur « Formation » (François Vidal), qui vont l'animer au départ. Un stage en résidentiel, en petit groupe, pour des permanents cherchant à partir à moyen terme, avec bilan de compétences, plan de formation individualisé, techniques de recherche d'emploi (CV, entretien d'embauche) et témoignages d'anciens reconvertis. Cette formule sera conservée jusqu'en 2003, avec des modifications mineures. Les trois premiers stages concernent une toute petite poignée de « cas difficiles » selon les formateurs<sup>25</sup>, une dizaine de permanents sur les 400 responsables nationaux estimés en 1983<sup>26</sup>. L'élite des responsables nationaux de la confédération (bureau national, Commission exécutive, secrétariat confédéral) n'en fait pas partie, puisque sur la période 1981-1985, sur 45 personnes parties selon une estimation du BRAEC, aucune n'a suivi une session reconversion. Leurs réseaux leur suffisent sans doute pour se reconvertir, et l'entrée de quelques dirigeants nationaux de la CFDT dans les cabinets ministériels du nouveau gouvernement socialiste est d'ailleurs très commentée dans la presse<sup>27</sup> (et sans doute par les militants de base).

24. Terme utilisé par le secteur « Organisation », en sachant qu'en réalité, beaucoup sont détachés ou mis à disposition, et non salariés des structures syndicales avec lesquels ils auraient une relation de subordination salariale et signé un contrat de travail.

25. 5 participants en 1982, 7 participants en 1983 et 5 participants en 1984.

26. Le cycle pour responsables nationaux (FNR), ciblant les exécutifs des fédérations et régions, et les secrétaires confédéraux, sont conçus pour environ 400 personnes à l'époque (GUILLAUME, 2011).

27. Cinq au total, dont Jeannette Laot, seule femme de la commission exécutive entre 1970 et 1981, et qui devient conseillère à l'Élysée chargée des conditions de travail et des femmes, puis sera reclassée en 1986 comme Inspectrice générale des PTT (LE BROUSTER, 2012).

Vu la proportion de permanents reconvertis dans le secteur social, en septembre 1985, un projet de formation spécifique d'« administrateurs gestionnaires » dans le domaine social est proposée par Jean Halbrand, délégué général d'une association d'éducation populaire proche de la CFDT (CELIC<sup>28</sup>). Cette proposition d'une « école de cadres associatifs » est déclinée par les secteurs « Formation » et « Organisation », à la fois pour des questions de coûts, mais aussi pour des raisons organisationnelles. Cette formation pourrait générer de la concurrence entre associations « outils<sup>29</sup> » de la CFDT, interférer avec la stratégie de syndicalisation dans le secteur associatif et limiter la capacité de sélection des participants par la confédération. Une raison de principe est également avancée, puisqu'une formation individualisée d'aide à la recherche d'emploi semble plus adaptée aux attentes des permanents syndicaux qu'une formation collective étiquetée CFDT à un métier particulier de cadre. Ce projet avorté a donc amené le secteur « Formation » à défendre plus explicitement l'option d'aide individualisée à l'orientation (bilan personnel, plan de formation individualisé) coordonnée par une cellule reconversion pour garantir la confidentialité des échanges, contre une formule de type éducation populaire via un partenariat avec une université ou un organisme de formation, comme le met en place ultérieurement la CGT avec Paris I (Ubbiali, 1999).

Ces sessions semblent donner l'image d'une prise en charge apaisée de la sortie de mandat, mais une lettre confidentielle de Robert Villatte en janvier 1985, ergonome travaillant dans une autre association « outil » de la CFDT (INPACT, Institut pour l'amélioration des conditions de travail), qui conseille et accompagne des permanents cherchant à se reconvertir comme experts dans le domaine des conditions de travail, parfois après une formation universitaire, rappelle que cette sortie, souvent après un échec aux élections, est une « épreuve morale et matérielle » minimisée par l'organisation :

« Beaucoup nous ont dit que le plus pénible, c'était la phase où à la fois la structure dit : "On ne te met pas dehors, tu as le temps de chercher du boulot", et simultanément on lui retire les signes d'appartenance : rayé du fichier Permanents, ne reçoit plus *Nouvelles CFDT*, n'est plus convoqué aux réunions<sup>30</sup>... »

En mars 1985, dans une note de bilan sur le reclassement, Noël Mandray qui assure depuis 1979 la double responsabilité du secteur « Organisation » et « Formation » (issu aussi de la fédération Chimie) tempère lui aussi la tendance favorable de la « politique des responsables » à prendre en charge le reclassement par les sessions de formation confédérales. Elle est percutée par deux tendances

28. Créée en 1980, cette association d'éducation populaire édite un bulletin *Liaison CE* dont l'objectif est pour la CFDT « d'informer et de former ses mandatés dans les comités d'entreprise » et de permettre des échanges sur les pratiques. Elle prendra le nom de Célidé en 1999.

29. Ce terme « outil » recouvre les associations proches de, ou créées par la CFDT, qui proposent des services d'expertise, d'action et de réflexion, notamment pour les comités d'entreprise et les CHSCT (CRISTOFALO, 2011).

30. Lettre de Roger Villatte à Noël Mandray (copie à Daniel Mignot), secteur « Organisation », 21 janvier 1985 (AC 15DRH30).

défavorables : la désyndicalisation qui crée des difficultés financières pour certaines fédérations ou URI (avec des départs accélérés de permanents salariés et un recours accru à des détachements sur droit syndical de la fonction publique ou de grandes entreprises) et le chômage massif qui risque d'amener à un prolongement non souhaitable de mandats<sup>31</sup>. Il réaffirme la nécessité de mettre en place au sein de chaque structure une politique des responsables « tout au long de leur “carrière” » et qui intègre désormais aussi l'objectif de mixité hommes/femmes, affiché comme prioritaire depuis 1982.

Entre 1985 et 1988, cette aide confédérale s'institutionnalise sous la forme d'une cellule « Reconversion » au sein du secteur « Organisation », chargée de suivre le fichier appelé « Permanents supprimés », d'animer des sessions de formation et de faire du suivi individualisé à la demande. Cette cellule est désormais animée par une secrétaire confédérale, salariée sur une fonction technique, Odile Plan, en collaboration avec le responsable politique du dossier Noël Mandray, qui le suit jusqu'en 1996. Docteure en sciences de l'éducation, militante de base au SGEN et féministe, elle a collaboré aux dispositifs de formation et d'insertion pour femmes qui se mettent en place au début des années 1980 autour de Bertrand Schwartz, comme contractuelle au ministère de l'Éducation nationale, puis comme salariée de l'ADEP. Arrivée en 1983 comme secrétaire confédérale chargée de s'occuper du secrétariat « Travailleuses » et de participer au secteur « Formation », elle a rapidement bifurqué vers le secteur « Formation ». Sans expérience de conseil en orientation professionnelle, elle bénéficie du soutien ponctuel de Josette Pasquier, militante CFDT au ministère de l'Éducation nationale, spécialiste des bilans professionnels et considérée comme la mère fondatrice des CIBC (Centres interinstitutionnels de bilan de compétences) créés en 1986<sup>32</sup>.

