DE L'USAGE DE LA FORMATION SYNDICALE CGT-FO : ANALYSE CROISEE DES PARCOURS DE FORMATION ET DES PARCOURS SYNDICAUX

Mario CORREIA
Stéphanie MOULLET

Mars 2015

De l'usage de la formation syndicale CGT-FO
Analyse croisée des parcours de formation et des parcours syndicaux

Mario CORREIA (AMU, CNRS, LEST, IRT)
Stéphanie MOULLET (AMU, CNRS, LEST, IRT)

Cette étude est réalisée dans le cadre de la convention d'étude n°2012-3 avec la CGT - Force Ouvrière.

Introduction **5**

PARTIE 1 ..... **7**

Les stagiaires, leur parcours de formation syndicale et leur parcours militants : une exploitation des données du Centre de Formation des militants syndicaux de la CGT-FO **7**

1. Introduction **7**

2. L'organisation de formation syndicale de la CGT-FO et les données **8**

2.1 Le CFMS 8

2.2 Les données disponibles 9

3- L'essor de la formation syndicale depuis les années 2000 ..... **10**

4- Une population de stagiaires qui se féminise et des stagiaires plus âgés **13**

5- Une seule session de formation suivie pour près de deux tiers des stagiaires **16**

6- Quels liens peut-on établir entre la formation et l'importance des mandats détenus ? **20**

7- Quels parcours de formation ? **22**

7.1 La formation « Découverte » comme première formation 22

7.2 Pour les parcours constitués de 2 formations entre 1993 et 2011 (quelle que soit l'ancienneté d'adhésion) 22

7.3 Pour les parcours constitués de 3 formations entre 1993 et 2011 (quelle que soit l'ancienneté d'adhésion) 23

7.3 Qui sont les formés aux parcours « longs » (de plus de 5 sessions) ? 24

7.4 L'acquisition de mandat : résultat de la formation syndicale ? 25

Conclusion **27**

PARTIE 2 ..... **28**

Les usages organisationnels et individuels des formations **28**

1. Introduction **28**

2. Les propositions ou les attentes de l'organisation syndicale **28**

2.1 Articulation individu – organisation 28

2.2 Les usages organisationnels des stages 34

2.3 Tendance à la professionnalisation des plus anciens 37

3. Les particularités de l'engagement syndical **38**

4. La carrière syndicale **39**

4.1 L'entrée dans la carrière syndicale et ses caractéristiques 41

4.2 La conception de la carrière syndicale des militants les plus anciens 50

4.3 Une transformation du contexte socio-professionnel qui interroge les formes d'engagement syndical 58

Conclusion **66**

Bibliographie **68**

Annexes 1 ..... **71**

Annexes 2 ..... **72**

Annexes 3 ..... **73**

Méthodologie 73

Population interrogée 74

Introduction

La formation syndicale est celle qui relève des dispositifs mis en place par les organisations syndicales pour assurer à leurs membres les connaissances et techniques nécessaires à l'exercice de leurs activités syndicales. Dans un contexte de recul du syndicalisme depuis plusieurs décennies, la formation syndicale est aujourd'hui plus que jamais un registre d'actualité car elle peut en être un des moteurs de la relance de l'engagement et de la prise de responsabilités syndicales. Plus largement, pour inverser le mouvement et aller vers une re-syndicalisation, le rôle dévolu à la formation est d'autant plus important que les stratégies de revitalisation reposent souvent sur l'hypothèse d'un nécessaire changement de « culture syndicale » (Ethuin et Yon, 2010). Par ailleurs, la formation n'est pas seulement une préoccupation stratégique de l'organisation syndicale, elle est une ressource centrale des militants pour la construction de leurs parcours syndicaux mais aussi professionnels.

Pourtant, la thématique de la formation syndicale est encore très peu étudiée par les chercheurs en sciences sociales et par les organisations syndicales elles-mêmes (Ethuin et Yon, 2010). On peut seulement citer à ce jour la recherche « La formation syndicale. Socialisation et apprentissages militants dans les organisations syndicales de salariés en France » financée par l'Agence Nationale pour la Recherche (2007-2010). Cette recherche s'est intéressée aux mécanismes de socialisation dans les organisations syndicales françaises de salariés, en centrant le regard sur les dispositifs de formation syndicale[1].

Les travaux portant sur les militants sont un peu plus nombreux. La connaissance de cette population a été appréhendée au travers de la question de leur engagement et celles des facteurs explicatifs de leur entrée en militance (Guillaume, 2006 ; Guillaume et Pochic, 2009). S'ajoutent également les études portant sur les participants aux congrès : les sociographies des délégués de congrès syndicaux se sont multipliées (Béroud et Garibay, 2004 pour la CGT ; voir aussi les travaux de Guillaume et Pochic pour la CFDT par exemple). Pour la CGT-FO, la connaissance de ces militants a largement progressé grâce au travail de recherche doctoral de Yon (2008) et plus récemment à l'étude de Guimard (2014).

A propos des militants qui participent à la formation syndicale et l'usage qu'ils en font, les connaissances sont encore très minces. On sait que la formation a des fins qui peuvent être en partie contradictoires car elles se situent « entre (le) renforcement de professionnalité syndicale et sensibilité au dévouement militant, (et) entre (le) renforcement de l'autorité organisationnelle et développement personnel » (Ethuin et Yon, 2010, p. 31). Mais du point de vue des militants, le recours à la formation correspond à des usages pluriels, de l'acte ponctuel à l'utilisation stratégique dans le cadre d'une carrière syndicale.

1 Deux axes problématiques ont été privilégiés. Il s'agit d'une part de réfléchir à la formation comme cadre de production et de diffusion des idéologies syndicales et d'autre part comme observatoire des usages sociaux du syndicalisme.

L'objectif de cette étude est d'approfondir la connaissance des militants qui passent par la formation syndicale, de leurs parcours de formation et des interactions avec leurs trajectoires syndicales éventuelles. Loin d'être une évaluation du dispositif de formation dans son ensemble, cette recherche permet de montrer l'évolution des thèmes de formation proposés et de l'appétence éventuelle des militants à se former. Elle permet de mettre en lumière les évolutions des caractéristiques des militants qui passent par la formation syndicale depuis le début des années 90.

L'étude conduite ici a été rendue possible par la mise à disposition par Force ouvrière de la base de données des formations centralisée par le Centre de Formation des Militants Syndicalistes (CFMS) et qui couvre la période allant de 1993 à 2011. Ces données sont précieuses et permettent de pallier la faiblesse du matériau statistique disponible sur le thème. En revanche, elles présentent un certain nombre de limites, en particulier elle contient peu de variables disponibles sur les caractéristiques des militants formés. La catégorie socioprofessionnelle, le niveau d'études, le secteur d'activité ou encore le caractère permanent ou non des militants ne sont pas disponibles dans la base, ce qui interdit toute analyse croisée entre parcours professionnel et trajectoire syndicale. Notre analyse se nourrit de l'exploitation de cette source de données mais aussi du traitement d'un matériau complémentaire : des entretiens auprès des stagiaires de la formation d'une fédération et auprès d'un ensemble de participants à une formation organisée par l'Union Départementale FO des Bouches du Rhône. Cette population est particulière car elle est restée dans l'organisation et a suivi au moins deux sessions de formation organisées ou co-organisées par l'organisation syndicale. De ce fait, n'ont pu être interrogés les militants ayant suivi uniquement une session, une grande partie d'entre eux ne donneront probablement pas suite à leur engagement.

La première partie de cette étude s'attache à analyser le panel des formations de 1993 à 2011 du CFMS et des individus qui les suivent.

La seconde partie revient sur certains points restés aveugles sur la construction conjointe des parcours professionnels et syndicaux et cherche à approfondir les résultats tirés des données quantitatives. La formation des militants y est appréhendée sous l'angle de l'activité qu'ils développent en situation de travail, dont l'engagement syndical constitue une facette. La manière dont engagement militant, activité professionnelle et projets individuels s'enchevêtrent constitue la trame de cette deuxième partie.

On trouvera en annexe, un encart décrivant la méthodologie utilisée et la population interrogée.

PARTIE 1

Les stagiaires, leur parcours de formation syndicale et leur parcours militants : une exploitation des données du Centre de Formation des militants syndicaux de la CGT-FO

Par Stéphanie Moullet

1. Introduction

L'importance donnée par l'État à la promotion du « dialogue social » passe notamment par le subventionnement de la formation syndicale et consolide la légitimité sociale de cette dernière (Ethuin et Karel, 2011). Former les cadres, les militants et les adhérents syndicaux, sous des formes et des objectifs divers, sonne comme une exigence, régulièrement rappelée par les organisations syndicales (Hamelin, 2011). Ces dernières années, l'injonction à la formation gagne en vigueur dans la mesure où le syndicalisme se fait plus technique du fait notamment de l'inflation juridique (Correia, 2013)

Cela passe par la prise en compte de l'économie internationale et par l'acquisition d'expertise dans la mesure où se sont multipliées les responsabilités confiées aux représentants du personnel dans les entreprises dont la montée en puissance de la fonction syndicale du CHSCT (Théry, 2010). La force croissante de l'injonction à la formation tient aussi à ce que le syndicalisme est devenu plus concurrentiel notamment depuis la loi sur la représentativité syndicale du 20 août 2008. Cette réforme de la représentativité conduit en effet les organisations à être davantage attentives aux modalités de leur présence dans les entreprises, plaçant leur système de formation au centre de ces nouveaux enjeux. Pour ces raisons, le registre de la formation syndicale est plus que jamais d'actualité (Ethuin et Karel, 2010).

La formation syndicale couvre de multiples dimensions. D'une part, elle assure la socialisation initiale, l'apprentissage de « savoirs syndicaux[2] », mais elle est aussi une ressource stratégique pour occuper des positions de pouvoir internes aux organisations. Les stages de formation ne se réduisent pas à un contenu technique, ils sont aussi un vecteur de diffusion d'idéologisation des pratiques militants (Yon, 2008, 2009, pour la CGT-FO). D'autre part, la formation syndicale permet la construction de compétences et s'apparente donc une ressource stratégique externe (Offerlé, 1991). Parce que ces dimensions peuvent être en contradiction, certains voient dans l'organisation des formations syndicales un objet d'analyse des dynamiques qui construisent l'activité syndicale au sens large (Ethuin et Yon, 2010).

La formation des militants syndicaux recouvre ainsi une diversité d'objets et s'adresse à des publics variés, depuis le simple adhérent jusqu'aux cadres dirigeants des confédérations (Siblot, 2009 ;

2 En reprenant les termes de Ethuin et Yon (2011), on entend par « savoirs syndicaux » autant des savoirs scientifiques, que des savoirs tirés d'expériences et de prescriptions normatives, variables selon les organisations.

Yon, 2009). Elle a pour autant rarement été étudiée en France, sinon par l'intermédiaire des stages organisés dans les universités *via* les Instituts du Travail (David, 1989 ; Tanguy, 2006 ; Guy, 2006). Une des questions pertinentes est celle de l'évaluation de ses effets. Sur ce point, quelques travaux montrent que les stagiaires en attendent moins que les instigateurs des formations (Ethuin et Yon, 2011).

Comment les militants s'approprient-ils le dispositif de formation ? Quelles usages en font-ils au regard de l'évolution de leur pratique syndicale ? Quelle appétence la formation permet-elle de développer ? A notre connaissance, les travaux portant non plus sur les formations syndicales à proprement parler mais sur leur usage dans la construction de parcours syndicaux sont inexistants en France. Or, il s'agit d'un des objets de cette étude.

Plus précisément, pour cette première partie, l'objectif est double. Il s'agit en premier lieu de faire le descriptif du système de formation, du système d'information et de ses limites pour la connaissance des stagiaires de la CGT-FO passés par Centre de Formation des Militants Syndicalistes (CFMS).

Quelles sont les évolutions des caractéristiques de ces derniers sur les deux dernières décennies, de 1993 à 2011 ? En parallèle, les formations organisées seront également analysées au travers du type d'organisateur de la formation (quelles sont les fédérations qui recourent au CFMS ? Que représentent les Unions Départementales – UD - dans l'offre de formation nationale ?...).

Le second objectif consiste à décrire les parcours de formation en exploitant la dimension longitudinale des données à notre disposition : qui sont ceux qui construisent de véritables parcours ? Quels sont leurs effets potentiels sur la trajectoire syndicale mesurée à travers l'acquisition et/ou le cumul de mandats ?

2. L'organisation de formation syndicale de la CGT-FO et les données

Cette section décrit la manière de la formation syndicale est aujourd'hui organisée au sein de la CGT-FO et l'information collectée.

2.1 Le CFMS

Créé en 1954, le Centre de Formation des Militants Syndicalistes (CFMS) est la structure en charge de la production et de l'organisation de la formation menée au nom de la confédération Force Ouvrière. Si la formation syndicale est depuis cette période encouragée par l'Etat, les moyens qu'il lui alloue ont grandement progressé depuis la loi de 1985 sur le congé de formation économique, sociale et syndicale, provoquant son véritable essor. Mais c'est au début des années 90 que l'offre s'étoffe au travers du « plan de formation syndicale continue ». Les stages se multiplient et surtout s'organisent essentiellement dans les Unions Départementales. Rappelons que le congé de formation économique, sociale et syndicale permet de participer à des stages ou sessions de

formation dans la limite de 12 jours par an. Ce droit peut atteindre 18 jours pour les animateurs de stages et sessions et pour les salariés appelés à exercer des responsabilités syndicales[3].

Si certaines fédérations ont leurs propres structures de formation, d'autres sont parties prenantes du CFMS, de façon plus ou moins continue dans le temps. En 2007, le congrès confédéral a adopté le mandat d'une nouvelle refonte de la formation syndicale avec pour objectif de rapprocher la confédération et les fédérations tout en insistant pour mettre la formation au service du développement et de la syndicalisation.

Ce sont les syndicats qui inscrivent les militants aux différents stages et les demandes de participation doivent en principe être validées par l'Union Départementale (UD) ou la fédération de rattachement. Les souhaits de stage sont formulés auprès du CFMS par les Unions Départementales qui les collectent elles-mêmes auprès des secrétaires de syndicat. Toutefois, la formation a la particularité d'exiger l'engagement des individus qui s'y inscrivent et nous analyserons dans la deuxième partie, la manière dont les projets organisationnels et individuels s'articulent.

L'organisation de la formation est quant à elle centralisée, elle est portée par un ensemble d'une trentaine de formateurs, professionnels du syndicalisme, qui, pour la moitié d'entre eux, consacrent tout leur temps de travail à cette activité (Yon, 2009). Le CFMS conçoit et décline sur l'ensemble du territoire à l'identique tous les stages à dimension interprofessionnelle (ceux à la demande des Unions Départementales). Pour ce qui est des formations organisées par les fédérations, le CFMS en a la connaissance et dispose des mêmes informations que pour les stages dépendants des Unions Départementales dans la mesure où il en assure le financement. Les autres formations fédérales échappent totalement à sa connaissance, à l'exception de celles qui ont lieu sur le site de la *Brévière*. Ce dernier est le Centre de Formation Confédéral, localisé près de Compiègne dans l'Oise (La Brévière - 60), il est propriété de l'organisation syndicale depuis 1974, permettant depuis à la confédération de disposer d'un centre qui lui est propre.

2.2 Les données disponibles

Les données relatives à la formation dont nous disposons *via* le CFMS correspondent aux formations qui se sont déroulées de 1993 à 2011. Nous disposons pour chaque session de deux types d'information, celles relatives aux participants et celles relatives à la formation suivie. Pour les premières, il s'agit du sexe, de la date de naissance et d'adhésion à l'organisation syndicale, des mandats détenus au moment du stage, ainsi que du secteur d'emploi et de la taille de l'établissement où se situe l'emploi détenu. Ces deux dernières variables n'étant pas uniformément renseignées pour toute la fenêtre d'observation[4], elles ne sont pas exploitées à ce stade de l'analyse. La formation suivie est caractérisée par sa localisation géographique, sa date de début et de fin, son libellé et le type d'organisateur qui distingue la confédération, des fédérations et des Unions Départementales.

[3] Le choix d'une formation ou d'une session est libre ; mais celle-ci doit être dispensée soit par un centre rattaché à une organisation syndicale de salariés reconnue, soit par un institut spécialisé dont la liste est arrêtée annuellement.

[4] Et lorsque l'information est présente, elle est alors très mal renseignée de nouveau, autrement dit, l'information quand elle existe n'est pas de qualité suffisante pour être utilisée.

Si ces variables permettent la description de l'évolution de l'offre de formation et des attributs des participants, elles s'avèrent plus limitées pour saisir de manière exhaustive la construction des parcours de formation. En effet, les individus observés ne le sont pas tous au même stade de leur engagement dans la formation ni de leur implication syndicale.

La fenêtre d'observation 1993 - 2011 nous permet d'observer, si elles existent, les trajectoires de formation de ceux qui auraient entamés une première formation au début de cette période et auraient participé à d'autres dans les années qui suivent. Pour les plus anciens dans l'organisation par exemple, on ne peut distinguer ceux qui se forment une première fois entre 1993 et 2011 de ceux qui se sont précédemment fréquemment formés et qui auraient réalisé une ultime formation après 1993.

3- L'essor de la formation syndicale depuis les années 2000

Le nombre de stagiaires ayant eu recours à la formation n'a cessé de croître depuis le milieu des années 90. Il dépasse les 6 000 par an à partir de 1998 et les 8 000 dès 2002 et 9 000 stagiaires annuels à compter de 2004. En 2010, plus de 11 500 stagiaires ont été formés (cf. tableau 1).

Les Unions Départementales (UD) jouent un rôle central dans l'élaboration de l'offre, dans la planification et l'organisation des formations destinées aux représentants syndicaux. Elles sont le principal interlocuteur du CFMS. Les stages qu'elles organisent regroupent à partir de l'année 2000 plus de 75 % des stagiaires enregistrés par le CFMS (environ 7 stagiaires sur 10 relèvent d'une UD dans la décennie précédente).

Tableau 1. Répartition des stagiaires selon l'organisateur du stage

	1993	*1994*	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*	*1999*	*2000*	*2001*
Effectif stagiaires Conf.	0	138	107	135	156	278	275	249	157
Part Confédération	0%	4%	3%	3%	3%	5%	4%	4%	2%
Effectif Fédé.	167	1015	1128	1285	1512	1704	1590	1488	1608
Part fédérations	33%	29%	30%	30%	27%	28%	25%	22%	22%
Nbre de Fédé.	8	20	21	20	21	20	20	20	19
Effectif UD	343	2379	2485	2883	3852	4105	4439	4 996	5 665
Part UD	67%	67%	67%	67%	70%	67%	70%	74%	76%
Org.non renseigné	*265*	*406*	*290*	*308*	*282*	*155*	*351*	*185*	*217*
*Nombre de stagiaires**	*775*	*3 938*	*4010*	*4 611*	*5840*	*6 242*	*6745*	*6 918*	*7647*

Tableau 1. (suite)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Effectif stagiaires Conf.	246	206	180	53	33	65	143	216	733	371
Part Confédération	3%	3%	2%	1%	0%	1%	1%	2%	6%	4%
Effectif Fédé.	1693	1765	2062	1325	1286	1517	1494	2361	2117	789
Part fédérations	20%	22%	22%	15%	14%	16%	15%	22%	18%	8%
Nbre de Fédé.	21	20	20	18	18	20	18	19	21	14
Effectif UD	6 376	6 044	7 017	7 423	7 714	7 790	8468	8046	8661	8565
Part UD	77%	75%	76%	84%	85%	83%	84%	76%	75%	88%
Org.non renseigné	*173*	*134*	*141*	*102*	*80*	*94*	*33*	*0*	*0*	*0*
*Nombre de stagiaires**	*8 488*	*8149*	*9 400*	*8903*	*9 113*	*9466*	*10138*	*10 623*	*11511*	*9 725*

Sources : Données CFMS – Traitement de l'auteur.

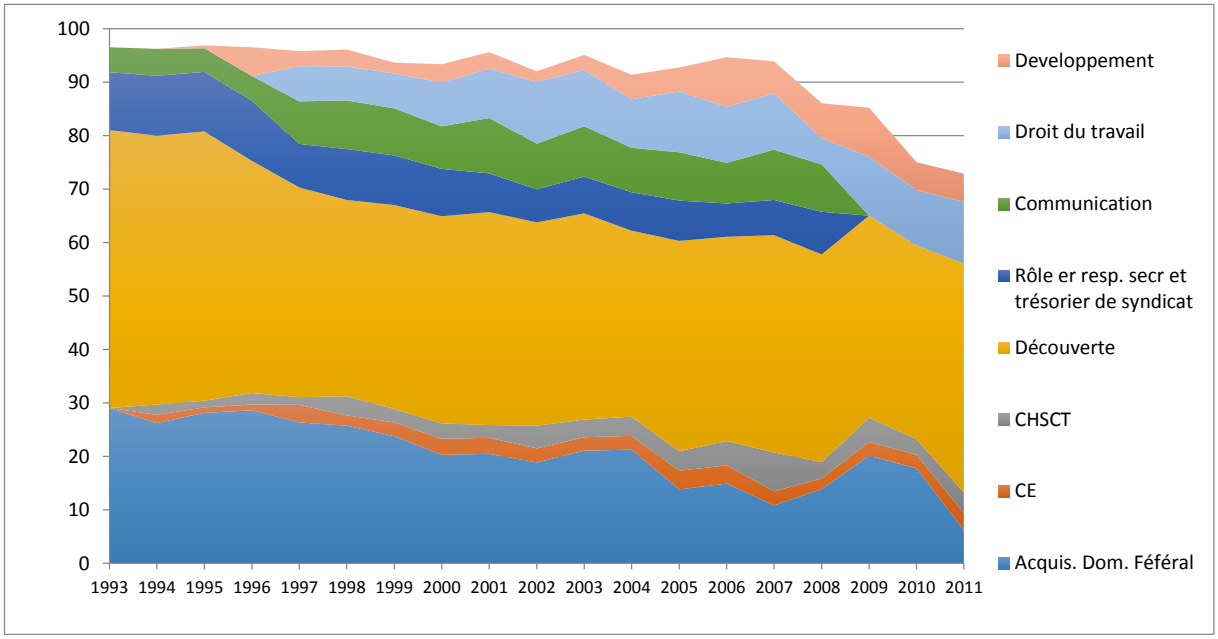
(*) Le militant ayant participé à plusieurs stages une même année est comptabilisé autant de fois que de stages suivis cette année-là. La répartition des stagiaires exclut ceux dont l'organisateur n'est pas renseigné.

Entre 18 et 21 fédérations selon les années et seulement 14 en 2011 alimentent les effectifs stagiaires. Par ailleurs, les participants à la formation syndicale confédérale, stages pensés pour être des « espaces de réflexivité collective » (Ethuin et Yon, 2011), sont en nombre très variables selon les années : bien moins de 100 stagiaires entre 2005 et 2007 à plus de 700 en 2010.

Lorsque l'on considère les intitulés des formations depuis 1993, quel que soit le type d'organisateur, les stages « Découverte », destinés aux nouveaux adhérents et passage théoriquement obligé de tout parcours de formation, regroupent chaque année la plus importante proportion de participants (cf. graphique 1). Or cette importance même est problématique car elle pose concrètement la question de la déperdition des militants et celle de l'efficacité d'une formation qui est aussi peu suivie d'effets par la suite.

Les stages visant l'acquisition de connaissances dans le domaine fédéral sont logiquement tous organisés par des fédérations et ils représentent plus d'un quart de part des stagiaires formés chaque année jusqu'en 1998. A partir de 2005, ils concernent moins de 15 % des participants à la formation (à l'exception de 2009 avec 20 %).

Graphique 1. Poids (% de stagiaires) des formations par thème de 1993 à 2011



Note : les stages intitulés « Développement » regroupent ceux nommés « Syndicalisation et collectage des cotisations », « Syndicalisation et développement du syndicat ». Les stages « Droit du travail » regroupe « Application du droit du travail », « Connaître ses droits » et « Le Droit du Travail dans l'action syndicale ». Enfin, les stages « Communication » rassemblent les stages « Communication (expression orale, etc...) », « Communication (expression écrite, etc...) » et « Informer et communiquer ».

Parmi les autres formations les plus représentées en termes de participants, on retient les celles relatives au droit du travail qui ne sont mises en place qu'à compter de 1996 et regroupent en 2011 près de 11 % des formés cette année-là. *A contrario*, les formations en communication ou celles sur le rôle et les responsabilités des secrétaires et trésoriers de syndicats ne sont plus mises en œuvre *via* le CFMS depuis 2009. Précisons que ces deux types de formation si elles ne sont plus dispensées sous ces intitulés, sont désormais regroupées dans une seule session « S'organiser ». Sous ce dernier intitulé, on compte 5 à 7 % des formés. Notons aussi qu'à compter de 2011 (hors de la source statistique exploitée ici), le CFMS organise des stages sur mesure (ou dits personnalisés) au bénéfice de syndicats de dimension nationale.

Toujours en raisonnant à partir du nombre de participants aux formations, les stages regroupés sous le terme « Développement » sont en légère augmentation, leur poids devenant un peu plus important dès 2006 (9 % à cette date).

Enfin, depuis 2009, les thématiques des stages se diversifient puisque d'autres formations que celles qui viennent d'être citées prennent de l'importance toujours en nombre de formés : il s'agit des formations de découverte de l'économie (4 % des formés en 2010 et en 2011) et de négociation (de 6 à 8 % des formés entre 2009 et 2011). Rappelons que parmi ces stages « nouveaux », on retrouve sous une autre appellation des stages « anciens » : les stages « communication » ou « rôle et les responsabilités des secrétaires et trésoriers de syndicats » étant regroupés sous la dénomination « s'organiser ».

La section qui suit établit une première caractérisation de la population des stagiaires et de son évolution sur la période 1993-2011.

4- Une population de stagiaires qui se féminise et des stagiaires plus âgés

Parmi les militants qui se forment, les femmes sont largement sous-représentées : elles constituent globalement moins de 35 % des stagiaires jusqu'en 2005. A partir de cette date, leur passage par la formation syndicale s'améliore et leur poids relatif au sein de la population des stagiaires dépasse 39 % en 2011. La féminisation des participants à la formation syndicale ne permet donc pas d'atteindre la parité, le taux d'accès à la formation des femmes reste bien en deçà de celui des hommes. Si les militantes accédaient autant à la formation que leurs confrères alors on devrait compter autant de femmes que d'hommes parmi les stagiaires puisque la parité est quasiment atteinte au sein de population des militants de la CGT-FO (Silvera, 2009).

La formation intervient-elle de plus en plus tardivement dans les parcours militants ? Autrement dit, le recours à la formation est – il associé à des anciennetés d'adhésion de plus en plus grandes, et ce, de manière semblable pour les deux sexes ?

L'ancienneté de l'adhésion au moment de la formation n'a globalement pas évolué depuis 1993 et ne distingue pas les hommes des femmes : 20 % des « accédants » à la formation ont moins d'un an d'adhésion, 40 % moins de 2 ans, 50 % moins de 3 ans et 70 % d'entre eux ont moins de 6 ou 7 ans d'ancienneté dans l'organisation syndicale, selon les années de formation. Enfin, seulement 10 % des « accédants » ont plus de 15 ans d'adhésion (cf. tableau 2).

Tableau 2. Caractéristiques des stagiaires depuis 1993

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Part des femmes (%)	36,7	32,7	33,1	33,2	31,5	33,7	33,8	34,6	34,7
Age moyen au moment de la formation (ans)	40	39	39	40	40	41	41	41	41
Age moyen au moment de l'adhésion (ans)	33	34	34	34	34	35	35	35	35
Ancienneté moyenne d'adhésion (année)	6	6	5	6	6	6	6	6	6
Hommes									
Age moyen à la formation (ans)	40	39	39	39	40	40	40	41	40
Age moyen au moment de l'adhésion (ans)	33	33	33	33	34	34	34	34	35
Ancienneté moyenne d'adhésion	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Femmes									
Age moyen au moment de la formation (ans)	39	40	40	41	41	41	41	42	42
Age moyen au moment de l'adhésion (ans)	35	34	35	35	35	36	36	36	36
Ancienneté moyenne d'adhésion	5	6	5	6	6	6	6	6	6

Nombre de stagiaires*	775	3 938	4 010	4 611	5 840	6 242	6 745	6 918	7 647

Tableau 2. (Suite)

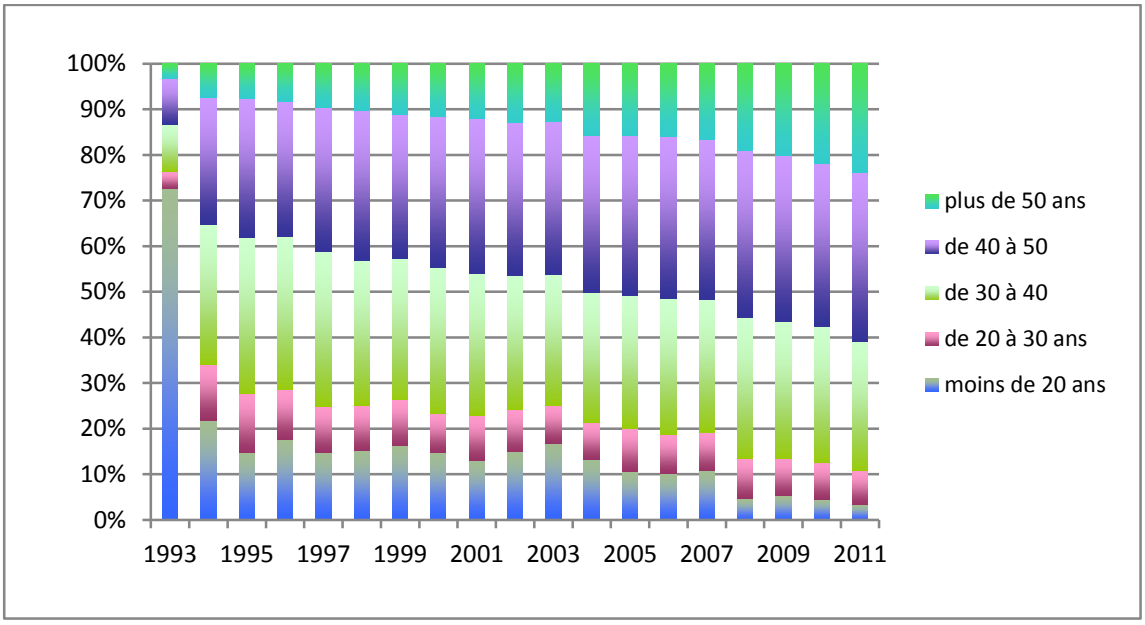
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Part des femmes (%)	33,4	34,0	35,1	33,9	35,5	36,8	36,6	36,8	38,1	39,2
Age moyen à la formation (ans)	41	42	42	42	42	42	42	43	43	44
Age moyen à l'adhésion (ans)	36	36	36	37	37	37	38	37	38	38
Ancienneté moyenne d'adhésion (année)	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6
Hommes										
Age moyen à la formation (ans)	41	41	42	41	42	42	42	43	43	43
Age moyen à l'adhésion (ans)	35	35	36	36	36	37	37	37	37	37
Ancienneté moyenne d'adhésion	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6
Femmes										
Age moyen à la formation (ans)	42	42	43	43	43	43	43	43	44	44
Age moyen à l'adhésion (ans)	37	37	36	38	38	39	38	38	38	39
Ancienneté moyenne d'adhésion	6	5	6	6	5	5	5	5	6	5
Nombre de stagiaires*	8 488	8 149	9 400	8 903	9 095	9 466	10 138	10 623	11 511	9 725

Sources : Données CFMS – Traitement de l'auteur.

(*) Le militant ayant participé à plusieurs stages une même année est comptabilisé autant de fois que de stages suivis cette année-là.