L'assimilation des mandats de permanents syndicaux à des fonctions de cadres est plus affirmée qu'avant, ce qui se retrouve à la même période dans la formation des responsables, qui met davantage l'accent sur la formation en administration/gestion et organisation des équipes syndicales (Guillaume, 2011). Pour se former aux techniques de recherche d'emploi, Odile Plan suit des formations à l'APEC ; pour « traduire le savoir-avancer d'un militant-permanent en savoir-faire technique d'un professionnel », elle commande une étude publiée en 1988 sur les compétences des permanents syndicaux à l'APEC, via l'UCC qui la préside<sup>33</sup>. Enfin, elle incite des fédérations et URI à faire cotiser leurs permanents à l'AGIRC pour faciliter leur réinsertion avec les services de l'APEC et des formations financées par le FNE-Cadres. Contrairement à l'option défendue à la CGT, elle ne pense pas que la solution passe par une formation universitaire longue qui retarderait la confrontation au marché du travail. Ces sessions intègrent l'idée de « pilotage de carrière », en reprenant les

31. MANDRAY N., Note « Reclassement des permanents syndicaux », pour discussion à la CCO, 6 mars 1985 (AC 15 DRH 30).

32. Après avoir travaillé à l'ONISEP, elle est chargée de mission à la Délégation formation professionnelle du ministère de l'Éducation nationale et est détachée pour les jours de session avec l'accord de son chef de service.

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

méthodes de recherche d'emploi pour les cadres de l'APEC et les « cartes emplois » de l'ANPE, afin de mieux « nommer leurs compétences fonctionnelles ». Odile Plan introduit enfin des jeux de rôle afin d'obliger les permanents à sortir de leur « rôle politique » et à dévoiler leurs « qualités personnelles » dans un objectif de reprise de confiance en soi et aussi de neutralisation des conflits politiques latents<sup>34</sup>.

Les sessions conservent le même format qu'avant : un petit groupe, sur trois jours, pour des responsables du « pôle organisationnel » de la CFDT cherchant à se reconverter à moyen terme, avec un point sur leur recherche d'emploi six mois après. Comme les archives le montrent, ces sessions confédérales peinent à trouver des participants : 3 en 1985, 6 en 1986, 8 et 8 en 1987, 5 et 8 en 1988 (cf. graphique 1), ce qui s'explique sans doute par la restriction de la cible visée : des permanents en responsabilité politique dans les fédérations et les URI qui anticipent très en amont leur départ, dans six mois à deux ans. Or, la majorité des permanents se préoccupe de leur reconversion juste avant, ou même après, un échec aux élections et les responsables en poste ont des agendas très chargés. Les archives montrent qu'ils se désistent souvent au dernier moment par un envoi de fax. Dans un bilan réalisé en 1987 sur les dossiers suivis ou en cours, Odile Plan note surtout que certaines grandes fédérations ou régions sont convaincues de la nécessité de ce « pilotage de carrière », anticipent la sortie de leurs cadres en amont et les envoient dans cette formation<sup>35</sup>. En revanche, d'autres petites fédérations<sup>36</sup>, demandent plutôt une aide confédérale « en dernier ressort », car leurs militants sont des ouvrier(ère)s peu qualifié(e)s difficiles à reclasser. Les cas les plus compliqués s'avèrent être des ouvrières montées en responsabilité de manière accélérée via la politique mixité de fédérations industrielles et sorties parfois sans ménagement ni soutien, ou des permanents habitant dans des régions peu dynamiques en terme d'emplois et avec une réputation locale de « meneurs de grèves » difficile à effacer.

C'est sur l'usage des réseaux que la cellule reconversion va essayer de prôner une approche plus technique que politique, au nom d'une reconversion sur compétences des syndicalistes CFDT :

« Actuellement il existe des réseaux de placement pour la reconversion de nos permanents. Ils sont diffus, inorganisés, personnalisés et politiques [...]. C'est un coup de poker, le poids politique est placé avant la compétence professionnelle<sup>37</sup>. »

À l'époque, *de facto*, seules des grandes figures de la confédération bénéficient du soutien actif du réseau confédéral, qui se préoccupe du devenir de leurs anciens *leaders*, alors que les autres ne bénéficient que des réseaux fédéraux ou régionaux, avec lesquels ils sont parfois en conflit. Le secteur « Organisation » expérimente alors l'idée de faciliter la rencontre entre la « demande », les permanents en recherche d'emploi, et « l'offre », les offres d'emploi proposées régulièrement aux responsables de structures via des réseaux individuels ou institutionnels

34. Entretien avec Odile Plan, mai 2012.

35. Notamment la fédération Chimie, fédération de techniciens et cadres dont ils ont suivi 9 dossiers.

36. Comme la fédération Bois construction – FNCB – ou fédération Textile-cuir Hacuitex.

37. PLAN O., Note « Reclassement des permanents », service « Développement et organisation », 27 janvier 1987 (AC 15DRH30).

(mutuelles, employeurs), ou éventuellement les offres d'emploi internes à la CFDT (postes techniques, associations outils). Une liste actualisée de permanents en recherche d'emploi est envoyée aux membres de la CE confédérale tous les six mois entre 1984 et 1987. Mais cette action n'est suivie d'aucun effet et abandonnée. Le secteur « Organisation » améliore surtout le fichier informatisé des permanents et le suivi dans la durée des reconvertis, afin aussi de les utiliser comme personne ressource pouvant conseiller les nouveaux sortants (un fichier Réseau Emploi par domaines d'activités est élaboré). Odile Plan envisage même d'utiliser les ressources militantes locales, en facilitant la rencontre entre permanents sortants et militants professionnels des services de l'emploi et de l'insertion<sup>38</sup>; cette idée reste sans suite.

Le secteur « Organisation » relance enfin une troisième enquête en 1987, sur les permanents reconvertis entre 1976 et 1986, qui obtient 149 réponses<sup>39</sup>, parfois accompagnées de lettres ou de coups de téléphone, indice de l'intérêt pour la démarche. Les répondants ont des profils « ordinaires » de permanents<sup>40</sup>, hommes dans près de 9 cas sur 10<sup>41</sup>, souvent cumulant les responsabilités dans deux ou trois structures. Ouvriers peu diplômés en majorité<sup>42</sup>, la moitié d'entre eux est restée entre 3 et 10 ans hors du marché du travail, et 38 % plus de 10 ans. Cette enquête souligne surtout le flou des conditions de sortie de mandat avec plusieurs dimensions : nature juridique de la fin du contrat, nature politique de la fin du mandat, nature affective de la relation à la structure.

« On démissionne pour arranger la structure, mais on continue de travailler pour elle; on n'est pas réélu après un congrès, mais toujours salarié de la structure; on ne part pas à la date prévue par la structure qui culpabilise et ne veut pas licencier, etc.<sup>43</sup>. »

Mais parmi eux, seuls 17 ont vécu une période de chômage. Deux itinéraires majeurs se dessinent : les qualifiés qui réintègrent après un détachement le secteur public (État et collectivités territoriales : 56) et les peu qualifiés qui se reconvertisent, majoritairement comme cadres moyens dans le secteur associatif et l'économie sociale (55). Odile Plan conclut donc que :

« Dans un cursus de carrière, être permanent, c'est une conversion de soi, un changement de perspective professionnelle [...]. Dans ce milieu [associatif], le handicap d'une formation initiale faible peut être compensé par les acquis de la pratique. Dans ce milieu, les "compétences" des permanents sont reconnues, et les orientations idéologiques en continuité. »

Enfin, « pour ne pas faire que du curatif, mais aussi du préventif », la cellule reconversion essaye d'impulser une « politique prévisionnelle des responsables » au sein de chaque structure, afin de soutenir la formation continue des permanents

38. ANPE, ANPE Cadres, APEC, CIO, AFPA, Centre d'information féminin.

39. Dont 24 de la confédération, 57 de structures interprofessionnelles (URI ou UD) et 65 de structures professionnelles (fédérations ou syndicats).