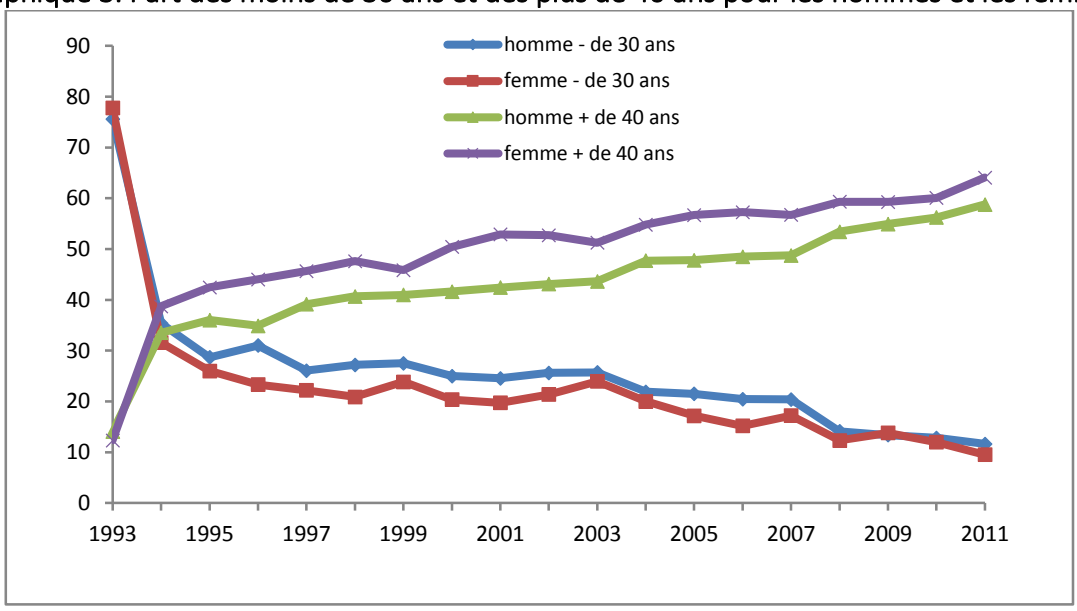
Si les participants à la formation sont globalement des « débutants » dans le syndicalisme, l'ancienneté de leur adhésion ne dépassant pas en moyenne les six années, ils sont pour autant de plus en plus âgés, à l'image des militants. A partir de 2003, les moins de 30 ans représentent moins d'un quart des stagiaires. A la fin de la période d'observation, en 2011, ils ne sont plus que 11 % des formés. A l'opposé de la pyramide des âges, le poids des plus de 40 ans parmi les stagiaires est passé de 35 % en 1994 à 61 % en 2011 (cf. graphique 2).

Graphique 2. Répartition selon l'âge de la population annuelle des stagiaires



Le vieillissement des formés est tout aussi marqué au sein de la population des militants que des militantes passés en formation : les moins de 30 ans n'ont cessé de voir leur effectif diminuer au profit des 40 ans et plus (cf. graphique 3).

Graphique 3. Part des moins de 30 ans et des plus de 40 ans pour les hommes et les femmes



NB : Les données concernant l'année 1993 semblent peu fiables car l'effectif des stagiaires enregistré est relativement faible, à hauteur de 775, c'est près de 5 fois plus faible que l'effectif de l'année suivante, 1994.

Quant à l'âge des formés, non plus au moment de leur formation mais au moment de leur adhésion à l'organisation syndicale, les hommes restent à leur entrée dans le syndicalisme plus jeunes que leurs consœurs : au cours de la première moitié des années 90, en moyenne les formés ont 33 ans à leur adhésion et 37 ans en moyenne à leur entrée dans l'organisation, quand on considère la période allant du milieu des années 2000 à 2011. L'âge des formées au moment de

leur adhésion passe de 35 à 39 ans. En toute logique, car à l'image de l'ensemble des militants, la population de ceux qui accèdent à la formation entre en militance de plus en plus tardivement.

5- Une seule session de formation suivie pour près de deux tiers des stagiaires

Entre 1993 et 2011, 65 % stagiaires n'ont suivi qu'une seule formation, 18 % deux formations, près de 8 % ont enchainé 3 stages sur cette période. Pour presque 6 % des militants, 4 ou 5 formations constituent le parcours observable ; parcours qui se composent de plus de 6 stages depuis 2003 pour presque 3 % des militants. La récurrence des stages est sensiblement la même pour les hommes et les femmes, un peu plus grande pour les premiers que pour leurs consoeurs (cf. tableau 3).

Tableau 3. Récurrence des formations suivies sur la période 1993-2011

En %	Ensemble	Effectif	Hommes	Femmes
1 formation	65,1	53 048	63,3	68
2 formations	18,2	14 874	18,4	18
3 formations	7,7	6 284	8,1	7
4 formations	3,9	3 158	4	3,4
5 formations	2,1	1 710	2,4	1,6
De 6 à 10	2,7	2 214	3,2	1,9
Plus de 10	0,3	274	0,6	0,1
Ensemble	*100,0*	*81 562 stagiaires*	*100,0*	*100,0*

Sources : Données CFMS – Traitement de l'auteur.

Lorsqu'au cours de la période considérée, les stagiaires n'ont participé qu'à une seule formation, il s'agit d'une formation « Découverte » dans seulement 56 % des cas. Pour 19 % des stagiaires, la première et unique formation porte sur l'acquisition de connaissances dans un domaine fédéral. L'adhésion à l'organisation syndicale est pour cette population plus récente que pour l'ensemble de stagiaires : lors de la session de formation, l'adhésion remonte en moyenne à 4,5 ans auparavant et l'âge moyen est de 36,4 ans. Cette population de stagiaires qui n'a bénéficié que d'une seule et unique formation est composée à 63 % d'hommes, tout comme la population de l'ensemble des formés.
Cela pose ici la question de la fidélisation des militants et de leur déperdition sur laquelle nous reviendrons plus loin.

Plus précisément, 17 % viennent juste d'adhérer (cf. tableau 4) et dans ce cas particulier alors, la formation suivie consiste logiquement dans 74 % des cas à découvrir l'organisation. Dans une moindre mesure, pour ces nouveaux entrants dans l'organisation tout juste formés, il s'agit de l'acquisition de connaissances dans un domaine fédéral (7,4 %) ou sur le fonctionnement des CE ou CHSCT (5 %).

Lorsque la première et unique formation est précédée d'une ou deux années d'adhésion (sans formation), soit 40,3 % de la population concernée, alors la formation porte le plus souvent sur la découverte de l'organisation (67,4 %) ou sur les connaissances dans un domaine fédéral (10,5 % des stages).

Tableau 4. Récurrence de la formation selon l'ancienneté de l'adhésion

Ancienneté de l'adhésion	Nombre de formation de 1993 à 2011								
	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6 à 10*	*+ de 10*	*Total*	*Ens.**
Moins d'1 an	90,3	7,8	1,3	0,3	0,0	0,2	0,0	100,0	*11,8*
	16,8	4,8	1,9	0,9	0,1	0,9	0,0		
1 an	78,0	16,5	3,8	1,0	0,4	0,3	0,0	100,0	*21,6*
	26,5	18,6	10,1	5,4	4,3	2,1	1,7		
2 ans	64,8	22,1	8,2	3,1	1,3	0,7	0,0	100,0	*13,6*
	13,9	15,8	13,6	10,3	7,9	3,3	0,9		
3 ans	57,1	24,0	10,5	4,5	2,1	1,8	0,1	100,0	*9,4*
	8,5	11,8	12,0	10,3	9,1	6,1	2,2		
4 ans	54,6	21,6	11,8	5,7	3,1	3,2	0,1	100,0	*6,8*
	5,9	7,7	9,8	9,5	9,8	7,7	1,3		
5 ans	51,2	23,1	11,9	7,0	3,2	3,5	0,2	100,0	*5,3*
	4,3	6,4	7,7	9,1	7,9	6,5	2,6		
6 à 8 ans	47,4	22,6	13,1	7,0	4,0	5,6	0,4	100,0	*9,9*
	7,4	11,7	15,7	17,0	18,1	19,6	10,4		
9 à 11 ans	47,8	21,1	11,3	7,4	4,3	7,1	1,2	100,0	*6,6*
	5,0	7,3	9,1	11,8	13,0	16,5	21,7		
12 à 23 ans	50,0	19,9	10,9	6,9	4,1	6,8	1,3	100,0	*11,3*
	8,9	11,7	15,0	19,1	21,6	27,3	41,3		
+ de 23 ans	48,2	20,8	10,8	7,0	4,4	7,2	1,6	100,0	*3,7*
	3,0	4,3	5,2	6,7	8,1	10,1	17,8		
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		*100,0*

Sources : Données CFMS – Traitement de l'auteur.

* l'ancienneté d'adhésion est celle à la dernière formation dans le cas de plusieurs formations sur la période.

Lorsqu'elle est encore plus tardive relativement au moment de l'adhésion, entre la 3ème et 5ème année d'adhésion, la formation porte encore moins souvent sur la découverte de l'organisation syndicale (57 %), davantage sur des connaissances propres aux fédérations (17 %) et 10 % des formations portent sur la communication ou le Droit du travail.

Toujours pour les stagiaires qui n'ont participé qu'à une seule formation entre 1993 et 2011 et après 5 années d'adhésion, la formation « Découverte » perd de sa prégnance puisqu'elle ne concerne plus que 37 % des stagiaires, au profit des formations sur le domaine fédéral (30 %) ou des formations destinées à accompagner la prise de responsabilité syndicale comme « Rôle et responsabilités des Secrétaires et Trésoriers de syndicat ».

Raisonnons désormais à partir de l'ancienneté d'adhésion à l'organisation syndicale. Logiquement, le nombre de formation suivie est positivement corrélé cette ancienneté. Avec 5 formations depuis 1993, l'ancienneté de l'adhésion est en moyenne de 10 années, elle dépasse les 15 ans en moyenne pour ceux qui enregistrent plus de 10 formations sur la période (cf. tableau 5).

90 % des militants dont l'adhésion date de moins d'un an (soit près de 12 % des stagiaires) n'ont suivi qu'une seule formation (cf. tableau 4). Avec une ancienneté dans l'organisation de deux ans, ils sont 65 % à avoir suivi qu'une seule formation sur la période, 22 % 2 formations. La récurrence est de 3 formations pour 8 % d'entre eux.

Par ailleurs, les militants qui n'ont suivi qu'une seule session de formation depuis 1993 ont dans 66 % des cas 3 ans au plus d'ancienneté de leur adhésion à l'organisation syndicale mais aussi dans 17 % des cas plus de 9 ans d'ancienneté (cela ne signifie pas que pour les plus anciens la session de formation que l'on observe est unique, d'autres formations ont pu se dérouler avant 1993). Ceux pour qui l'on observe une récurrence élevée des formations sont les plus anciens dans l'organisation : les militants qui ont suivi entre 6 et 10 stages depuis 1993 ont dans 36 % des situations adhéré à l'organisation depuis 6 à 11 ans et presque 3 sur 10 depuis 12 à 23 ans. Les militants qui cumulent plus de 10 formations observées ont 12 ans ou plus d'ancienneté pour 6 sur 10 d'entre eux.

La récurrence des formations, et l'appétence pour la formation qui peut s'en suivre, s'avère plus grande pour les hommes que pour les militantes : la proportion d'hommes croît avec le nombre de formations observées. Parmi les militants qui enregistrent de 6 à 10 formations entre 1993 et 2011, on compte 73 % d'hommes et au-delà de 10 formations, près de 8 hommes pour seulement 2 femmes parmi les stagiaires (cf. tableau 5).

Tableau 5. Caractéristiques des stagiaires selon la récurrence des formations

	Nombre de formations de 1993 à 2011						
	1	2	3	4	5	6 à 10	+ de 10
Part des hommes (%)	63	63	66	66,7	72	73,2	79
Age moyen au moment de l'adhésion (ans)	36,4	36,6	36,3	36,3	36	35,4	34
Age moyen au moment de la formation (ans)*	41	42 ,5	43,6	44,8	45,7	46,5	48,8
Anc.de l'adhésion moyenne (ans)	4,5	6,2	7,4	8,8	9,7	11,3	15,2

Sources : Données CFMS – Traitement de l'auteur.

* âge calculé au moment de la dernière formation
** au moment de la dernière formation, et parmi ceux qui ont au moins un mandat. Un mandat figure dans le tableau dès qu'il est détenu par au moins 20 % des stagiaires. Parmi ceux qui ont au moins un mandat et ont participé à une seule formation depuis 1993, 41 % n'en détiennent qu'un, 27 % ont deux mandats …

Si l'ancienneté d'appartenance à l'organisation syndicale peut expliquer la récurrence des formations, l'âge à la dernière formation a aussi à voir avec la multiplication des stages car il augmente avec le nombre de sessions suivies (cf. tableau 5). Ce constat peut aussi relever d'un effet lié à la fenêtre d'observation : mécaniquement quand on observe les parcours de formation « longs », on identifie une population de stagiaires plus jeunes ou une catégorie d'âges intermédiaires qui permet le déroulé de ces parcours. En revanche, toujours lorsque l'on observe des parcours « longs » de formation, l'âge d'entrée en militance se réduit : les militants les plus

formés sont à la fois logiquement les plus âgés parmi la population observée et aussi ceux qui sont entrés dans l'organisation plus tôt.

Au sein de la population des militants qui se forment, l'ancienneté de leur adhésion est négativement corrélée avec leur âge d'entrée dans l'organisation (les plus anciens sont entrés dans l'organisation plus jeunes) et positivement avec le nombre de formations suivies et l'âge au moment de la formation.

Il s'agit désormais d'identifier plus précisément les poids respectifs de l'âge, du sexe, de l'ancienneté de l'adhésion, … pour expliquer que l'on observe de 1993 à 2011 une seule formation, deux formations... ou plus de six formations. Autrement dit, quels sont les facteurs qui déterminent la récurrence des formations et quel est le pouvoir explicatif de chacun d'eux, toutes choses étant égales par ailleurs ?

A partir de régressions logistiques, il est possible d'identifier l'ampleur de chacune des caractéristiques individuelles des formés sur la probabilité de construire un parcours de formation (cf. tableau 6).

Toutes choses étant égales par ailleurs (à ancienneté d'adhésion et âge donnés), être un homme augmente globalement de 26,5 % les chances de suivre plus d'une formation entre 1993 et 2011 – comparé à une femme, de 40 % celle de suivre au moins 2 formations, 52,5 % pour au moins 3 sessions, 74 % pour 5 formations au plus et enfin les hommes voient leur probabilité d'accumuler plus de 10 formations être multipliée par plus de 3 par rapport à leurs consoeurs !

Si on accepte l'idée qu'un parcours est une succession de sessions de formation, qu'elle qu'en soit la logique, si cette logique existe, alors l'on peut considérer que l'ancienneté d'adhésion, plus encore que le sexe ou l'âge à la dernière formation en est le facteur explicatif majeur. La probabilité de cumuler les sessions de formation accroît logiquement avec l'ancienneté dans l'organisation syndicale. C'est entre 9 et 11 ans d'adhésion que globalement les chances de suivre plusieurs formations sont les plus élevées. Si l'âge au moment de la formation explique la récurrence de ces formations, les différences entre catégories d'âge sont moins marquées que ne le sont les classes d'ancienneté dans l'organisation ; si être plus âgé est toujours associé à une probabilité de parcours long, les différences entre les groupes d'âge restent les mêmes pour expliquer l'accès à plus d'une formation comme à plus de 5 entre 1993 et 2011.

Tableau 6. Récurrence des formations et caractéristiques individuelles explicatives – Odds ratios*

Probabilité de parcours entre	+ d'1	+ de 2	+ de 3	+ de 4	+ de 5

1993 et 2011 avec…					
Ancienneté de l'adhésion :					
Moins d'1 an	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
1 an	2,6	3,1	3,0	3,0	*1,3 NS***
2 ans	5,1	7,9	9,2	7,9	3,0
3 ans	6,8	11,8	15,6	16,5	8,3
4 ans	7,5	15,8	21,9	25,1	14,1
5 ans	8,4	17,0	25,7	29,3	16,1
6 à 8 ans	9,9	21,3	32,6	42,0	26,5
9 à 11 ans	9,5	21,6	37,1	50,1	35,5
12 à 23 ans	8,4	19,5	33,6	45,5	32,0
plus de 23 ans	8,2	18,4	31,5	42,5	29,0
Etre un homme	1,3	1,4	1,5	1,7	1,7
Age au moment de la formation :					
moins de 20 ans	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
de 20 à 30 ans	1,5	1,3	1,2	*1,0 NS***	*1,0 NS***
de 30 à 40	1,9	2,0	1,9	1,7	1,8
de 40 à 50	2,2	2,3	2,4	2,3	2,6
plus de 50 ans	2,6	2,9	3,2	3,1	3,4
Effectif stagiaires	*66 427*	*66 427*	*66 427*	*66 427*	*66 427*

Sources : Données CFMS – Traitement de l'auteur – Régressions logistiques – les stagiaires dont l'ancienneté d'adhésion est non renseignée sont exclus de l'analyse.

* Note de lecture : Les odds ratios sont les coefficients de multiplication associés aux modalités de chaque variable par rapport à la modalité prise en référence. Les stagiaires qui ont une année d'adhésion ont toutes choses égales par ailleurs 2,6 fois plus de chances d'avoir plus d'une formation comparé à ceux qui ont moins d'une année d'adhésion.

** NS : non significativement différent de la modalité de référence.

6- Quels liens peut-on établir entre la formation et l'importance des mandats détenus ?

En premier lieu, la part des militants sans aucun mandat décroit fortement avec le nombre de formations suivies (et avec l'ancienneté de l'adhésion à l'organisation syndicale) : 21 % des militants n'ont aucun mandat parmi ceux qui n'ont participé qu'à une seule formation depuis 1993 et moins de 3 % sont dans cette situation lorsqu'ils présentent des parcours composés d'au moins 6 formations (cf. tableau 7).

En second lieu, le nombre de mandats détenus est aussi grandement lié à la constitution des parcours de formations (et à l'ancienneté de l'adhésion). En effet, les militants formés une seule fois depuis 1993 ne détiennent qu'un seul mandat pour 4 sur 10 d'entre eux (parmi ceux qui ont un mandat au moins). Plus généralement, les militants qui ne sont porteurs que d'un seul mandat sont de moins en moins nombreux quand leurs parcours de formation se construisent : 17 % de ceux dont les parcours se composent de 4 formations n'ont qu'un mandat et 23 % plus de 4

mandats ; pour ceux qui ont cumulé plus de 10 stages, 1 militant sur deux cumule également plus de 4 mandats (au moment de sa dernière formation).

Tableau 7 . Mandats détenus et cumul des mandats selon la récurrence des formations

	Nombre de formation de 1993 à 2011						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6 à 10**	**+ de 10**
Mandats les plus fréquents ** (+de 20 %)	**DP – 40 %** DS – 31 % CE – 28 % CHSCT- 22 %	**DP – 40 %** DS – 33 % CE – 30 % CHSCT- 24 % SEC – 22 % BUSY – 32 %	**DP – 44 %** DS – 38 % CE – 34 % CHSCT- 28 % SEC – 29 % BUSY – 35 %	**DP – 48 %** DS – 44 % CE – 38 % CHSCT- 31 % SEC – 35 % BUSY – 38 %	**DP – 48 %** DS – 45 % CE – 41 % CHSCT- 33 % SEC – 40 % BUSY – 38 % TR – 22 % RS – 20 % BUUD – 23 %	DP – 50 % **DS – 53 %** CE – 45 % CHSCT- 36 % SEC – 48 % BUSY – 42 % TR – 21 % RS – 23 % BUUD – 33 %	DP – 50 % DS – 53 % CE – 50 % CHSCT- 40 % **SEC – 59 %** BUSY – 49 % TR – 22 % RS – 16 % BUUD – 53 % CS – 25 %
Cumul des mandats **	1 – 41 %** 2 – 27 % 3 – 16 % 4 – 8 % 5+ - 8 %	1 – 33 % 2 – 30 % 3 – 10 % 4 – 10 % 5+ - 17 %	1 – 22 % 2 – 27 % 3 – 23 % 4 – 14 % 5+ - 14 %	1 – 17 % 2 – 21 % 3 – 22 % 4 – 17 % 5+ - 23 %	1 – 14 % 2 – 18 % 3 – 21 % 4 – 18 % 5+ - 29 %	1 – 9 % 2 – 14 % 3 – 18 % 4 – 18 % 5+ - 40 %	1 – 6 % 2 – 13 % 3 – 13 % 4 – 15 % 5+ - 53 %
Sans aucun mandat (%)**	21	10,8	5,6	3,8	4	2,8	1,6

Sources : Données CFMS – Traitement de l'auteur.
Les abréviations des mandats sont les suivantes :
BUSY : bureau du syndicat ; BUUD : bureau de l'UD ; CE : comité d'entreprise ; CEFD : Commission exécutive fédérale ; CHS : Comité hygiène et de sécurité ; CP : conseiller prudhomme ; CS : Conseiller du salarié ; DP : délégué du personnel ; DS : délégué syndical ; RS : représentant syndical au CE ; SEC : secrétaire du syndicat ; TR : trésorier du syndicat.

Avec une seule formation enregistrée, 40 % des militants sont des délégués du personnel. Ce mandat est encore un peu plus fréquemment détenu quand les parcours de formation se construisent : de 33 % des militants avec 2 formations jusqu'à 53 % pour les parcours de formation les plus longs. Etre membre de Comité d'entreprise et secrétaire de syndicat sont des mandats détenus chacun dans 40 % des situations pour les militants formés 5 fois sur la période, respectivement dans 45 % et 48 % des situations pour les formés de 6 à 10 fois et dans 50 % et 59 % des cas pour ceux formés encore davantage. Pour ces derniers, le cumul des mandats passe aussi par l'appartenance au bureau de l'UD (pour 53 % d'entre eux) et au bureau du syndicat (pour 49 %) pour ce qui est de leurs principaux mandats (cf. tableau 7).

7- Quels parcours de formation ?

Cette section s'attache à identifier, pour les militants qui ont participé à deux ou trois formations, les parcours ou successions de session de formation entre 1993 et 2011 sur la base de leur thème. Rappelons qu'au cours de la période considérée, 65 % des militants n'ont été formés qu'une seule fois et 18 % et près de 8 % respectivement 2 et 3 fois.

7.1 La formation « Découverte » comme première formation

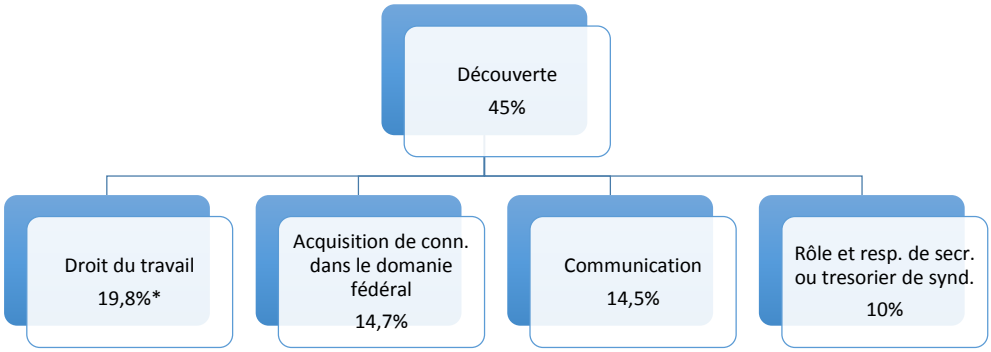
Parmi l'ensemble des formés sur la période 1993-2011, le stage « Découverte » constitue pour 56 % d'entre eux la première formation suivie et il s'agit d'une formation portant sur l'acquisition de connaissances dans le domaine fédéral dans près de 19 % des cas. Bien moins fréquemment encore, la première formation des parcours observés porte sur le rôle et les responsabilités de secrétaires ou trésoriers de syndicat (4,6 %) ou en Droit du travail (4,6 %).

Si l'on considère les militants dont les parcours de formation débutent au moment de leur entrée dans le syndicalisme - ceux dont l'adhésion est récente et date de trois ans au plus - alors les stages « Découverte » sont les premiers à être suivis pour 61 % des nouveaux militants (les stages d'acquisition de connaissances dans le domaine fédéral concernant encore près de 16 % d'entre eux). Dit autrement, les stagiaires pour lesquels la formation « Découverte » est la première des formations suivies ont pour 78 % d'entre eux une ancienneté dans le syndicalisme d'au plus 5 années.

7.2 Pour les parcours constitués de 2 formations entre 1993 et 2011 (quelle que soit l'ancienneté d'adhésion)

La formation « Découverte » est la première dans presque un cas sur deux (45 %), elle est le plus fréquemment suivie d'une formation en « Droit du travail » dans près de 20 % des situations, un peu moins souvent par une formation dans le domaine fédéral ou en communication (15 % des cas pour chacun de ces stages).

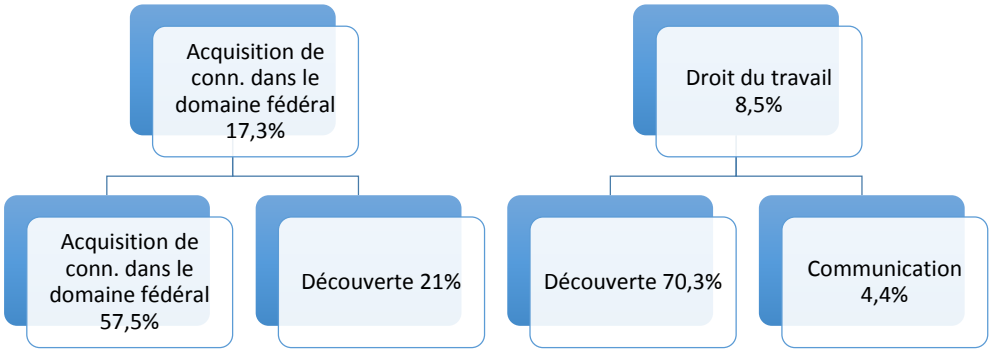
Les formations sur le rôle et les responsabilités de secrétaire ou trésorier de syndicat se positionnent après la formation « Découverte » dans 1 cas sur 10.



(*) Note de lecture : Parmi les militants qui ont suivi 2 formations dont la première est un stage « Découverte », 19,8 % suivent un stage de Droit du travail par la suite.

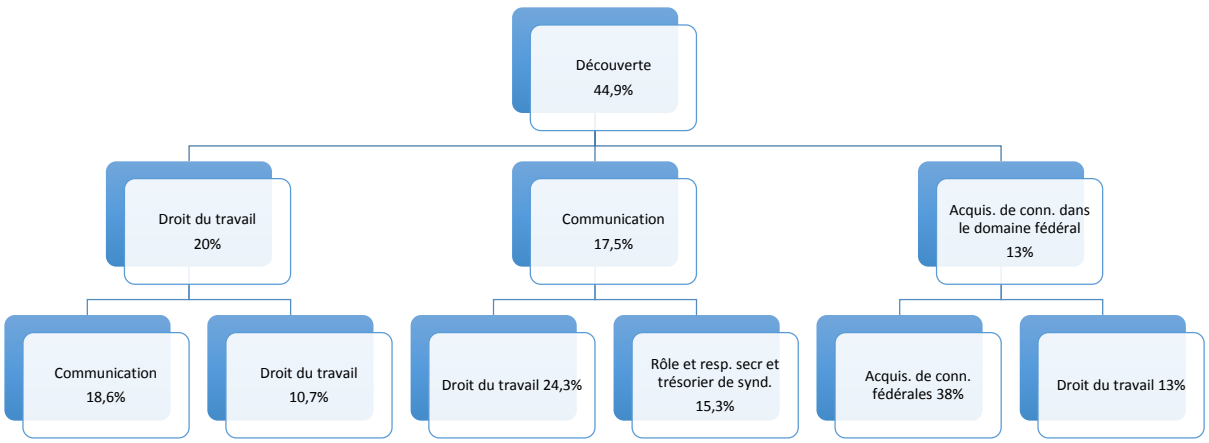
Toujours dans le cas de deux formations successives, la formation « Découverte » apparaît aussi fréquemment comme la seconde : dans un cas sur deux après une formation dans le domaine fédéral ou dans 7 cas sur 10 à la suite d'une formation en Droit du travail.

Le schéma ci-dessous fait apparaître les autres enchainements de deux formations les plus fréquents. Après une formation dans le domaine fédéral suit le plus souvent (pour 57,5% des stagiaires concernés) un stage du même type.

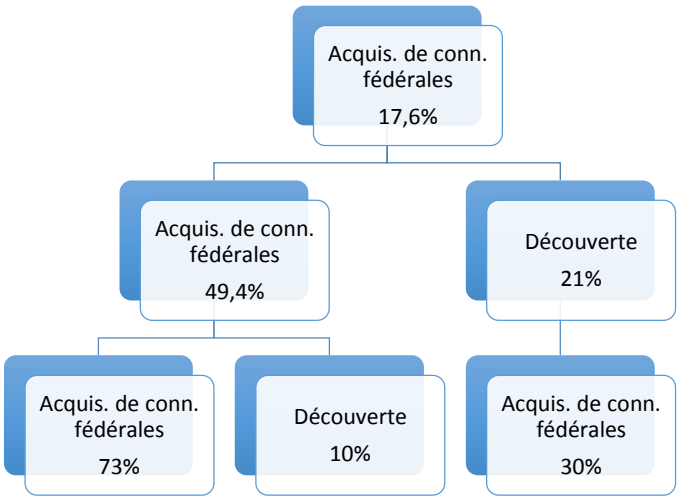


7.3 Pour les parcours constitués de 3 formations entre 1993 et 2011 (quelle que soit l'ancienneté d'adhésion)

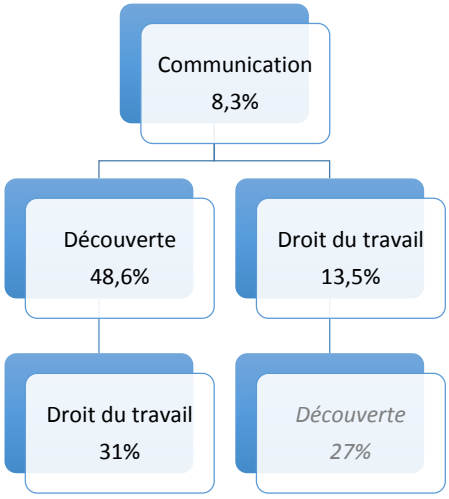
Dès la succession de 3 formations, une grande diversité des parcours est observable. Pour ces parcours, et pour les deuxième et troisième formations, ne sont rapportées ici que celles qui concentrent à chaque étape plus de 10 % des militants. Les itinéraires de 3 formations qui débutent par un stage « Découverte » (45 % de ces parcours) puis par une formation en « Droit du travail » suivie d'une formation en communication concernent 45% x 20 % x 18,6 % soit moins de 2 % des stagiaires avec 3 formations …



Les parcours qui débutent par une formation dans le domaine fédéral se poursuivent le plus fréquemment par des formations dans ce domaine : à la suite de deux formations de ce type, la troisième s'inscrit également dans ce champ dans 73 % des cas.



Enfin, on distingue également les parcours ci-dessous :



(en italique les formations concernent moins de 30 individus)

7.3 Qui sont les formés aux parcours « longs » (de plus de 5 sessions) ?

Quel est le profil-type d'un militant au parcours de formation « long » ?

Le stagiaire dont le parcours de formation observé entre 1993 et 2011 compte plus de 5 sessions est un homme, âgé de plus de 50 ans, dont l'adhésion à l'organisation syndicale remonte à plus de dix ans. C'est lui qui cumule le plus de mandats et c'est aussi lui qui, parmi les stagiaires de la formation syndicale, a adhéré le plus jeune.

Quel type de parcours de formation a-t-il suivi ?
Il débute par un stage « Découverte » dans 40 % des cas, « Acquisition de connaissances fédérales » dans 19 % des situations, par « Communication » et « Rôle et resp. de secrétaire et trésorier de syndicat » dans respectivement 9 et 8 % des cas. L'hétérogénéité des parcours est très grande. En effet, si l'on s'intéresse aux 5 premières formations du parcours, alors la suite de

formations la plus fréquemment observée (il s'agit de la succession de 5 stages « Acquisition de connaissances fédérales ») regroupe à peine plus de 100 stagiaires, soit 4 % de la population au parcours « longs ». Les deux autres suites de sessions les plus fréquentes (15 et 11 stagiaires concernés) enchainent des parcours comportant 1 stage « Découverte » et 4 stages « Acquisition de connaissances fédérales », le stage « Découverte » étant soit en première soit en seconde position. En définitive, aucun parcours-type n'apparaît.

7.4 L'acquisition de mandat : résultat de la formation syndicale ?

Le nombre de mandats détenus lors de la dernière formation observée - qui se déroule entre 1993 et 2011 – varie de 1 à plus de 10 : parmi les stagiaires avec au moins un mandat, près 40 % n'en détiennent qu'un seul[5], 27 % en ont deux, près de 16 % en ont 3… (cf. tableau 8).
Le nombre de formations suivies augmente avec le nombre de mandats : les détenteurs d'un mandat unique ont pour les trois quarts d'entre eux suivi une seule formation alors que dès que le nombre de mandats dépasse trois, plus de 60 % des stagiaires ont suivi 2 formations au moins … et pour ceux avec plus de 6 mandats, la moitié d'entre eux a accumulé un minimum de 5 formations, entre 1993 et 2011.

De plus, les hommes sont d'autant plus sur-représentés que le nombre de mandats détenus est élevé : ils sont 62 % parmi les stagiaires avec 1 ou 2 mandats et jusqu'à 78 % des mandatés 6 fois ou plus. Enfin, l'ancienneté dans l'organisation syndicale a aussi à voir avec le nombre de mandats des formés. Une ancienneté de 5 années est associée à la détention d'un mandat unique alors que près de 12 années dans l'organisation syndicale correspondent à 6 mandats et plus.