40. Seuls 10 étaient des secrétaires généraux de leur structure et 6 des permanents techniques.

41. On dénombre ainsi seulement 19 femmes, indice de la fermeture des niveaux intermédiaires de l'organisation aux femmes, malgré les quotas au niveau national.

42. Plus de la moitié a un diplôme inférieur au bac, seul un quart a un niveau bac + 2.

43. Enquête sur le reclassement des permanents, secteur « Développement et organisation », CCO du 19 et 20 mai 1987, auteur Odile Plan (AC 8H270).

t de mieux anticiper leurs départs, et d'accompagner la valorisation voire certification de leurs compétences, même dans le cas de détachements. Certaines fédérations (Services, Santé sociaux, Chimie) et certaines régions (Pays-de-la-Loire, Aquitaine) sont plus réceptives que d'autres à ce discours sur la sécurisation des parcours militants et l'intègrent dans leurs dispositifs, alors que d'autres sont plus réticente (Guillaume, 2011). De manière intrigante, au niveau confédéral n'est jamais évoquée la question de la reconversion des permanents d'entreprise « de fait », qui pourtant augmentent fortement en nombre après 1982 et l'amélioration des droits syndicaux mis en place par le gouvernement socialiste. En raison du principe d'autonomie des structures, leur devenir dépend en théorie des syndicats, mais en l'absence de ressources spécifiques, le devenir des militants de base ne dépend que d'eux-mêmes et est donc très marqué par leur contexte professionnel, avec plus ou moins de répression ou de droit syndical selon les employeurs. Les militants d'entreprise, plus exposés que protégés par leurs mandats, et beaucoup plus féminisés que les permanents d'appareil, voient pourtant leur situation se dégrader dans les années 1990, particulièrement dans le tertiaire peu syndiqué et dans les industries en restructurations (Weidenfeld, 2003 ; Maggi-Germain, 2006).

### **1988-2003 : le bilan de compétences intégré dans une « politique des responsables » plus ou moins décentralisée**

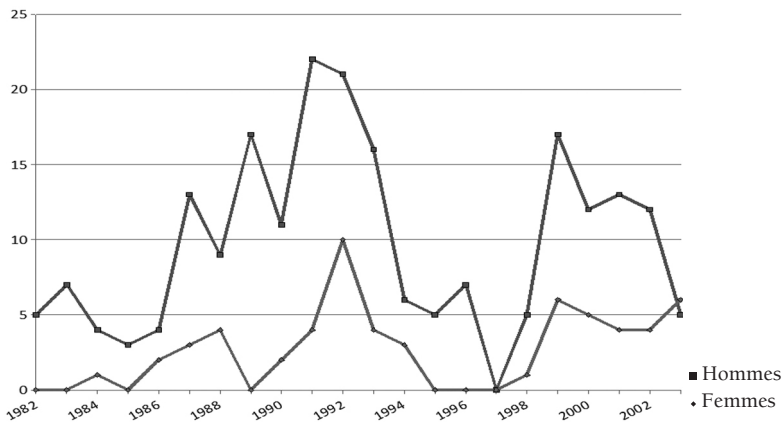
En 1988, suite à un audit, la « cellule reconversion » est rattachée à la DRH de la CFDT nouvellement créée et se détache alors du secteur « Organisation ». La secrétaire confédérale qui reprend le dossier et devient dès 1989 la DRH, Marie-Ange Piazza, s'inscrit dans la filiation de la philosophie d'Odile Plan, réintégrée au ministère de l'Agriculture. Elle a un profil proche : enseignante, militante de base du SGEN (ancienne secrétaire de l'UD 13), elle a bifurqué sur ce dossier en interne après s'être occupée de formation continue en région et à l'IDEP. Elle se forme sur le tas à l'orientation professionnelle et aux bilans de compétence, mais continue à être secondée ponctuellement par Josette Pasquier. Dans une période de conflits ouverts entre « gauchos » et « pro-confédéraux », elle défend l'option d'un lieu neutre politiquement qui peut accueillir tous les militants, même ceux considérés comme « oppositionnels » à la confédération<sup>44</sup>. Elle considère surtout que la CFDT a une responsabilité morale, « l'organisation doit un accompagnement en échange de tout ce que les militants lui ont donné<sup>45</sup> ». Elle reprend l'idée que les permanents peuvent postuler à des emplois de cadres d'entreprise ou d'associations, qu'ils en ont acquis les « compétences et capacités », et utilise la documentation de l'APEC, même si elle reconnaît que l'obtention d'un statut cadre est plus difficile à concrétiser pour les seniors peu qualifiés, surtout s'ils valorisent leur origine initiale de « prolos ». Après son départ en 1995, la cellule reconversion va se « professionnaliser » au sens où elle est reprise en charge par des conseillères

44. Elle vient elle-même du SGEN et de l'UD13, structures qui ont cette réputation, même si elle devient ensuite l'assistante personnelle de Nicole Notat à partir de 1995.

45. Entretien avec Marie-Ange Piazza, mai 2012.

d'orientation, successivement Annick Hazard (ancienne membre du BN du SGEN) puis Annette Despic (ancienne militante du SGEN). Contrairement à la période antérieure (Ubbiali, 1999), progressivement la reconversion à la CFDT ne peut plus être considérée comme une « affaire de profs » et les statistiques de suivi rendent moins « flous » les débouchés possibles<sup>46</sup>.

Entre 1988 et 2003, les sessions sont rebaptisées « Bilan professionnel et personnel », ce qui met encore plus l'accent sur la responsabilisation du permanent sortant dans sa recherche d'emploi, mais aussi sur le fait que les aspects plus techniques de la recherche d'emploi (CV, entretien d'embauche, réseaux) sont désormais renvoyés et externalisés aux institutions spécialisées (APEC, ANPE). Devant le faible nombre d'inscriptions, mais aussi les aspirations et difficultés des militants détachés des fonctions publiques ou des entreprises publiques à obtenir une promotion lors de leur réintégration (notamment les ouvriers, employés ou agents de maîtrise qui souhaitent être promus cadres), tous les documents rappellent que ces sessions de formation les concernent aussi<sup>47</sup>. Ces sessions se déroulent toujours sous le même format<sup>48</sup>, avec pratiquement le même contenu, environ deux sessions de trois jours par an (soit 34 au total), avec une moyenne de 7 participants, avec un pic de participation autour de 1990-1993, puis une chute brutale de fréquentation, qui reprend à partir de 1999. Sur les permanents dont la reconversion est suivie par la DRH via des rencontres individuelles, des conseils sur le CV ou sur la réorientation professionnelle, environ un tiers seulement suit le stage. Au total, depuis 1982, 213 hommes et 60 femmes ont suivi ce stage confédéral de trois jours sur le reclassement.