Tableau 8. Nombre de mandats détenus lors de la dernière formation suivie

	Répartition (en %)	Selon le nombre de formations (en %)*						Anc. d'adhésion moyenne (ans)	Part des hommes (%)
Nombre de mandats		1	2	3	4	5	+ de 5		
1	39,8*	74*	17	5	2	1	1	4,6	62
2	26,7	61	23	9	4	2	2	5,7	62
3	16,3	50	24	13	7	3	4	6,8	64
4	8,6	39	24	15	9	5	8	7,8	68
5	4,5	32	23	14	11	8	13	9	69
6	2,2	23	19	15	14	9	18	11,7	72
+ de 6	1,9	13	15	15	15	11	42	12	78

Sources : Données CFMS – Traitement de l'auteur – Stagiaires avec un mandat au moins lors de la dernière formation observée. (*) Près de 40 % des stagiaires ne détiennent qu'un mandat, dont 74 % n'ont suivi qu'1 formation, 17 % deux …

5 Dans ce cas, il s'agit d'un mandat au bureau du syndicat pour 21 % des situations, de DP pour 19 %, de DS dans 17 % et de CE ou CHS dans respectivement 9 % des situations.

Plus précisément, en isolant l'effet de chacune des précédentes caractéristiques jouant sur le nombre de mandats détenus par les stagiaires (cf. tableau 9), on montre que le nombre de formations suivies est un déterminant clé du cumul de mandats : suivre une formation de plus impacte davantage l'acquisition d'un nouveau mandat que le fait d'être un homme (plutôt qu'une femme) ou que le fait d'être un stagiaire relativement âgé. De même, l'ancienneté dans l'organisation contribue toutes choses égales par ailleurs (à sexe, âge et nombre de formations suivies contrôlées) à expliquer la détention d'un nombre de mandats élevé. Les effets d'ancienneté l'emportent largement sur les effets d'âge pour l'acquisition de mandats.

La relation entre ancienneté d'adhésion et nombre de mandats dans le sens inverse existe aussi : la formation syndicale est aussi largement déterminée par la détention de mandat. L'un et l'autre augmentent en parallèle, il est donc impossible de déterminer si la formation explique l'acquisition de mandat ou inversement si l'accès à un mandat s'accompagne d'un passage par la formation.

Tableau 9. Les facteurs explicatifs du nombre de mandats détenus lors de la dernière formation suivie entre 1993 et 201

	Coefficient	*Ecart-type*
Constante	1,294	0,023
Nombre de formations suivies	0,316	0,003
Ancienneté de l'adhésion :		
Moins d'1 an	Réf.	
1 an	*0,033 NS*	*0,022*
2 ans	0,120	0,024
3 ans	0,221	0,026
4 ans	0,283	0,028
5 ans	0,347	0,030
6 à 8 ans	0,423	0,026
9 à 11 ans	0,461	0,028
12 à 23 ans	0,551	0,025
plus de 23 ans	0,640	0,034
inconnue	0,252	0,023
Etre un homme	0,142*	0,011
Age au moment de la formation :		
Moins de 30 ans	Réf.	
de 30 à 40	-0,069	0,016
de 40 à 50	0,048	0,016
plus de 50 ans	0,147*	0,019
Effectif	*64 640*	
R^2	*18%*	

(*) Note de lecture : Le fait d'être un homme toutes choses égales par ailleurs augmente le nombre de mandats détenus de 14 % et avoir plus de 50 ans accroit aussi ce nombre de 15 % comparé aux militants les plus jeunes (moins de 30 ans).

On ne peut statuer sur le sens de la relation de cause à effet. Le nombre de sessions suivies est positivement et significativement corrélé au nombre de mandats détenus ainsi qu'à l'ancienneté dans l'organisation. Enfin, comme pour le nombre de mandats, les hommes et les plus âgés sont également ceux pour qui les sessions sont toutes choses égales par ailleurs les plus nombreuses de 1993 à 2011 (voir annexes 2).

Conclusion

L'essor de la formation syndicale depuis le milieu des années 90 s'est accompagné d'une double mouvement : la féminisation et le vieillissement des militants formés. La féminisation des stagiaires est pourtant encore loin de conduire à la parité : on compte seulement 4 femmes pour 6 hommes en 2011.

L'observation des parcours de formation conduit à plusieurs constats : entre 1993 et 2011, 65 % des stagiaires n'ont suivi qu'une seule formation. Le stage de découverte de l'organisation syndicale est alors celui qui est le plus souvent suivi, et ce d'autant plus que l'adhésion à l'organisation est très récente.

Seuls 5 % des stagiaires des données exploitées ont un parcours de formation « long ». Le profil est également particulier puisqu'il s'agit essentiellement d'hommes cinquantenaires ou plus âgés encore qui sont devenus militants relativement jeunes et dont logiquement l'adhésion à l'organisation est ancienne.
Globalement, les parcours sont très hétérogènes de sorte que l'on ne peut mettre en évidence de parcours-type de formation encore moins de logique de construction des trajectoires.

En outre, si l'on cherche à comprendre ce qui détermine l'existence de parcours de formation et l'acquisition de mandats et responsabilités syndicales, on montre que les effets d'ancienneté dans l'adhésion l'emportent largement sur les effets d'âge ou l'effet du sexe sur la récurrence des formations et sur l'acquisition de mandats.

A partir des données quantitatives sur les stagiaires dont nous disposons, les relations de cause à effet entre obtention de nouveaux mandats et action de formation ne peuvent être démêlées davantage. C'est le recours au récit des parcours individuels qui permet de comprendre et d'illustrer les imbrications entre parcours syndical et parcours de formation.

Jusqu'ici, on ne peut définitivement distinguer les militants qui ne font que passer par la formation et ceux qui y reviennent. Car, on ne sait pas ce que deviennent ceux qui n'ont participé qu'à une seule session dans l'intervalle 1993-2011 : auront-ils de nouveau recours à la formation ? Ont-ils quitté l'organisation ? Pour cela, il nous faudrait suivre un véritable panel de formés. De nouveau, le matériau tiré des entretiens de stagiaires pourra pallier cette difficulté.

PARTIE 2

Les usages organisationnels et individuels des formations

Par Mario Correia

1. Introduction

Comme point de départ de notre analyse, il faut considérer que la formation est " une action finalisée ", suivant l'expression de Marcel Lesne (1984), c'est à dire que la formation n'est pas un objectif mais un moyen au service de la résolution de problèmes sociaux, dont l'activité des représentants du personnel représente ici le cœur. La question des objectifs des dispositifs est centrale, qu'ils renvoient à des préoccupations managériales (augmenter la productivité ou la qualité…), publiques (augmenter des niveaux de qualification, réduire le chômage, insérer les exclus…) ou individuelles.

Or, l'activité qui consiste à se former est enchevêtrée avec l'activité professionnelle des militants. Dans certains cas, l'une exclut l'autre (cas des permanents), dans d'autres cas, elles se mélangent de manière plus ou moins harmonieuse ou plus ou moins conflictuelle.

S'intéresser à la formation des militants syndicaux, c'est donc s'intéresser à quatre dimensions enchevêtrées qui interviennent dans leur activité globale :

- les propositions ou les attentes que l'organisation syndicale leur adresse,
- les particularités de l'engagement syndical,
- les contraintes et ressources dont ils bénéficient dans leur activité professionnelle, et
- les projets et désirs que ceux-ci peuvent avoir quant à leur avenir.

On se rend bien compte qu'une séparation des quatre dimensions est artificielle. Pourtant si l'on veut avoir une meilleure visibilité des usages de la formation, il faut distinguer de manière radicale chacune de ces dimensions.

C'est pourquoi nous verrons dans un premier temps le point de vue de l'organisation sur la formation. Nous ne cherchons pas ici à analyser la structuration du système de formation de la CGT-FO. Toutefois, il est nécessaire d'en exposer la nature et de comprendre comment celle-ci pèse ou oriente les demandes de formation des individus.

2. Les propositions ou les attentes de l'organisation syndicale

2.1 Articulation individu – organisation

Avant de décrire comment l'organisation conçoit ce dispositif et la manière dont il est géré, il est nécessaire de pointer les limites de l'exercice.

Les remarques faites dans cette partie ne doivent pas être entendues comme des critiques quant au pilotage du dispositif de formation par l'organisation syndicale. Elles sont le reflet de la complexité du pilotage dans une structure décentralisée de manière importante et qui plus est confrontée à des attentes diversifiées et contradictoires de la part des militants. Les apparents dysfonctionnements renvoient à un *a priori* de pragmatisme dans l'élaboration de l'offre de formation comme dans son pilotage. Une plus forte centralisation ou au contraire un pilotage en fonction des demandes individuelles pourraient sembler plus rationnel en théorie, il serait pourtant tout à fait inefficace dans la pratique.

Par ailleurs, notre objectif n'est pas de réaliser une analyse fine des dispositifs de la formation impulsée par la CGT-FO. Pour une analyse de l'évolution des orientations de la confédération en termes de formation, on peut se référer aux travaux de Karel Yon, (2011, 2014) et à l'étude de Benoit Robin sur la formation économique (2008).

Toutefois, comme les formations sont conçues et mises en place par l'organisation syndicale, elles traduisent concrètement la conception qu'a cette dernière des compétences nécessaires pour occuper les différentes fonctions et la hiérarchie entre fonctions qui conduit en retour à hiérarchiser les formations. Ces orientations définissent un cadre qui structure de manière plus ou moins forte, la perception qu'ont les militants de la formation syndicale.

C'est en premier lieu l'organisation qui décide des envois en formation et parfois de manière très prescriptive.

> *"Je n'ai pas été demandeur en fait, on m'a dit "tiens il y a cette formation là" (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+5, depuis 4 ans à FO)*

La place accordée aux demandes et projets individuels est marginale dans le processus. Quelle que soit la formation dispensée, c'est d'abord sur proposition des militants en responsabilité que se formulent les projets de formation.

> *"Au début comme nous, on était pas structuré, c'est l'union départementale qui m'a proposé, qui m'a dit "Tiens il faudrait que tu fasses ce stage là et tout ça", les premiers." (Homme, 40-50 ans, profession intermédiaire, Bac+2, depuis 6 ans à FO)*

> *"Nous, on a B qui s'occupe vraiment du syndicat FO sur G., c'est lui qui nous a dit voilà, vous êtes nouveaux, vous pouvez faire telle formation." (Femme, 30-40 ans, ouvrière, Bac, depuis 8 ans à FO)*

Cette emprise de l'organisation sur les propositions de formation est tellement intégrée que certains militants ne se sentent pas légitimes pour exprimer des demandes de formation.

> *"Là, j'ai vu ce qui était proposé, ça me tenterait peut-être « négociation », mais c'est vrai que je la demanderai pas. (…) Ça me plairait d'y assister, mais je sais que ce n'est pas ma place. Ça serait pour moi, pour peut-être me découvrir des talents, je sais pas,*

mais c'est vrai que je me dis, peut-être que je prends la place à quelqu'un à qui ça servira peut-être plus, donc je pense que je la demanderai pas. (Prendre des responsabilités syndicales autres ?) Des responsabilités, non, non. Non, je ne pourrais pas faire comme il faut, si je prenais d'autres… Je pense que ça ne serait pas jouable." (Femme, 30-40 ans, ouvrière, Bac, depuis 8 ans à FO)

Sur la formation interne[6], c'est la plupart du temps l'organisation qui est motrice. Il est rare que ce soit l'individu qui soit demandeur du moins quand il détient une fonction au niveau des mandats locaux. Les demandes individuelles, comme celles de l'interlocuteur ci-dessous sont marginales.

"Oui je souhaite suivre le parcours, tel que j'aurais dû le suivre depuis le début à FO." (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+5, depuis 4 ans à FO)

C'est l'organisation qui fait la proposition et l'opacité en termes de décision et de prise en charge contribuent à décourager les demandes individuelles.

"... Je pense qu'il y a un filtre qui se fait au niveau du bureau quoi, qui descend, c'est eux qui savent." (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+4, depuis 4 ans à FO, permanent)

En fait, parler d'organisation peut même sembler incongru, compte tenu du fait qu'il n'y a pas une structure décisionnelle centrale pour l'acceptation des formations, mais que celle-ci se décline à tous les échelons de l'organisation. Les demandes peuvent être faites à la confédération, aux fédérations et aux instances locales, à chaque fois, avec des interlocuteurs et des critères de décision différents, ce qui explique les hésitations des militants quand on leur demande de préciser les circuits de décision.

"Non, non, non, non on me les propose (…) enfin sa structure de l'UD13 qui m'envoie les formations qui existent et qui nous incitent à venir sur les formations prud'homales, donc ça c'est cette partie-là, et les autres formations, c'est le… le bureau du syndicat qui fait que… quand les nouveaux délégués ont fait les stages Découverte, enfin stage… c'est pas stage, mais … formation Découverte, etc. Et au fur et à mesure ils sélectionnent pour pouvoir mettre dans les formations comme la précédente et celle-ci, ça c'est le bureau qui m'a … qui m'a … enfin ouais qui m'a inscrit donc, qui m'a fait faire cette formation (…)" (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+4, depuis 4 ans à FO, permanent)

"Et après ils m'envoyaient la liste et ils me disaient "ben regarde si t'as des adhérents", puisque quand on a eu des élections après, je mettais, je faisais office de secrétaire général même si je ne l'étais pas encore puisqu'on était que section, et je proposais les stages à mes élus principalement, et moi je me mettais sur les stages que je n'avais pas fait et je tiens, j'ai un classeur avec un petit tableau que je me suis fait et je tiens à jour les stages des gens et j'essaie de voir ce qu'ils n'ont pas fait et qui peuvent être intéressants pour eux et tout ça, ça je le fais pour eux et pour moi en même temps." (Homme, 40-50 ans, profession intermédiaire, Bac+2, depuis 6 ans à FO)

Toutefois, il faut que les militants donnent aussi des signes d'intérêt, montrent *a priori* que l'investissement de l'organisation ne va pas se faire à fonds perdus.

[6] C'est aussi le cas en partie sur les formations faites à l'Institut Régional du Travail d'Aix-en Provence qui ne font pas partie de l'étude.

"Il y a eu une nouvelle équipe FO où j'avais des amis dedans, et ça s'est fait naturellement. Ils m'ont proposé, au départ ils ont vu que j'étais intéressée, je m'intéressais beaucoup, donc j'ai été proposée au CE, et je suis élue au CE depuis 2006 (Femme, 30-40 ans, ouvrière, Bac, depuis 8 ans à FO)

L'adaptation des militants à l'organisation

L'objectif de l'organisation est bien sûr d'adapter le potentiel des militants aux besoins de l'organisation. Le plan de la formation syndicale de la fédération métallurgie l'exprime clairement : « la formation syndicale demeure, en priorité et plus que jamais, orientée sur le développement syndical »[7]. Dans cette logique, c'est l'OS qui définit les orientations de la formation « en s'adaptant aux besoins des syndicats ». Ce sont les fonctions définies par l'organisation et les besoins de compétences qui y sont afférents qui construisent l'offre de formation. Celles-ci sont des compétences techniques mais aussi la connaissance et la maîtrise d'un corpus idéologique (« valeurs, esprit et registres d'action qui sont les nôtres »).

"Le syndicat il faut l'organiser, donc c'est aussi des répartitions de tâches, un certain nombre d'exigences statutaires, c'est aussi une équipe, il faut répartir des fonctions, il faut aussi s'interroger sur ce qu'on fait, la stratégie." (Responsable fédéral)

"Nous on s'est attaché à combler des manques (du niveau supérieur)". (Responsable syndical)

Mais, le niveau de maîtrise est lui aussi articulé à des fonctions hiérarchisées. Plus le niveau de responsabilité est grand et plus l'expertise dans la maîtrise de la communication doit être élevée. Tout à fait logiquement, dans cette approche, le choix de ceux qui entrent en formation appartient à l'organisation, en l'espèce au syndicat.

La formation fédérale est ainsi conçue comme articulée à une hiérarchie des fonctions :

- Nouveaux responsables (collecteur, délégué syndical, représentant syndical, secrétaire d'une nouvelle section ou d'un nouveau syndicat) ou détenteurs d'un mandat (délégué du personnel, comité d'établissement, CHSCT)
- Animateurs (secrétaires, trésoriers, membres du bureau syndical)
- Responsables de syndicats en situation de négociation
- Responsables nationaux (DSC, CA fédérale, CCE, Comités de groupe, comités européens).

Certaines fonctions particulières faisant l'objet de formations *ad hoc* (animateurs d'unions de syndicats de la métallurgie, délégués syndicaux centraux[8]).

Cette hiérarchie des fonctions a des conséquences directes sur la possibilité d'accès aux formations, puisque le deuxième niveau n'est accessible que si la formation de niveau inférieure a été suivie.

[7] FO Métaux, la voix du métallurgiste, Supplément au N° 498, déc. 2012, « plan de formation syndicale de la fédération de la métallurgie.

[8] Les stages CHSCT faisant l'objet de modalités d'organisation particulières et de financement directs par les entreprises.

Signalons que cette logique normative et centralisatrice n'est pas totalement prescriptive des pratiques : chaque syndicat, sous réserve d'en assurer le financement, est libre d'organiser des sessions particulières en fonction de ses orientations ou de ses besoins.

> *"C'était pas forcément lié, à chaque fois de façon binaire : une formation - une fonction en plus ou en moins, mais c'était oui pour dire "ben tu as besoin de faire ceci, t'as besoin de faire cela" "maintenant t'es trésorier du syndicat…" (Homme, 40-50 ans, cadre, Bac+5, depuis 10 ans à FO)*

Une hiérarchie des fonctions qui se heurte à des conceptions locales

Toutefois, cette hiérarchisation des fonctions et des formations n'est que partiellement corrélée au niveau dispensateur de formation : le niveau confédéral, fédéral ou départemental pouvant organiser des formations dont les thèmes sont identiques.

L'insistance exprimée par les organisateurs de la complémentarité de chacun des niveaux laisse supposer qu'une hiérarchie implicite existe, du niveau confédéral, fédéral, puis syndical et territorial. Aux niveaux les plus « hauts » se trouvent les stages les plus élevés mais aussi les plus génériques ou les plus formatés par une logique d'organisation, les plus « éloignés » des besoins concrets des fonctions et aux niveaux les plus « bas », se situe la réponse à des « besoins » identifiés par les militants (sous-entendu de terrain).

De manière très simplificatrice,

- aux instances les plus élevées incombe la charge du maintien et de développement de l'organisation (qui passe par la fixation d'objectifs de développement qui s'imposent à la base mais aussi d'imprégnation idéologique, qui permette de « formater » les nouveaux entrants ou de trier ceux qui « n'ont rien à faire à FO") ;
- aux niveaux les plus « bas » incombe l'adaptation des compétences des nouveaux entrants aux postes et fonctions qu'ils occupent ou qu'ils vont occuper

> *"Clairement le dispositif de formation on l'a reconstruit sur une exigence qui était d'orienter notre plan de formation, nos stages, tout ce qu'on allait faire, en direction du développement syndical… (…) On répond à la demande, les militants ont probablement besoin d'épanouissement, de machins, de connaissances, de capacités, je ne sais quoi… mais nous on veut que ça serve le développement syndical parce qu'il va falloir de toutes façons qu'on s'oriente, qu'on mette l'accent là-dessus." (Responsable fédéral)*

> *"Les militants nous disaient "ouais c'est bien gentil mais quand on est dans les stages découverte de la conf., c'est super intéressant, bon les postiers, les machins, les trucs, ouais c'est bien, on rencontre des gens, ça dure une semaine mais bon, voilà.. (…) Donc on reprend les différents éléments du travail syndical en essayant de partir des choses concrètes. Donc la chose la plus concrète c'est la feuille de paie." (Responsable fédéral)*

Cette logique centralisatrice se heurte à des difficultés de gestion, qui obligent l'organisation à déléguer certaines fonctions aux niveaux les plus proches du terrain. Ce n'est en effet, ni le niveau

fédéral, ni le niveau confédéral qui peut en premier identifier le public cible, c'est-à-dire ceux qui seraient susceptibles de s'engager dans une carrière syndicale.

> *"On laisse ça (le repérage des militants qui veulent plus s'investir) à l'initiative des syndicats, la formation est en grande partie laissée à l'initiative des syndicats, on est pas décentralisé pour rien." (Responsable fédéral)*

On constate en fait un partage des tâches entre local et confédéral. Au niveau local, on repère les futurs militants que l'on envoie en stage (stages Découverte). On demande aux organisateurs des sessions de confirmer le bien fondé de ce repérage.

> *"On repère des bons, etc. D'ailleurs, on a souvent des secrétaires de syndicat qui nous demandent, qui nous disent "j'aimerais un retour sur…" et on le fait ce retour." (Responsable fédéral)*

> *"Ben on le signale au secrétaire : "Tu as un mec qui n'est pas mauvais etc." on le garde." (Responsable fédéral)*

La formation des futures cadres

Ce repérage organisationnel s'inscrit dans une tentative de gestion prévisionnelle à long terme. Il s'agit aussi à l'intérieur de ce vivier de futurs militants de repérer ceux qui pourront évoluer dans l'organisation et à qui on pourra confier des responsabilités.

> *"On s'adresse à ceux qui peuvent être les actuels ou futurs élus ou des leaders du syndicat, on a volontairement aussi expliqué qu'on ne s'adresse pas qu'aux secrétaires (…) On s'adresse à tous ceux qui veulent contribuer, qui veulent apporter leur pierre à l'édifice. Donc les syndicats les repèrent, ils nous les envoient en formation et on se prépare à former des bataillons de militants." (Responsable fédéral)*

Le niveau fédéral (ou plus rarement confédéral) est aussi à l'affût de nouvelles compétences (comme dans la plupart des autres organisations syndicales, c'est l'appareil syndical qui est porteur d'une logique de développement syndical et qui "l'impose" aux instances locales

> *"On peut bien entendu avoir une démarche un peu … d'ailleurs on l'a… un peu offensive en disant : "ben là tu vois, tu devrais inscrire tel et tel mec, etc." (Responsable fédéral)*

Toutefois, la gestion des carrières syndicales exige une grande prudence pour ne pas se trouver en conflit avec les instances.

> *"Nous on ne forme pas un militant si ce n'est pas son syndicat qui nous l'envoie. Déjà parce que ce n'est pas notre prérogative, et puis si on le fait, on se fait rentrer dans la gueule par un paquet de structures…" (Responsable Fédéral)*

Mais, la prudence s'impose aussi dans la gestion de l'accès aux responsabilités des nouveaux entrants. En effet, la carrière syndicale se conçoit comme progressive : un accès trop rapide risque d'épuiser les entrants. On peut également penser que la vitesse de promotion est négativement connotée dans l'organisation.

> *"On peut tuer des militants juste par le fait qu'on les a placé sur le devant de la scène" (Responsable Fédéral)*

A ce titre, la formation n'est pas première dans la réflexion sur l'évolution dans l'organisation syndicale, c'est l'articulation avec le terrain qui construit les premiers échelons de la carrière. Les compétences acquises pour être efficaces dans l'organisation doivent se marier avec des compétences relationnelles et tactiques qui ne mettent pas en porte à faux les collègues en apparaissant comme une critique de la manière dont les militants en place assument leur mandat.

> *"On a aussi des jeunes qui retournent dans leurs entreprises remontés comme des coucous "j'ai appris ça, j'ai appris ça, je savais pas ci, je savais pas ça" et puis le secrétaire syndical qui tranquillement leur dit "c'est bien gamin, mais tu as du boulot, on verra demain"…" (Responsable Fédéral)*

La carrière syndicale ne peut donc pas être uniquement un projet individuel. Elle est comme dans toute organisation intégrée dans un champ concurrentiel et comme le dit une stagiaire, le discours sur la recherche de nouveaux cadres pouvant occuper demain de nouvelles fonctions s'oppose à des pratiques de conservation du pouvoir des militants actuellement en place.

> *"On n'est jamais venu me chercher. J'aurais pu me proposer, mais c'est vrai que c'est un peu compliqué, l'organisation syndicale quand même. Moi j'ai découvert ça, c'est-à-dire que les gens sont en place, ils prennent des mandats, ils ne sont pas pour cumuler les mandats mais en fait ils les cumulent tous ! Et dès qu'ils ont truc, ils ont monopole, (…). Et non, ils ne sont pas venus de chercher, c'est vrai que je m'étais proposée à l'époque, (…) il y a des gens bien en place. Alors c'est vrai que ça peut changer, mais pour l'instant non." (Femme, 50-60 ans, employée, Bac, depuis 10 ans à FO)*

La carrière syndicale ne dépend donc pas uniquement ni en premier lieu des compétences acquises en formation. Elle dépend d'une hiérarchisation des fonctions et des opportunités d'accès mises en place par ceux qui détiennent actuellement les positions de pouvoir dans l'organisation.

2.2 Les usages organisationnels des stages

On voit bien au travers des réalités complexes et en partie contradictoires qui viennent d'être décrites que tous les stages organisés par l'organisation syndicale ne suivent pas les mêmes objectifs.

Pour certains stages, l'organisation définit des compétences transverses qui lui apparaissent nécessaires quelle que soit la fonction exercée, dans d'autres, elle définit les compétences en fonction des mandats ou missions dévolues aux militants. Ces compétences transverses concernent deux types de stages : les stages « Découverte » et les stages centrés sur la communication.

Les stages « Découverte » ont pour principale fonction de tester les futurs militants et dans le cas où le test se révèle positif, de les inscrire dans une filière d'accès aux responsabilités séquencée par l'occupation de mandats nouveaux et l'inscription en stages de formation. L'intégration des parcours individuels dans des trajectoires types suppose une forte adhésion à l'organisation.

> *"L'UD m'a dit : il faut commencer par la formation de la découverte FO. Là, j'ai appris pas mal de choses, beaucoup d'histoire sur l'organisation de la section, même pour moi, pour ma boite, avec comment ça se passait à Paris. Et là, j'ai pris un petit peu connaissance du terrain."(Femme, 50-60 ans, employée, Bac, depuis 10 ans à FO)*

Ce type d'action est suivi assez rapidement dès l'entrée dans l'organisation effectuée, puisque 17 % viennent juste d'adhérer (cf. tableau 4, première partie) et que la première formation suivie consiste dans 74 % des cas à découvrir l'organisation.

Mais, le fait que 65 % des stagiaires n'aient suivi qu'une seule formation donne aussi une indication sur le niveau de fidélisation créé par ce stage "filtre". Cela pose concrètement la question de la déperdition éventuelle des militants et celle de l'efficacité d'une formation qui semble aussi peu suivie d'effets. On ne dispose pas de données sur ceux qui restent dans l'organisation et qui continuent à détenir des mandats. Il paraît étonnant qu'en restant des militants, ils ne continuent pas à suivre d'autres formations adaptées à leurs mandats. Rappelons que 40 % des militants n'ayant suivi qu'une seule formation (entre 1993 et 2011) sont des délégués du personnel.

Dès lors pour évaluer l'efficacité de ces stages, il nous faudrait disposer d'informations sur le devenir et les mandats détenus par les militants qui les ont suivi (et qui par définition, ne figurent plus dans la base de données des stagiaires de la formation syndicale).

Ce point constitue une véritable difficulté dans l'analyse des usages des formations syndicales, car les militants qui ne restent pas dans l'organisation sont par nature difficiles à contacter et à interroger. Et, pour une large part, « l'évaporation » après le premier stage tient autant à l'organisation qu'aux salariés eux-mêmes. Si l'organisation fait le tri entre ceux qui peuvent rester et ceux qui n'ont pas leur place dans l'organisation, il en est de même pour les individus qui peuvent faire le constat que ce qu'ils imaginaient de l'organisation ne correspond pas à leurs attentes et du coup se désengagent. Cette orientation test de la part des individus est particulièrement explicite dans l'entretien de ce militant qui, lui, a persévéré.

> *"La première formation dans laquelle tout le monde passe, Découverte de FO et moyens du syndicat, (de ton propre chef ?) Sur cette formation oui. Pour vraiment voir, pour me rassurer, pour voir si les valeurs, l'image que j'avais de Force Ouvrière, parce que ça fait pas longtemps que j'y suis rentré hein, si vraiment ça collait et puis pour avoir le discours de l'intérieur. Un peu l'idéologie vue de l'intérieur." (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+5, depuis 4 ans à FO)*

Les stages « Communication » renvoient à une autre logique : l'organisation postule que cette compétence constitue quasiment un prérequis à la prise en charge de responsabilités.

Les stagiaires qui participent à des sessions sur cette thématique sont très divers,

- du jeune militant qui trouve que la communication est une compétence "neutre" et nécessaire à son activité professionnelle,
- à l'individu qui décide de combattre ses difficultés personnelles en communication
- au militant aguerri qui souhaite progresser dans la prise de parole en public ou dans des négociations pour mieux remplir sa mission.

De ce fait, ces stages s'inscrivent mal dans des logiques organisationnelles. Ce sont souvent des problématiques individuelles qui sont premières.

Enfin, les derniers types de stages sont orientés vers l'obtention de compétences particulières accolées à la construction des parcours de responsables ou cadres syndicaux, mais aussi de représentants de l'organisation dans les instances.

L'intérêt est double : pour les uns, il s'agit d'acquérir des compétences juridiques.

> *"Et après, c'est venu par mon délégué, qui m'a dit : tiens, il y a quelque chose sur la retraite, moi la retraite j'y connais rien, donc j'ai envie d'apprendre aussi." (Femme, 50-60 ans, employée, Bac, depuis 10 ans à FORMATION)*

> *"Non, en fait on me l'a proposé. On me l'a proposé à l'époque, on m'a dit : tiens, une formation à Paris, ça te dit ? Et tout notre CHSCT qui avait été élu, on est tous partis sur Paris." (Femme, 50-60 ans, employée, Bac, depuis 10 ans à FO)*

Pour les autres, l'objectif est l'acquisition de compétences internes à l'organisation. C'est cette différenciation qui se lit dans les parcours de formation décrits dans la première partie de ce document (parties 7.3. et 7.4.).

Signalons toutefois que les connaissances en droit du travail constituent une des ressources nécessaires à toutes les trajectoires syndicales. Si des militants semblent se spécialiser dans ce domaine, les autres types de parcours mobilisent aussi largement ce type de compétences.

Mais dans chacun des parcours types de formation, les itinéraires se complexifient car ils sont très dépendants de situations locales et des volontés individuelles, comme par exemple pour la militante ci-dessous.

> *"Moi je m'imagine certainement, si j'avais la possibilité, j'aimerais prendre des mandats de délégué syndical, pour moi maintenant, défendre un peu tous ces jeunes qui arrivent. Parce que je trouve, franchement ils sont dans des conditions, c'est des gens qui ont fait des études, c'est des gens qui ont que des CDD, que des CDD, on les forme, on s'attache à eux, ils partent un an et demi après… Et ce que j'aimerais moi, c'est qu'il y ait vraiment au sein de G. une plus grande dynamique syndicale. Parce que je trouve qu'actuellement, on a notre délégué syndical numéro un qui est en fin de course, il est bientôt à la retraite ; on a un jeune qui arrive, qui a été nommé, qui va prendre la relève… C'est bouger un peu plus, quand je dis bouger, c'est bouger en se disant : on va*

faire des réunions, on va plus communiquer." (Femme, 50-60 ans, employée, Bac, depuis 10 ans à FO)

Pour l'organisation syndicale se pose un problème de pilotage et de gestion des parcours de formation, d'une grande complexité.

2.3 Tendance à la professionnalisation des plus anciens

La gestion des parcours de militants se déroule dans un contexte particulier qui pèse fortement sur les organisations syndicales et par conséquence aussi sur la formation de ses membres.
En effet, les représentants du personnel sont de moins en moins nombreux, car les jeunes s'inscrivent moins dans ces fonctions alors que la génération précédente est en train de quitter l'activité salariée.

Il suffit d'assister à n'importe quelle réunion syndicale pour constater que les jeunes militants sont peu nombreux. En outre, dans les tranches d'âge les plus élevées, on compte peu de nouveaux représentants du personnel. Les représentants du personnel eux-mêmes dressent ce constat : dans presque la moitié des établissements, il existe une pénurie des candidats aux fonctions d'IRP[9].

Rappelons qu'à FO partir de 2003, les moins de 30 ans représentent moins d'un quart des stagiaires de la population étudiée. A la fin de la période d'observation, en 2011, ils ne représentent plus que 11 % de la population des formés.

Dans le même temps, la loi impose un nombre croissant de négociations obligatoires dans les entreprises[10]. Cela multiplie de fait les temps de présence dans les instances. En outre, la diversification des thèmes de la négociation pose très rapidement la question de la compétence des négociateurs compte tenu de la technicité du thème traité. Le ticket d'entrée par exemple, pour pouvoir comprendre et donc formaliser des propositions en ce qui concerne la formation professionnelle, est tout à fait prohibitif et demande un engagement très fort de la part des négociateurs, qui mobilise beaucoup plus largement leur temps que ne l'exige la simple présence aux réunions.