Graphique 1. – *Effectifs des participants aux sessions « Reclassement » 1982-2003*

46. Le fichier des permanents reclassés est informatisé depuis 1991, et par l'intermédiaire des cartes de vœux, la cellule RH essaye de conserver le contact avec le réseau des anciens reconvertis.

47. « Les permanents réintégrables, notamment ceux du service public nationalisé, sont aussi concernés par le stage (si leur emploi est garanti, le retour au poste d'origine n'est pas toujours une bonne solution). »

48. Trois jours en résidentiel à Bierville, avec des intervenants extérieurs (un de l'APEC ou ANPE, et deux anciens reconvertis, ayant souvent déjà suivi ce stage), plus une « piqûre de rappel » six mois après.



Les bilans de sessions conservés aux archives montrent que les participants sont plutôt satisfaits de ce moment collectif de réflexion et de remotivation, où ils peuvent aussi évoquer « entre eux et dans le respect du secret », notamment dans les moments de pause, les conditions de leur départ (conflits sur la ligne et/ou personnels, aspirations ou difficultés personnelles) et leurs difficultés de reconversion. Chaque session rencontre cependant la même difficulté, des désistements de dernière minute de permanents toujours en fonction et submergés de formations ou réunions d'instances.

On aurait pu croire *a priori* que le stage confédéral interviendrait en compensation pour des fédérations ou régions peu dotées ou mal outillées pour gérer la sortie de mandat, notamment du secteur privé, que ce soit l'industrie ou les services. Or, au contraire, ce sont surtout des fédérations de la fonction publique ou ancrées sur des entreprises publiques, déjà entrées dans cette « politique prévisionnelle des responsables », qui inscrivent leurs permanents au stage confédéral<sup>49</sup>. Elles envoient même leurs permanents se former à la technique de l'auto-bilan auprès de la DRH, avec des formations organisées pour la fédération Santé en 1992, la fédération Énergie FGE en 1993 et le SGEN en 1995. Les régions Bretagne ou Pays-de-la-Loire, fortement marquées par l'emploi public et une orientation pro-confédérale sont dans cette même dynamique. Le secteur « Formation syndicale » intègre à la même période l'auto-bilan dans les dispositifs de formation « Repères à destination des responsables » et se développent des sessions d'accueil pour les nouveaux permanents de fédération ou de confédération, qui mettent l'accent sur les compétences acquises ou à acquérir *via* un plan de formation à formaliser (Guillaume, 2011). Cette anticipation de la sortie est peut-être plus facile à organiser, et plus facile à faire passer auprès de permanents détachés pour une période limitée, pour qui le bilan peut servir de levier pour négocier une promotion auprès d'employeurs non hostiles aux syndicats. Les fédérations du secteur privé (à part la fédération de la Métallurgie, la FGMM) et les permanents de la confédération semblent moins convaincus par le service reclassement, et désertent à partir de 1993, avec même des sessions abandonnées en 1994 faute de participants, alors même qu'on est au cœur de la récession économique. Les conflits politiques internes entre 1995 et 2003 ont pu accentuer la désaffection de certaines régions et fédérations de cette formation confédérale, même son contenu était moins sujet à critiques que d'autres<sup>50</sup>. L'obligation hiérarchique de validation de l'inscription à cette formation par le secrétaire général de la structure a pu créer aussi des réticences chez certains permanents ne souhaitant pas s'afficher comme « partants ».

49. Un bilan réalisé sur 7 ans d'activité (1988-1994) note que les confédéraux et régionaux (à part la région Bretagne) ne viennent plus depuis 1993, et que les premières fédérations en nombre de participants sont par ordre décroissant FEAE (principalement arsenaux), FGE (principalement EDF-GDF), PTT et Santé.

50. Dissidence qui s'était d'ailleurs constitué autour des enjeux de l'organisation des chômeurs (BÉROUD, 2011).

Mais certains permanents n'utilisent plus non plus le service interne de reclassement, notamment les confédéraux et ceux provenant de fédérations du secteur privé, car ils utilisent désormais des services externes, des cabinets conseils ou des CIBC pour faire leur bilan de compétences auquel ils ont droit depuis 1992 comme tous les salariés. Dans la négociation de l'accord du 3 juillet 1991, la CFDT a en effet défendu le droit à un bilan de compétences pour les salariés ayant plus de cinq ans d'ancienneté, dont un dans l'entreprise. L'idée du bilan de compétences s'inscrit dans des revendications communes du SGEN et du secteur « Formation » sur la validation des acquis de l'expérience professionnelle, fondée sur une individualisation des droits et la responsabilisation des salariés. Pour les salariés techniques de la confédération (les secrétaires confédéraux), c'est un nouveau droit, car ils étaient jusque-là rares dans les sessions reconversion et certains s'en emparent. En 2003, l'annonce du stage « Reconversion » se présente d'ailleurs comme une propédeutique au bilan de compétences : « Si la participation à cette session peut préparer la réalisation d'un bilan de compétences professionnelles et personnelles dans un organisme spécialisé, elle ne s'y substitue pas. » Les permanents CFDT préfèrent peut-être désormais s'adresser à des consultants, aux possibles connexions avec le secteur privé, qu'à une structure syndicale gérée par des militantes issues du secteur public, et qui valorisent elles-mêmes au nom du professionnalisme les services spécialisés.

Le début des années 1990 est aussi le début de la négociation en entreprise d'accords de droit syndical qui facilitent l'exercice de mandats extérieurs, l'accès à la formation continue des militants d'entreprise et évoquent parfois la question des parcours militants. À la demande de la DRH de la CFDT, une nouvelle étude sur la reconversion des permanents est réalisée par le Céreq en 1994<sup>51</sup>, qui montre la variété des compétences acquises en fonction de la position dans l'organisation. Elle sert de base à un groupe de travail avec le ministère du Travail en 1994 sur les « passerelles vie syndicale/vie professionnelle » qui regroupe d'autres syndicats, quelques DRH de grandes entreprises et un cabinet conseil « Développement et emploi ». Les pratiques de valorisation des acquis des permanents réintégrés dans deux entreprises publiques, EDF-GDF et PTT, sont discutées en interne et citées en exemple à la CFDT, mais les rares accords signés sont moins généreux et protecteurs. Beaucoup d'accords autorisent un congé sans solde pour exercer un mandat extérieur à l'entreprise, avec récupération de l'ancienneté après réintégration, mais ce congé est souvent limité dans le temps (6 ans), et parfois limité en nombre (un par organisation syndicale chez Sanofi, un pour 1 000 salariés à SNECMA par exemple)<sup>52</sup>.

La fédération Gaz électricité (FGE) est présentée souvent en interne à la CFDT comme le modèle de gestion prévisionnelle avec son département « Ressources militantes » depuis 1993, qui gère plus 400 permanents à plus de 50 % et 2 500 permanents à moins de 50 %. En 1991-1992, ils réalisent même une enquête

51. KOKOSOWSKI A. et BRETON C., *La réinsertion professionnelle des permanents syndicaux de la CFDT. Formation-Action*, Rapport Céreq-CREDIJ, 1994 (15 DRH 32).

52. Étude de Hervé Provost pour l'URI Île-de-France, « Accords de droit syndical », 1994 (AC 15DRH30)

sur les permanents avec des consultants, fondée sur des interviews de 200 permanents. De toutes les entreprises publiques, seul l'accord de EDF-GDF garantit une évolution de carrière moyenne des permanents avec un système d'« homologues » (pers. 245 du statut des IEG de 1946 et note du 2 août 1968). Mais la tentative de décentraliser la négociation d'entreprise sur la réintégration des anciens permanents avec les directions opérationnelles s'est heurtée à l'opposition de la Direction du personnel et des relations sociales (DPRS).

En 1993, la FGE propose une journée d'information pour les nouveaux entrants (tronc commun permanent FGE) et impose un auto-bilan au bout de 2-3 ans (bilan de compétences, diagnostic de formation à inscrire dans le plan de formation EDF-GDF, anticipation de la réintégration et suivi du stage confédéral reclassement). Lors de la fusion en 1997 de la FGE avec la FUC (fédération unifiée de la chimie), l'auto-bilan est utilisé pour accompagner la sortie de certains permanents en doublon.

Dans les stades du début des années 1990, en lien avec la conversion de la CFDT au libéralisme économique et au réformisme (Defaud, 2009), la conversion identitaire du permanent sortant en cadres d'entreprise semble être effective. Les participants aux sessions évoquent majoritairement des aspirations à s'orienter vers le secteur privé marchand, et se verraient bien juriste, ergonomiste, consultant, libraire, formateur ou dans les ressources humaines... Or, le fichier des permanents reconvertis, désormais informatisé et qui permet une analyse en terme de débouchés possibles, classés par secteurs d'activités et par fonctions, montre là encore le poids de l'économie sociale dans les secteurs d'activité de reconversion. En 1994, les cinq premiers secteurs en terme d'effectifs dans ce fichier sont : « Comité d'entreprise et parasyndical », « Assurances, caisses de retraite, mutuelles », « Secteur associatif », « Logement social et action sociale », et « Assedic, ANPE, sécu, URSAFF ». Du côté du secteur privé marchand, la plupart des militants détachés de grands groupes ont réintégré leur grande entreprise d'origine, notamment dans l'industrie (Renault, SEITA, Thomson, Alstom), mais seulement la moitié avec une promotion<sup>53</sup>. Très peu ont créé des PME ou des SCOP, principalement dans le conseil et la formation. Des lettres à propos de cas individuels problématiques dévoilent aussi que la DRH de la CFDT considère désormais que les permanents doivent se reconverter eux-mêmes sur compétences avec une démarche active d'emploi et ne pas attendre que l'organisation les prenne en charge et leur trouve des offres d'emploi<sup>54</sup>. Les archives révèlent aussi que la rare « greffe » d'anciens permanents

53. Ces promotions sont loin d'être automatiques comme le montre un comptage interne sur 76 stagiaires (de 1988 à 1994) : 33 ont réintégré leur administration/entreprise d'origine (dont 19 avec mutation/promotion, soit 57 %), 7 ont suivi une formation avec réemploi ou réintégration, 22 se sont reconvertis, 12 sont restés dans l'organisation et 9 sont toujours en recherche d'emploi.

54. Parfois cependant, pour des seniors peu qualifiés, notamment des femmes, qui rencontrent de vraies difficultés de retour à l'emploi, la DRH propose un poste à la MACIF, assurance mutualiste ouverte aux profils d'anciens permanents car elle est l'assureur officiel de la CFDT depuis 1982. Chaque année, la MACIF acceptait de consacrer environ 10 % de ses embauches au reclassement de militants associatifs ou syndicaux dont une dizaine pour les cinq confédérations au prorata de leur représentativité prud'homale, à deux conditions : capacités professionnelles et localisation géographique.

dans les services de ressources humaines (fonction personnel, formation, insertion) de grandes entreprises privées rencontre parfois des difficultés.

Le directeur des relations sociales du groupe de l'agro-alimentaire BSN (aujourd'hui Danone), groupe pourtant connu pour la « fibre sociale » de son patron Antoine Riboux, rencontre ainsi la DRH de la CFDT en janvier 1994 pour faire un bilan de l'échec de trois « greffes » dans son entreprise, un licenciement et deux missions en CDD qui n'ont pas débouché sur un CDI. Selon ce directeur, cela n'est pas dû à un manque de compétences techniques, mais davantage à une difficulté à endosser le rôle social du DRH, dans une entreprise à la stratégie financière offensive et à être sensible aux jeux de pouvoir en entreprise : « Les permanents ont une vue simpliste du fonctionnement hiérarchique. Le patron ne décide pas seul, et la GRH n'est pas l'objectif premier d'une entreprise. » Le groupe BSN est prêt à retenir l'expérience, mais sur des postes techniques et non des postes « politiques » en RH<sup>55</sup>. Il évoque une négociation avec la fédération de l'Agro-alimentaire (FGA) sur un recrutement à mi-temps d'une permanente sortante, experte en contrôle-qualité qui serait recruté sur ce poste.

### **2004-2012 : le reclassement n'est plus un « problème » central pour l'organisation ?**

En janvier 2004, la cellule reconversion est fermée<sup>56</sup> par la première DRH recrutée à l'extérieur, Geneviève Chaperon, qui continue à suivre pendant un an des cas individuels de reconversion en cours, jusqu'à son départ en 2005. Mais sans expérience syndicale à la CFDT, la légitimité de ses conseils est remise en question par les permanents. En dehors de cette question de légitimité personnelle, plusieurs facteurs concourent sans doute à expliquer l'arrêt de cette politique centralisée d'aide au reclassement : manque de légitimité de la confédération à s'occuper de la « politique des responsables » des structures (URI et fédérations) qui gèrent directement la sortie de leurs cadres et les cas problématiques ; moindre conscience des difficultés de reconversion des syndicalistes de base devant les succès de permanents nationaux qui bénéficient de la bonne réputation de l'équipe de Nicol Notat auprès des grands patrons et l'augmentation du niveau de qualification moyen des permanents ; confiance dans la résolution par des accords d'entreprise qui se multiplient. Les conflits politiques qui agitent la CFDT à partir de 2003, avec des départs précipités, peu anticipés, parfois collectifs et en retour des permanents retenus parfois contre leur gré pour soutenir une équipe en place, rendent *de facto* caduc le discours technico-managérial sur la « gestion prévisionnelle des parcours ». En revanche, une aide précieuse offerte par la confédération et chaque fédération à ceux qui quittent un mandat politique ou une fonction technique est maintenue : leur offrir du temps pour organiser leur sortie, en les autorisant à rester souvent six mois, voire un an aux effectifs. Cette pratique informelle quasi systématique a

55. Compte rendu par Josette Pasquier, 24 janvier 1994 (AC 15DRH30).

56. Annette Despic part en janvier 2004 en CIF, congé individuel de formation, et n'est pas remplacée.

des effets importants car elle permet aux permanents d'éviter le statut de chômeur qui fragilise la confiance en soi et diminue les ressources financières<sup>57</sup>.