Depuis les années quatre-vingt, nombreux sont les chercheurs à avoir pointé le développement d'instances où la présence des représentants du personnel est souhaitée. Dans l'entreprise même, nous assistons à un développement des domaines et des temps de négociation. A l'extérieur de

[9] 46 % des représentants du personnel indiquent qu'il n'y a pas suffisamment de candidats pour occuper leurs fonctions (Jacod, 2007).
[10]Sans chercher à dresser un tableau exhaustif de toutes les négociations obligatoires, depuis les années 2000, pas moins de 11 thèmes ont fait l'objet de négociations annuelles, l'absence de négociations exposant à des sanctions financières : 2000, négociation sur la Prévoyance santé ; 2001, négociation sur l'Égalité professionnelle puis négociation sur l'Epargne salariale ; 2002, négociation sur l'Evaluation des risques (DU) ; 2004, négociation sur la Formation professionnelle ; 2005 ; négociation sur l'Information CE, puis négociation sur la GPEC, et en dernier négociation sur les Salariés âgés ; 2008, négociation sur les Revenus du travail ; 2012 négociation sur la Pénibilité ; 2013, négociation sur la Gestion des âges.

l'entreprise aussi, les syndicalistes sont mobilisés pour participer à des organismes multiples concernant les conventions collectives, la formation professionnelle, la protection sociale…

En définitive, les représentants du personnel sont de plus en plus sollicités et de moins en moins nombreux. Happés en effet par leur participation aux négociations, ils ont tendance à cumuler les mandats.

> *"Au sein de mon entreprise, j'ai plusieurs mandats qui sont délégué du personnel, membre CE, membre CHSCT et secrétaire, et en dehors de ça, au niveau mandat nommé, je suis conseiller du salarié et j'interviens sur l'UD, l'UL." (Homme, 50-60 ans, employé, sans diplôme, depuis 7 ans à FO)*

Or ces mandats exigent de plus en plus de connaissances techniques. De ce fait, l'injonction à la formation gagne en vigueur notamment en ce qui concerne les compétences juridiques (Correia, 2013).

Rien d'étonnant donc à ce que les plus âgés et les plus anciens dans l'organisation soient ceux qui bénéficient le plus des formations syndicales. Compte tenu des taches de plus en plus nombreuses à assurer par les militants et du faible renouvellement du « personnel militant », les tâches tout autant que les formations se concentrent sur un nombre toujours plus restreint de militants concentrant à la fois les mandats et les formations nécessaires pour les exercer. Les militants qui ont suivi de 6 à 10 stages depuis 1993 sont pour 36 % d'entre eux adhérents depuis 6 à 11 ans et presque 3 sur 10 depuis 12 à 23 ans. Les militants cumulant plus de 10 formations (entre 1993 et 2011) ont 12 ans ou plus d'ancienneté dans l'organisation pour 6 sur 10 d'entre eux.

3. Les particularités de l'engagement syndical

Dans le langage courant, le terme de militant syndical est utilisé pour désigner toute personne qui a un rôle actif dans un syndicat. Or, quand on tente de préciser la nature de ce rôle, on s'aperçoit que les définitions usuelles du militantisme sont fluctuantes. La définition du militant en effet ne renvoie pas à un état ("on est ou on n'est pas militant"). Elle renvoie beaucoup plus à une relation entre un individu et le fait syndical qui fait l'objet de gradations ("on peut être plus ou moins militant") et d'évolutions dans le temps. On a ainsi du mal à définir un seuil minimum à partir duquel on peut être considéré comme un militant. La frontière entre militant et adhérent n'est pas aussi tranchée qu'on pourrait le penser et les militants hésitent souvent entre les deux termes quand ils parlent de leurs collègues syndicalistes.

Cette frontière dépend en grande partie de la place qui est faite par les structures locales aux adhérents. Dans certains syndicats, on va appeler adhérents des individus suffisamment actifs pour être éventuellement nommés militants dans d'autres contextes. De plus, dans certains cas, ceux qui sont considérés comme des militants ne sont pas (ou pas encore) des adhérents de l'organisation. Il en est souvent ainsi quand telle ou telle personne est sollicitée pour se présenter à des élections (CE ou CTP). De plus, l'engagement des individus dans le syndicalisme peut prendre plusieurs formes. Pour certains, il s'agit de s'y engager totalement : ils sont concernés par tous les

aspects du syndicalisme et ne conçoivent leur engagement que dans la durée. Pour d'autres, au contraire, le militantisme prend la forme d'actions ponctuelles en fonction des thèmes qui les intéressent ou en fonction de leur disponibilité : ils semblent constamment osciller entre la position d'adhérent et de militant, au gré des événements internes à l'organisation ou de leur vie professionnelle et personnelle.

Le militantisme peut aussi être différemment orienté suivant le type de mission accordé au militant : ainsi, on peut avoir dans une même organisation des militants organisationnels (ils participent activement à la vie de l'organisation), des militants institutionnels (ils représentent l'organisation dans les instances légales), des militants institutionnels et organisationnels.

En définitive, il semble extrêmement difficile de définir d'une part les frontières de l'organisation (qui est dedans et qui est dehors) et d'autre part la position de chacun par rapport à cette dernière, au moins aux niveaux les plus "bas" de l'organisation. L'organisation syndicale peut être caractérisée comme une organisation aux contours flous et fluctuants. Ceci n'est pas sans influence sur les liens de l'individu à l'organisation : il s'agit souvent d'une adhésion et d'un militantisme "relatif".

4. La carrière syndicale

La relativité de l'attachement à l'organisation oblige à juger de l'activité syndicale de manière dynamique en mobilisant le concept de carrière qui peut être défini "objectivement" et "subjectivement" : objectivement, une carrière est un ensemble de statuts, devoirs et privilèges clairement définis ; subjectivement, la carrière est la "manière mouvante dont chaque personne considère sa vie et interprète la signification de ses divers attributs, de ses actions et des choses qui lui arrivent" (Desmarez, 1986).

Précisons avant d'aller plus loin, que l'utilisation des termes "carrière syndicale", parce qu'il sous-entend un rapport intéressé au syndicalisme, peut provoquer de fortes réactions de la part de nombreux militants. Or c'est parce que les individus développent un rapport investi au travail ou au syndicalisme, que l'idée d'évolution professionnelle ou syndicale peut leur paraître souhaitable. La carrière syndicale est ainsi une conséquence de l'intérêt des militants pour leur activité militante. Rares sont les militants qui développent un rapport "intéressé", c'est-à-dire utilitaire, dès le départ centré sur le désir de faire carrière. Du moins c'est ce que l'on observe chez les plus anciens. On verra que ce mode de relation à l'organisation syndicale prend de l'importance chez les plus jeunes des salariés.

Le concept de carrière ne se réduit donc pas à une définition objective telle qu'elle pourrait être saisie par une suite d'occupations professionnelles. En effet, les individus dans l'appréciation qu'ils font de leur carrière prennent en compte cette dimension objective mais donnent aussi à ce terme un sens qui leur est tout à fait personnel. À la suite des travaux interactionnistes, notamment ceux menés par Hughes (1967), on peut caractériser la carrière à partir de deux dimensions : "objectivement, une carrière est un ensemble de statuts, devoirs et privilèges clairement définis. Subjectivement, elle est la manière mouvante dont chaque personne considère sa vie et interprète la signification de ses divers attributs, de ses actions et des choses qui lui arrivent" (Desmarez, 1986). De ce fait, ni la pente de la trajectoire antérieure, ni la nature des occupations professionnelles ne peuvent totalement résumer les carrières des individus.

Pour comprendre le sens que les individus donnent au terme de carrière, il faut comprendre l'intérêt que présente pour ceux-ci l'activité professionnelle. Il faut ici comprendre le terme d'intérêt au double sens de relation intéressée envers l'activité professionnelle mais aussi dans le sens d'investissement que lui donne Pierre Bourdieu pour qui "l'intérêt c'est, au sens vrai, ce qui m'importe, ce qui fait qu'il y a pour moi des différences et des différences pratiques (qui pour un observateur indifférent n'existent pas)" (Bourdieu, 1987). Pierre Bourdieu donne à cette notion un sens encore moins utilitariste en précisant « pour comprendre la notion d'intérêt, il faut voir qu'elle est opposée non seulement à celle de désintéressement ou de gratuité mais aussi à celle d'indifférence » (Bourdieu, 1992).

La carrière est donc le produit d'une orientation "intéressée" envers l'activité professionnelle et est intégrée dans un espace "signifiant" pour l'individu, rempli de valeurs, d'objets intéressants et investis. Chaque espace est potentiellement différent pour chacun des individus. En empruntant le vocabulaire de la théorie des conventions (Boltanski et Thévenot, 1991), on peut presque dire que chacune des manières de concevoir la carrière est intégrée dans un « monde » particulier, doté d'une cohérence globale et dans lequel les problèmes de valeurs, d'objets et d'outils sont indissociablement liés. Cette cohérence individuelle qui structure les projets d'avenir des individus est parfaitement illustrée par la déclaration de ce militant.

> *"Mon rêve, ce n'est pas mon parcours, mon rêve c'est de m'éclater dans ce que je fais."*
> *(Homme, 40-50 ans, cadre, Bac+5, depuis 10 ans à FO)*

Dans la suite de ce rapport, c'est à cette dimension subjective de la carrière que nous allons surtout nous intéresser.

La carrière syndicale est quant à elle très étroitement articulée avec la carrière professionnelle. Toutefois, les différences entre carrière professionnelle et carrière syndicale sont suffisamment importantes pour nous interdire de considérer qu'elles sont équivalentes.

La carrière dans le milieu syndical ne peut en effet s'appuyer sur la description des évolutions possibles dans l'organisation syndicale. Elle ne se traduit pas en filières d'évolution formalisées, - même si la construction de l'offre de formation par l'organisation s'appuie sur des filières d'évolution implicites - et ne donne pas lieu à l'explicitation des critères qui permettent de passer d'une fonction à une autre. Il faut trouver une place, comprendre les règles du jeu (et d'avancement). Cette connaissance est en grande partie construite empiriquement. Elle ne s'appuie que marginalement sur un ensemble de procédures et de critères d'avancement intégrés dans un système de gestion du personnel. Les hiérarchies syndicales sont très graduées, très fines et relativement peu explicites. C'est peu à peu, par initiation orale et surtout par sa propre observation des conduites et des manifestations de statuts de militants déjà en place, que le futur militant peut se former une opinion et "décider d'y aller".

En outre, l'importance des dimensions valorisées dans l'activité ne reflète pas totalement celles qui ont cours dans le monde professionnel.

"Tout ce qu'on ne peut pas trouver dans le professionnel, c'est-à-dire des relations entre amis, pour moi c'est ça qui est important. C'est la relation entre amis qu'on peut pas avoir entre collègues, c'est terrible ce que je dis, parce que ça veut dire qu'on peut pas être amis quand on est collègues mais c'est beaucoup plus fort et beaucoup plus vrai et beaucoup plus fréquent d'avoir des amis au niveau de notre famille syndicale qu'au niveau professionnel, et ça me suffit largement…" (Homme, 40-50 ans, cadre, Bac+5, depuis 10 ans à FO)

4.1 L'entrée dans la carrière syndicale et ses caractéristiques

La conception de la carrière syndicale, dont nous verrons les formes plus loin, s'appuie sur des liens particuliers avec l'organisation syndicale et sur leur évolution, dont les modalités d'entrée dans le syndicalisme constituent le socle.

L'engagement dans l'organisation syndicale peut prendre plusieurs formes en fonction des mobiles individuels moteurs de cet engagement, ces dernières donnant également une orientation particulière à la relation avec l'organisation.

Mobiles et carrières

Pour la plupart des militants rencontrés, l'entrée dans le syndicalisme s'appuie sur une sensibilité particulière à l'injustice.

"Il y a des personnes qui … de façon un peu innée, supportent très mal l'injustice et qui supporte très mal certaines situations." (Homme, 50-60 ans, employé, sans diplôme, depuis 7 ans à FO)

Les militants précisent rarement ce qu'ils entendent par ce terme, mais dans leurs discours, l'injustice recouvre souvent les mêmes éléments et peut être ordonné en fonction des domaines sur lesquels ils s'appliquent.

• *Militantisme « génétique » et injustice idéologique*

L'injustice idéologique est celle qui est la plus générale car elle est souvent une construction plutôt intellectuelle. Il s'agit d'un choix de l'individu de s'engager dans un combat, qui ne le concerne que très indirectement. Ce choix est souvent porté par la continuation de l'histoire familiale. Il s'agit d'une construction idéologique qui a pour objectif de réordonner le monde autour de valeurs extrêmement générales. C'est ce que nous définissons comme un sentiment **"injustice idéologique".**

Ce sentiment se construit sur une conception de la justice comme finalité suprême et non sur des critères instrumentalisés. Concevoir la justice comme finalité positionne cette conception dans le domaine du politique: ce sont les critères généraux de distribution, et non le niveau, qui sont à modifier.

La sensibilité à l'injustice constitue ainsi un patrimoine familial transmis de génération en génération. Comme on le voit dans les trois citations ci-dessous, c'est ce patrimoine familial ou générationnel qui est transmis comme un ensemble de valeurs dont le militantisme fait naturellement partie. De ce fait, l'entrée dans le militantisme apparaît comme un engagement qui va de soi car il s'inscrit dans cette transmission du patrimoine.

> *"Oui, mon père était militant, bon il est décédé maintenant, mais mon père… Mon arrière-grand-père ne parlait pas le français, mais il était militant, mon père était chauffeur de taxi, il est à l'origine, une des origines des premiers syndicats de taxi. Donc je me dis, ma fille est rentrée il y a pas longtemps à l'Hôpital Nord, elle a juste pris la carte. Chez nous, c'est pas un défaut d'avoir une carte." (Femme, 50-60 ans, employée, Bac, depuis 10 ans à FO)*
>
> *"Alors pourquoi ? Bah mon père était FO, il était… il travaillait à Eurocopter, il était FO et que… par rapport à ça, j'avais. J'avais plus d'attirance et plus … historiquement avec FO, au départ c'est pour ça et après j'ai intégré le syndicat en tant que délégué du personnel …" (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+4, depuis 4 ans à FO, permanent)*
>
> *"Qu'est-ce qui m'amène aujourd'hui ici ? Déjà j'ai mon père qui était militant CGT, et j'ai vécu la fermeture de la mine de Gardanne, je l'ai vécu en étant moi-même fille d'ouvrier. Après, en étant à l'école j'ai milité, je suis contre les injustices de mon caractère au départ, et je pense que c'est ça qui m'a amené quand même à avoir un terrain assez…" (Femme, 30-40 ans, ouvrière, Bac, depuis 8 ans à FO)*

• *Injustice de classe et de profession*

Mais, tous les fils de militants ne s'engagent pas. On peut être particulièrement rétif aux organisations syndicales justement parce que l'on a vu nos parents tellement engagés, tellement investis que l'engagement syndical est vécu comme un repoussoir. Et, les militants n'ont pas tous des parents engagés. Il faut donc aller chercher ailleurs les raisons de l'engagement syndical.

En effet, plus fréquemment, il s'agit d'un sentiment d'injustice articulé à un système de positions actuel ou transmis. Dans tous les cas, l'individu trouve que la position occupée ne correspond pas à la valeur réelle de celui qui l'occupe. Ou plutôt, il trouve que le traitement appliqué à ces positions n'est pas juste par rapport à la valeur réelle des individus qui l'occupent.

Souvent ce sentiment d'injustice est articulé à la position d'origine. C'est la manière dont ont été traités les proches qui le crée. Le groupe de référence est le groupe général auquel ont appartenu les proches. Ce groupe n'est pas un groupe réel, mais la construction d'un ensemble d'individus[11] dont on a le sentiment de partager les conditions de vie objectives. Nous appellerons ce type de sentiment **« injustice de classe ».**

[11] Le terme de classe sociale n'est pas utilisé par les individus enquêtés. Pourtant c'est bien à un groupe de ce type qu'ils semblent faire référence, c'est pourquoi nous utiliserons ce terme.

"J'ai toujours participé pour défendre les autres, j'ai toujours été impliqué par ma nature je pense aussi, qui fait que je sais pas rester sans rien dire devant une injustice." (Femme, 50-60 ans, employée, Bac, depuis 10 ans à FO)

Cette sensibilité particulière à l'injustice porte tout naturellement les militants à devenir des militants dans des lieux les plus variés: mouvement politique, associations locales, mouvements confessionnels, groupe de théâtre... tous lieux où on peut impulser du changement social, corriger d'une manière ou d'une autre le traitement appliqué aux catégories dont ils sont originaires.