Le fait de faire un bilan de compétences avec un cabinet conseil et d'être accompagné par l'APEC est de toute façon considéré après 2003 comme normal pour la plupart des vingt syndicalistes que nous avons rencontrés, qui ont souvent négocié des accords de GPEC ou des plans sociaux. En pratique, un tel bilan est surtout apprécié par les moins diplômés (ouvriers ou employées à l'origine), qui doutent de leurs qualifications ou par les femmes diplômées attirées par une démarche psychologisante et ré-assurante sur leurs compétences, surtout si la sortie se passe de manière conflictuelle ou que le mandat s'est mal passé. Ce sont surtout les moins diplômés, ou les professions intermédiaires du public qui se lancent dans des formations continues de type universitaire pour acquérir un diplôme du supérieur certifiant leur statut de cadre. Certains visent au départ plusieurs métiers de cadres possibles, liés souvent aux secteurs d'activité, fonctions ou dossiers revendicatifs dont ils étaient responsables et progressivement devenus spécialistes (formation-emploi, audit et conseil social, RSE et développement durable). Mais le bilan de compétences leur fait souvent prendre conscience qu'ils ont certes des acquis dans de multiples domaines (communication, organisation, droit du travail, management d'équipe, gestion de projets), mais sans aucune spécialité, le syndicalisme n'étant pas un métier avec un équivalent fonctionnel dans d'autres secteurs, comme l'évoque cet ancien ouvrier professionnel qui était resté huit ans secrétaire national d'une fédération CFDT et est aujourd'hui consultant pour des comités d'entreprise :

« On est un peu spécial nous, c'est des emplois qui n'existent pas, mais en même temps, c'est des postes extraordinaires. Le lundi, vous avez la commission exécutive et le soir, vous allez avoir un repas avec le président Machin d'une grande entreprise. Le mardi, vous rencontrer une équipe syndicale dans une entreprise, voire aller distribuer un tract avec eux à la porte de l'entreprise. Le jeudi, vous pouvez très bien être reçu à Matignon et le vendredi, vous retrouver à Bruxelles, pour une réunion sur un dossier européen... Ça, ça n'existe nulle part ! Vous ne pouvez pas retrouver ça en reclassement... à part ministre (bon, on n'avait pas le même salaire quand même) ! »

Les récits de carrière réalisés avec des syndicalistes ayant quitté leur mandat dans les années 2000 confirment le poids de l'économie sociale déjà identifié dans les années 1970, et permettent de comprendre les processus par lesquels cette réinsertion se réalise. Le premier type de reconversion « naturelle » souvent envisagée en cas de mobilité forcée (que ce soit pour un mandat politique ou un poste de salarié technique) est de retrouver une fonction dans les structures syndicales CFDT, mais comme ces nominations reposent sur de la cooptation, sans sollicitation directe, il n'est pas possible de rechercher activement un emploi syndical comme sur un autre type de marché du travail. Certains se projetaient pourtant bien dans ce type de poste, notamment pour continuer à s'investir sur des dossiers typiquement syndicaux et donc non transférables (« sécurisation des parcours »,

---

57. Sur les vingt cas rencontrés, seuls deux ont connu une période de chômage, dont un après une période d'essai non fructueuse.

« syndicalisation/développement », « formation syndicale »). Ayant peu de réseaux externes à la CFDT, certains acceptent parfois d'être rétrogradés d'un poste politique à un poste technique (secrétaire confédéral ou fédéral). Mais cette situation n'est pas simple à gérer en terme d'image (avoir perdu son pouvoir, être considéré ou se considérer comme une « charge » pour l'organisation) ou même de compétences (certains secrétaires nationaux ayant eu l'habitude d'avoir des assistant[e]s, ils ne maîtrisent pas l'outil informatique par exemple). Elle est plutôt acceptée par des militants peu qualifiés, notamment des femmes, surtout quand il leur reste peu d'années avant leur départ en retraite.

À l'inverse, retourner dans son ancien métier dans son ancien secteur, *a fortiori* dans son ancienne profession, est souvent considéré par les anciens permanents issus de la base comme un « échec personnel », car cela signifierait ne pas reconnaître la progression en termes de compétences qu'a représenté dix ans ou plus de responsabilités syndicales, tout en étant souvent déconnecté des réalités professionnelles d'un métier, d'un secteur ou d'une entreprise qui a évolué pendant cette période. En terme salarial et statutaire, cela peut s'apparenter à un déclassement ou une rétrogradation (redevenir infirmière ou technicien, et donc perdre le statut de cadre obtenu en tant que permanent). Si cette réintégration est plus envisageable dans le secteur public ou dans les grandes entreprises publiques, et pour les plus qualifiés, ce retour est rarement souhaité en tant que tel. Certains secrétaires de syndicat se retrouvent pourtant parfois obligés de reprendre leur poste, parfois sous la pression de l'employeur (en cas de restructurations, ils peuvent être menacés de licenciement), ou sous la pression de la CFDT souhaitant renouveler les structures (rajeunir, féminiser et/ou « recadrer » politiquement). En l'absence de réseaux au niveau national, ces militants se retrouvent davantage confrontés à l'inégale capacité à faire reconnaître ses compétences selon son capital scolaire, avec des reclassements difficiles à négocier et des progressions de carrière ensuite limitées, avec parfois de la répression syndicale. La situation est évidemment plus simple pour les diplômés ayant rejoint la confédération sur des postes de cadres techniques, protégés par leur qualification et souvent leur âge moins élevé. Ils se confrontent cependant au même étiquetage stigmatisant d'avoir travaillé « pour » un syndicat dans leur domaine de compétences (droit, communication, édition, statistiques, informatique, etc.) et sont suspectés d'en avoir adopté la cause et l'ethos.

Beaucoup d'anciens permanents CFDT envisagent au départ de continuer leur carrière comme cadre salarié ou consultant pour les entreprises au nom du principe de transférabilité des compétences en santé-travail, en développement durable, en ressources humaines. Cela reflète leur relative ouverture aux préoccupations des employeurs et traduit leur posture réformiste assumée. Mais ce passage se heurte aux réticences des recruteurs ou des cadres intermédiaires face à l'étiquette syndicale. Dans les rares cas que nous avons rencontrés de reconversion au niveau cadre ou dirigeant dans le secteur privé en région parisienne (quatre secrétaires nationaux de fédération ou de la confédération), ce sont moins les compétences acquises en termes de savoir-faire que leur exposition nationale qui leur a permis de construire

des liens personnels privilégiés avec des dirigeants ou des DRH de grandes entreprises qui explique cette belle reconversion. Ces relations qu'ils situent souvent dans un registre interpersonnel leur permettent de contourner l'obstacle du recrutement à distance sur CV ou le filtre d'un cabinet de recrutement. Tous reconnaissent que dans leur mandat, que ce soit dans la négociation d'accords de branche ou d'entreprise, ou dans la gestion d'équipes syndicales, voire l'accompagnement de cas individuels problématiques, ils avaient obtenu la reconnaissance de leurs interlocuteurs patronaux. Deux d'entre eux sont ainsi retrouvés directement sollicités pour devenir dirigeant ou consultant, tandis que deux autres ont bénéficié de soutiens directs de DRH pour se réinsérer comme cadre. Le fait d'être « passé de l'autre côté du miroir » et de travailler désormais pour les directions, avec des salaires souvent doubles ou triples, n'est pas considéré comme contraire à leurs valeurs, même s'ils ne se transforment pas pour autant en chantres du libéralisme. Ils arrêtent par contre de militer au niveau de leur nouvelle entreprise, parfois sur recommandation explicite. Mais à part quelques cas de nationaux ayant brillé par des accords réformistes jugés favorablement par le patronat, les employeurs semblent très réticents à recruter des anciens syndicalistes, comme le découvrent ceux qui, au nom de la transférabilité des compétences, ont fait une recherche d'emploi classique en répondant à des annonces ou avec des candidatures spontanées, et se sont heurtés à des refus.

De fait, la grande majorité des syndicalistes reconvertis ont bénéficié des réseaux de la CFDT, particulièrement efficaces dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, si l'on prend une définition large de ce domaine : mutuelles, organismes paritaires type CRAM, Assedic, caisses complémentaires de retraite, associations. Suivant l'âge et le profil initial de la personne, ces postes peuvent servir de sas de sortie (« sas de décontamination », dit l'une d'entre eux), de filet de rattrapage ou de tremplin pour une seconde carrière. Les mutuelles sont ainsi des organisations privées à but non lucratif où les profils des anciens responsables nationaux sont recherchés, car leur étiquette syndicale et leurs réseaux sont considérés comme un atout pour mieux vendre des mutuelles aux comités d'entreprise. Les passerelles entre ces univers sont assez identifiables, en raison à la fois de sollicitations directes au niveau des directions des fédérations, mais aussi de la présence d'anciens syndicalistes en leur sein, qui favorisent cette circulation. Les conditions de reclassement sont considérées comme favorables, avec un statut de cadre, un salaire élevé et surtout des possibilités de progression (« aller sous des lambris dorés », est l'expression de l'un d'eux). Les cabinets conseil, notamment ceux travaillant pour les comités d'entreprise et les CHSCT, sont également une voie de reconversion bien identifiée (Cristofalo, 2011; Giraud, 2007), la présence historique de syndicalistes reconvertis en leur sein limitant les risques de stigmatisation. Le profil d'anciens syndicalistes peut même y être recherché, afin de mieux vendre ces missions aux élus du personnel, même s'ils sont désormais en concurrence avec des profils de jeunes diplômés plus spécialisés en termes d'expertise, en droit, sociologie ou ergonomie.

Le milieu associatif est enfin un univers professionnel où l'étiquette syndicale n'est pas *a priori* stigmatisante, même si les conditions de réintégration sont parfois moins confortables (moindre salaire, précarité de l'emploi), à part dans les grandes ONG, mais assumées souvent au nom de certaines valeurs et du besoin d'utilité sociale (réinsertion des prisonniers, aide sociale aux pauvres, insertion des jeunes de banlieue). Les missions réalisées par les syndicats et les associations sont en effet comparables (émancipation personnelle, émancipation collective, services aux adhérents), tout comme le travail des militants syndicaux de base et celui des bénévoles associatifs, dont les répertoires d'action sont proches (Nicourd, 2009). Le rapprochement des associations du monde de l'entreprise (Hély et Simonet, 2013), facilite peut-être encore davantage la reconversion d'anciens permanents CFDT en dirigeants d'entreprises associatives, car ils savent concilier management et solidarité, technicité et dialogue social, et ont l'habitude de travailler dans des univers où se côtoient salariés, militants et bénévoles...

## Conclusion

Après plusieurs années d'interruption, la CFDT semble de nouveau avoir le souci de la reconversion de ses permanents à partir de différents points d'entrée. Le nouveau DRH arrivé en 2009, Bruno Hautcœur, est un militant sensibilisé à cette question par son parcours personnel. Il relance l'idée d'un service de « repositionnement professionnel » pour les permanents<sup>58</sup>, réalisé en externe à l'APEC<sup>59</sup> ou dans des cabinets-conseil. Il a lui-même expérimenté la difficulté de l'exercice, puisque cet ancien secrétaire national de la fédération Santé sociaux, infirmier à l'origine, n'a pas réussi à se reconvertir dans les ressources humaines dans le secteur social ou associatif malgré une formation continue en RH à l'ESSEC et un accompagnement par l'APEC<sup>60</sup>. Ce chantier du « repositionnement » est également relancé par la déléguée Femmes en lien avec la politique de « renouvellement des responsables » visant à favoriser l'accès en responsabilité des jeunes, des femmes et des militants issus de la diversité, inscrit dans les six chantiers prioritaires pour l'assemblée générale des syndicats de novembre 2012. Une action expérimentale est lancée en 2011-2012 avec un groupe de vingt permanents en repositionnement, tout comme un rapport de recherche est commandé au CNAM<sup>61</sup>. Enfin, le secteur « Formation » suit également ce dossier, dans le cadre des dispositifs de VAE militante qui se mettent en place dans différentes écoles et universités, suite à la loi de 2008, et pourraient être développées au sein des ISST. Mais ces différentes initiatives se sont faites sans véritable connaissance des actions passées et l'impression parfois de « réinventer l'eau chaude ».

58. Notamment les 120 secrétaires confédéraux sous la responsabilité de la DRH de la confédération.

59. Il signe un accord-cadre avec l'APEC en octobre 2010 qui permet à chaque structure CFDT qui peut le financer d'offrir un service d'accompagnement pour ses permanents (bilan de compétences individuel, bilan d'orientation, rendez-vous carrière et bilan professionnel).

60. Entretien avec Bruno Hautcœur, mai 2012.

61. COHEN-SCARLI V. et MERLE V., *Se repositionner après l'exercice d'une responsabilité syndicale à la CFDT*, rapport CNAM, décembre 2012.



Ce choix d'entrée par l'organisation syndicale et non pas par le lieu de travail d'origine, à la différence d'une enquête récente sur la transition professionnelle des militants à l'issue d'un plan social (Beaujollin et Grima, 2010) ne permet pas d'éclairer les différences entre organisations syndicales ou le rôle de la réputation locale auprès des employeurs dans un bassin d'emploi. Elle permet en revanche de mettre en lumière le travail de l'institution dans la réinsertion professionnelle de ses anciens membres, notamment en fonction de leur place dans la hiérarchie interne à l'organisation et des circonstances de départ. L'histoire des dispositifs concernant la reconversion révèle combien une politique syndicale est dépendante des responsables qui les incarnent, et des conflits politiques qui les perturbent, avec des effets de discontinuité marquants. Des traits communs traversent les périodes, comme le souci de la reconversion centré surtout les « responsables » des structures syndicales CFDT et oubliant les « petits soldats » de la CFDT, militants de terrain et/ou secrétaires de syndicats, pourtant parfois permanents de fait et davantage exposés à la répression syndicale. Le retour aux archives rappelle aussi que la diffusion de la « logique compétences » à la CFDT n'est pas récente et qu'elle est liée notamment à l'assimilation progressive entre permanents et cadres au nom de la validation des acquis et de la professionnalisation des responsables. La difficulté des moins qualifiés et des seniors à faire reconnaître leur expérience militante, était déjà au centre des préoccupations des responsables des années 1970 et explique en partie le poids de l'économie sociale dans les parcours de reconversion.

Ces entretiens exploratoires nous ont aussi apporté des hypothèses qu'il faudrait tester sur une plus grande enquête sur la question des mécanismes qui permettent de dépasser le stigmate qui pèse sur les syndicalistes en France. À côté des capitaux initiaux (diplôme et origine sociale), il faut prendre en compte le capital social accumulé au fur et à mesure de la « carrière militante », les réseaux internes et externes, qui dépendent fortement de la position et fonction occupée dans les structures syndicales : secrétaire général d'une fédération nationale *versus* simple secrétaire de syndicat, fonctions ouvertes vers l'externe (négociation et consultation) *versus* fonctions spécifiques en interne (organisation, formation syndicale, syndicalisation). Ces réseaux sont essentiels à prendre en compte pour comprendre comment des anciens ouvriers ou techniciens peuvent se reclasser comme cadres d'entreprise, voire cadres dirigeants du secteur privé alors que plusieurs stigmates pèsent sur eux : seniors, sans diplôme du supérieur et anciens syndicalistes. L'absence de réseaux peut aussi permettre de mieux comprendre pourquoi les femmes ouvrières ou employées montées dans les appareils, plus souvent sur des fonctions internes (formation, syndicalisation, égalité) peinent à se reconvertir, alors que la qualification peut assurer la réinsertion des femmes cadres. Ces réseaux permettent en retour de saisir le poids de l'économie sociale dans les parcours de reconversion, avec des organisations ouvertes aux profils de syndicalistes comme les mutuelles. Invisibles car pensés sur le registre de l'interconnaissance, voire de l'amitié, par des militants rejetant l'idée d'un usage stratégique à but personnel de leur mandat ou le terme même de « carrière syndicale », ces réseaux informels n'en demeurent pas moins essentiels pour comprendre le type de reclassement possible ou impossible.

Mais le fait que les réseaux jouent un rôle central dans la reconversion des anciens cadres syndicaux, ne signifie pas que le sens de l'engagement syndical soit transformé, avec un rapport désormais utilitariste à l'organisation syndicale comme un simple tremplin pour une carrière ultérieure. La reconversion des anciens syndicalistes est souvent réalisée à contre-cœur, à la suite d'un échec aux élections ou d'un conflit politique ou personnel. Beaucoup de personnes rencontrées, quelle que soit la qualité de leur réinsertion, ont exprimé leur regret d'avoir quitté ce « métier idéal » qui n'en est pas un, avec une forte autonomie d'action, un pouvoir relatif, une reconnaissance publique (exposition aux médias, aux politiques, aux directions d'entreprise ou d'administration) et une utilité sociale sans commune mesure avec les emplois de cadres du public ou du privé dans lesquels ils se réinsèrent ensuite.

## Bibliographie

- BEAUJOLLIN R. et GRIMA E., « La transition professionnelle des *leaders* syndicaux à l'issue d'un plan social », *Économie et sociétés*, n° 32, 2010, p. 1129-1156.
- BRUCY G., « La formation au travail : une affaire de cadres (1945-1970) », in BRUCY G. et al., *Former pour réformer. Retour sur la formation permanente (1945-2001)*, Paris, La Découverte, 2007, p. 131-137.
- BRUCY G., CAILLAUD P., QUENSON E. et TANGUY L., *Former pour réformer. Retour sur la formation permanente*, Paris, La Découverte, 2007.
- BRUCY G., « Formation ou culture, l'action des cadres et des ouvriers de la chimie CFTC-CFDT », *Sociétés contemporaines*, n° 35, 1999, p. 71-94.
- CRISTOFALO P., *Syndicalisme et expertise. La structuration d'un milieu de l'expertise au service des représentants du personnel*, thèse de sociologie, Paris-Ouest Nanterre, 2011.
- DEFAUD N., *La CFDT (1968-1995). De l'autogestion au syndicalisme de proposition*, Paris, Belin, 2005.
- GIRAUD B., « Le syndicalisme saisi par le management », *Politix*, n° 79, 2007, p. 125-148.
- GUILLAUME C., « La formation des responsables à la CDFT : de la "promotion collective" à la sécurisation des parcours militants », *Le Mouvement social*, n° 235, 2011, p. 105-119.
- GUILLAUME C. et POCHIC S., « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, n° 85, 2009, p. 31-56.
- HÉLY M. et SIMONET M., *Le travail associatif*, Paris, Presses universitaires de Paris-Ouest, 2013.
- LE BROUSTER P., « La prise en charge par la CFDT de la question des femmes dans les années 1960 et 1970 », *Cahiers du Mage*, n° 17, 2009, p. 27-34.
- LE BROUSTER P., « Une syndicaliste-féministe : le parcours de Jeannette Laot 1961-1981 », in BARD C., *Les féministes de la deuxième vague*, Rennes, PUR, 2012, p. 109-120.
- LECLERCQ C., « Raisons de sortir. Les militants du parti communiste français », in FILLIEULE O. (dir.), *Le désengagement militant*, Paris, Belin, 2005, p. 131-154.

- LESCURE E. de, *La construction du système français de formation continue. Retour sur l'accord du 9 juillet 1970 et la loi du 16 juillet 1971*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- LE QUENTREC Y., « La validation des acquis de l'expérience militante dans le champ syndical : une reconnaissance du militantisme ? », communication au colloque *Syndicalisme et formation*, Amiens, GEFHA, 2010.
- MAGGI-GERMAIN N., « Le licenciement des salariés protégés : processus et enjeux », *Droit et société*, n° 62, 2006, p. 179-201.
- NICOURD S., « Comment devient militant associatif quand on a été syndicaliste ? », in NICOURD S. (dir.), *Le travail militant*, Rennes, PUR, 2009.
- POCHIC S. et GUILLAUME C., « Un engagement incongru : les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT », *Revue française de science politique*, vol. 59, n° 3, 2009, p. 535-568.
- POCHIC S., *Les cadres à l'épreuve de l'employabilité. Le chômage des cadres dans les années 1990*, thèse de sociologie, Aix-Marseille II, 2001.
- POCHIC S., « Développer la recrutabilité. L'autre versant des transitions professionnelles », *CFDT-Cadres*, n°s 425-426, 2007, p. 27-34.
- POCHIC S., « Les cadres et la menace du chômage : mobilisation catégorielle contre un risque récurrent », in DEMAZIÈRE D. et GADEA C. (dir.), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, 2009, p. 378-390.
- RIMBERT P., « De l'autre côté de la barrière : la reconversion "patronale" de syndicalistes ouvriers dans les années 1990 », in TISSOT S., GAUBERT C. et LECHIEN M.-H. (dir.) *Reconversions militantes*, Limoges, PUL, 2002.
- UBBIALI G., « La reconversion des professionnels du syndicalisme », *Travail et emploi*, n° 80, 1999, p. 141-155
- WAGNER A.-C., « Syndicalistes européens. Les conditions sociales et institutionnelles de l'internationalisation des militants syndicaux », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 155, 2004, p. 13-33.
- WEIDENFELD K., « Le licenciement des "salariés protégés" sous l'œil du juge administratif », *Droit et société*, n° 55, 2003, p. 717-744.
- WILLEMEZ L., « Faire fructifier son engagement : conséquences et limites de la validation des expériences militantes », in NEYRAT F., *La validation des acquis de l'expérience. La reconnaissance d'un nouveau droit*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, 2007, p. 377-398.