La source du sentiment d'injustice n'est pas exclusivement liée au milieu d'origine. Ce sentiment peut aussi être suscité par un événement qui survient dans la vie professionnelle, qu'il touche l'individu, un de ses proches ou le groupe auquel il appartient ou se réfère. Il en est ainsi quand l'individu trouve que le groupe duquel il fait partie n'est pas traité de manière correcte; c'est-à-dire que le traitement qu'on lui applique ne correspond à sa valeur "réelle". Ceci est particulièrement frappant dans les professions de la santé où la référence à la profession "pas assez considérée" est omniprésente. Il s'agit bien sûr des professions dominées du champ professionnel et le sentiment d'injustice est dirigé vers les professions dominantes du même champ. Nous appellerons ce type de sentiment "**injustice de profession**". Ce type de sentiment d'injustice est spécifique à l'engagement militant. Le fait que les militants développent plutôt une logique de défense des opprimés les conduit tout naturellement à défendre aussi leurs proches.

"Donc on a toutes été ensemble pour défendre notre travail, en fait, tout simplement." (Femme, 50-60 ans, employée, Bac, depuis 10 ans à FO)

• *L'injustice de position*

Ce sentiment d'injustice peut aussi être **individuel**[12]. C'est la manière dont sont traités les individus qui est injuste, compte-tenu de la valeur qu'ils croient avoir. Leur trajectoire est caractéristique des années 70 où compte-tenu de la relative facilité à trouver un emploi, il était possible de faire des essais non rentables, de "se" chercher une "vocation" professionnelle. Mais pour beaucoup, la facilité à changer de poste, n'a pas voulu dire qu'ils aient trouvé des postes "valorisés". Souvent, et contre toutes leurs illusions de jeunesse, ils se retrouvent dans des postes qu'ils n'auraient jamais choisis au premier abord. Pour d'autres raisons, c'est aussi le profil des années 80 et 90. L'augmentation générale du niveau de diplôme et la fermeture du marché du travail ont provoqué un écart entre le niveau de formation atteint et le poste occupé à l'entrée dans la vie professionnelle. Nous appellerons ce type de sentiment "**injustice de position**"[13]. La position est l'ensemble de ce qui donne une valeur professionnelle à l'individu: statut, entreprise, poste,

[12] Il est des cas où ce sentiment s'appuie aussi sur une injustice de classe et que l'injustice individuelle n'est que la transformation de cette injustice pour des individus qui sont en déplacement par rapport à leur milieu d'origine.

[13] Cela fait bien sûr référence à la distinction qu'opère P. Bourdieu entre "misère de condition" qui est un jugement de la position individuelle par rapport à la société dans son ensemble et la "misère de position" qui est un jugement de la position individuelle par rapport au champ professionnel dans lequel on est inclus, in Bourdieu P., " *La misère du monde*", Seuil, 1993

salaire... Chacun de ces termes peut donner lieu à une comparaison entre ce qu'on vaut et ce qu'on est.

L'injustice de situation

Le sentiment d'injustice peut aussi émerger à l'occasion d'événements professionnels, de conflits. Il s'agit d'un sentiment d'"**injustice de situation**". Contrairement à ce que pourrait faire croire la logique utilitariste, ces conflits n'ont pas forcément besoin de concerner l'individu directement pour être déclencheurs de l'engagement syndical, ils peuvent concerner des personnes qui lui sont proches.

> *"J'ai commencé à travailler à la X, sur les plateformes téléphoniques, et suite à ça, j'ai rencontré 2 ans après des soucis sur la plateforme, par rapport au fait justement qu'on nous enregistrait sans prévenir, et qu'on nous demandait de changer notre nom pour certaines personnes." (Femme, 50-60 ans, employée, Bac, depuis 10 ans à FO)*

> *"Syndiqué tout court, parce que j'ai eu besoin du syndicat, parce qu'à un moment, j'ai eu un chef qui avait décidé de me faire la peau entre guillemets, tout simplement, voilà (…) qu'à l'époque j'étais chef d'atelier, et puis mon chef avait décidé que ma tête n'avait plus rien à faire chez Peugeot, donc il fallait la couper. Et je me suis senti vraiment sans défense et j'ai eu besoin d'eux (les syndicats." (Homme, 40-50 ans, cadre, Bac+5, depuis 10 ans à FO)*

Ce type d'injustice peut provoquer des oppositions générales entre l'individu et l'organisation.

> *"Parce que je n'étais plus en accord avec la stratégie de l'entreprise à l'époque, et j'avais envie de résister et de le faire savoir." (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+5, depuis 4 ans à FO)*

La cooptation comme mode d'entrée dans une organisation

Si on comprend bien comment le sentiment d'injustice conduit à l'engagement militant. Cela n'explique qu'en partie le choix dans une organisation particulière, c'est à dire FO en ce qui nous concerne.

C'est en effet le plus souvent sur une proposition formelle de militants déjà en place qu'on devient militant dans une organisation particulière. Cette proposition est avant tout le résultat d'une évaluation que les militants (existants) font sur quelqu'un qui est, de ce fait, perçu comme potentiellement "digne" d'occuper cette fonction et à qui on reconnaît la qualité de futur pair. Parce que la cooptation est le principe qui organise l'entrée et aussi en grande partie l'évolution dans le militantisme, tout nouveau membre se voit confier des missions ou des mandats restreints.

> *"Il m'a mis dans le bain directement, dès mon adhésion, pour dire "bon écoute tu as sûrement la tête bien faite donc tu vas aider les copains à faire bien."(Homme, 40-50 ans, cadre, Bac+5, depuis 10 ans à FO)*

Ayant montré que la confiance qu'on plaçait en lui était justifiée, il peut, par la suite, se voir confier des missions syndicales plus nombreuses ou plus prenantes qui, éventuellement, vont graduellement remplacer son activité salariée habituelle. Cette progressivité du militantisme syndical érige un processus d'insertion comme mode d'entrée dans la « carrière syndicale ».

> *"DP, délégué du personnel, pour … dans un premier temps, et ensuite j'ai été élu au Prud'hommes, je suis conseiller aussi Prud'homal, au niveau de la section encadrement (…) et je suis permanent depuis un an, donc entre temps aussi j'ai été à la FEM, à la Fédération Européenne de la Métallurgie (…) alors le comité jeunes j'ai un peu lâché." (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+4, depuis 4 ans à FO, permanent)*

Remarquons que cela n'interdit pas aux militants de passer d'une organisation à une autre. Ainsi de ce militant qui adhère d'abord à la CFDT avant d'adhérer à FO.

> *"Et puis bon, il y a eu une rencontre, je suis rentré d'abord à la CFDT, donc j'ai eu une rencontre avec André M., qui avait un discours qui pour moi était cohérent. Donc je me suis dit voilà." (Homme, 50-60 ans, employé, Bac+2, depuis 4 ans à FO)*

La carrière professionnelle est souvent antinomique de l'engagement syndical

Une fois le pas franchi, l'engagement dans une carrière syndicale perturbe toujours peu ou prou la situation professionnelle antérieure. S'engager dans l'organisation syndicale est l'objet d'un pari risqué : choisir de privilégier l'investissement syndical, c'est, la plupart du temps, diminuer très fortement la probabilité d'avoir une évolution professionnelle ascendante dans l'entreprise employeuse, sans être totalement sûr - ni forcément en avoir le désir conscient - d'avoir un avenir professionnel dans le syndicat. Malgré la protection statutaire accordée par la loi aux militants élus ou désignés, le risque est inhérent à ce type d'engagement.

> *"Mais j'étais conscient des risques… enfin des risques… des conséquences que ça allait avoir sur ma carrière, sur mon évolution. Là-dessus, je n'étais pas naïf non plus, donc conscient de ça, je me suis investi quand même." (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+5, depuis 4 ans à FO)*

Les organisations tendent à écarter des filières d'évolution professionnelles, les salariés qui se sont engagés dans le militantisme. Cela s'inscrit dans une gestion où on promeut les plus méritants, ce que les syndicalistes ne semblent plus être.

> *"Sur les augmentations de salaire et sur l'accès à la formation dans ma boite, où clairement ma hiérarchie me parlait en tête à tête dans le bureau et me disait qu'elle préférait donner la formation à des collègues qui étaient disponibles à plein temps plutôt qu'à moi." (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+5, depuis 4 ans à FO)*

Cette fermeture des évolutions professionnelles suite à l'adhésion syndicale n'est pas obligatoirement justifiée ou argumentée mais elle se traduit concrètement par l'absence de propositions de l'organisation.

> *"Qualité, puisque j'étais déjà le second responsable qualité. On me l'a dit une fois ou deux "ben tiens, toi c'est toi le prochain et tout ça" et le jour où je suis rentré dans le syndicalisme, ça s'est arrêté, voilà." (Homme, 40-50 ans, profession intermédiaire, Bac+2, depuis 6 ans à FO)*

Mais parfois, l'organisation fait explicitement le lien entre absence d'évolution et syndicalisme et peut même faire miroiter aux salariés la promesse d'évolutions positives en cas d'abandon du syndicalisme.

> *"Mais très clairement, on m'a fait des propositions que j'ai refusé et que je continue à refuser. On m'a fait clairement comprendre que si je voulais une évolution de carrière, il faudrait que j'oublie complètement ma carte syndicale et puis que j'oublie de payer les années d'après, les années à venir. Donc c'est très, très clair. Et plusieurs fois, et devant les RH et ainsi de suite." (Homme, 50-60 ans, employé, sans diplôme, depuis 7 ans à FO)*

Toutefois, ce risque comme l'amplitude de la carrière permise par l'engagement syndical dépend très fortement de la position professionnelle atteinte avant le choix de la carrière syndicale. Pour les individus situés au bas de l'échelle hiérarchique dans leur organisation professionnelle, la carrière syndicale apparaît comme une évolution importante. Au contraire pour ceux qui occupent déjà des fonctions à responsabilité, la carrière syndicale peut être une évolution équivalente à celle qu'ils auraient pu éventuellement obtenir dans leur organisation d'origine. Du fait de cette articulation entre activité professionnelle et activité militante, la carrière personnelle peut être orientée simplement vers les évolutions professionnelles, se comprendre uniquement dans l'engagement militant ou être un mixte des deux. La carrière des syndicalistes peut osciller entre ces deux pôles et ne peut donc être analysée uniquement à partir de l'engagement syndical.

Le choix de l'investissement syndical peut aussi être le fait de salariés qui constatent qu'ils ont des difficultés à mener les deux de front.

> *"Toutes mes fonctions syndicales faisaient que ça devenait de plus en plus compliqué à gérer le professionnel et le syndicat, surtout qu'on ne m'adaptait pas le poste professionnel pour la partie syndicale, donc j'avais quand même mis une priorité sur le syndicat plus que sur le professionnel donc ça se ressentait." (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+4, depuis 4 ans à FO, permanent)*

Les freins et les déterminants de la carrière syndicale

Toutefois, il serait faux de croire que l'entrée dans le syndicat a pour effet d'engager les individus dans une filière syndicale au détriment de l'investissement professionnel. En effet, nous l'avons signalé, les deux types d'évolution ne sont pas de même nature et la carrière syndicale peut se révéler moins attractive que l'évolution professionnelle.

La carrière syndicale est plus anxiogène que la carrière dans l'entreprise car :

- elle fonctionne sur la cooptation qui est un système par nature arbitraire et dont les décisions sont difficiles à contester ;
- elle s'appuie sur des critères non formalisés;
- elle nécessite de passer par une phase d'insertion pleine d'incertitudes ;
- elle est la plupart du temps un choix excluant d'autres évolutions professionnelles.

C'est une des raisons pour lesquelles certains refusent l'engagement syndical car il risque de les enfermer dans une voie dont la sortie ou le transfert dans d'autres activités peut se révéler difficile.

> *"Et puis deuxième avantage que je vois, c'est la porte de sortie, si le syndicalisme ne sait pas assurer dans l'avenir, je suis jeune." (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+5, depuis 4 ans à FO)*

Mais, en sens contraire, les militants sont aussi fortement poussés à inscrire leur évolution sous l'égide de la carrière syndicale.

- La relative pénurie de militants actuellement pousse ceux qui ont accepté cette charge à accepter de plus en plus de responsabilités syndicales ;
- Pour certains, l'engagement syndical leur a fermé en partie ou totalement l'accès à une évolution professionnelle plus classique, parce qu'il est mal perçu par leur employeur ou leur hiérarchie ou plus simplement parce le militant s'est éloigné de fait de son milieu professionnel. Mécaniquement, le militantisme tend en effet à restreindre la part que l'individu pourrait consacrer à d'autres activités, dont sa profession. De plus, le retour en arrière des militants engagés dans une carrière syndicale est difficile parce que d'une part la reconversion n'est guère évidente (même si cette reconversion semble moins problématique que dans les années 70) ; d'autre part, ce retour en arrière serait vécu comme un échec et aurait des répercussions sur l'appréciation que l'individu a de sa valeur.
- Par ailleurs, les militants dès qu'ils s'investissent dans le syndicalisme sont pris dans un engrenage d'engagement. Cet engrenage est d'autant plus fort que l'individu dispose de peu de ressources au niveau professionnel. Les militants, accumulant de plus en plus de ressources syndicales, tendent d'une part à mettre progressivement à distance leur activité professionnelle et d'autre part à être de plus en plus disponibles pour une évolution strictement syndicale.

Pour les militants, la carrière syndicale offre des avantages par rapport à une carrière professionnelle souvent assez restreinte ou bloquée. Il ne s'agit pourtant pas d'avantages pécuniers ou de promotion.

L'élargissement des fonctions, l'autonomie qui va avec comme l'augmentation des responsabilités constituent en effet des opportunités qui valorisent l'engagement.

> *"Ce qui me plaît dans le syndicalisme… Alors… cette autonomie que j'ai, cet investissement personnel, ce que tu décrivais la dernière fois en disant qu'on ne nous le demande pas mais qu'on le fait." (Homme, 40-50 ans, profession intermédiaire, Bac+2, depuis 6 ans à FO)*

Souvent, cet engagement se fait au détriment de l'engagement professionnel, car il permet de pallier les blocages de carrière.

> *"Moi ma vie professionnelle, j'espère plus rien, j'ai plus rien à espérer. J'étais animateur de gestion, j'ai managé un groupe ; il y a eu la fusion, je me retrouve à faire de la gestion toute la journée, honnêtement on n'a plus d'avenir chez nous. Surtout qu'à 45 ans on est Senior, à 50 ans on est has been ! Moi je suis quelqu'un de très réaliste, j'aime me donner, mais j'aime recevoir aussi, voilà. Là actuellement, la situation, où je bosse on me reconnait, on reconnaît mes valeurs, mais j'ai plus d'espoirs d'évoluer. On a subi une fusion, on a recalé des gens, on les a mis où on pouvait, mais l'espoir professionnel il y est plus. Voilà, c'est vraiment quelque chose de bien particulier. (En revanche, tu peux continuer à progresser dans le syndicalisme ?) Oui, oui. Et à apprendre." (Femme, 50-60 ans, employée, Bac, depuis 10 ans à FO)*

Cette évolution est multiforme, les militants peuvent être sensibles à des dimensions différentes.

> *"C'est pas un poste où on est dans un coin et on fait rien et on s'endort sur … enfin sur le poste qu'on est… y'a toujours un apprentissage qui se fait et moi je le compare souvent à … presque à un rôle de management… parce qu'il y a le rôle chef d'une équipe, enfin d'une hiérarchie, on a le rôle relationnel avec les équipes, et là c'est un peu pareil, que ça soit avec des délégués, ses adhérents ou autres, il y a toujours un relationnel qui se fait et c'est cet aspect là qui est intéressant." (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+4, depuis 4 ans à FO, permanent)*

> *"On apprend beaucoup de choses, que ça soit … ben déjà sur nous-mêmes, sur les gens, sur le fonctionnement de l'entreprise, donc il y a tous ces aspects là, c'est-à-dire que c'est pas quelque chose…" (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+4, depuis 4 ans à FO, permanent)*

Elle se traduit aussi par une valorisation sociale dont l'indicateur le plus marquant est d'être à parité avec des interlocuteurs qui étaient auparavant « supérieurs ».

> *"A chaque fois que j'avais besoin quelque chose, j'étais obligé de passer par le prisme d'André M., qui lui me donnait sa parole, mais moi après quand je regardais, j'étais confus. Donc là, ça aussi ça m'énervait, ce manque de compétences, ce manque de savoir. (…) Oui. Oui, j'avais besoin d'être compétent." (Homme, 50-60 ans, employé, Bac+2, depuis 4 ans à FO)*

> *"Il y a une évolution de carrière qui se fait, qui est comme les autres, on rencontre des hiérarchies, on rencontre des patrons, on rencontre des RH, on a toute…" (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+4, depuis 4 ans à FO, permanent)*

La formation en ce sens est une ressource tout à fait pertinente pour permettre de se situer à parité avec ses interlocuteurs.

> *"Moi je suis allée chercher des armes, et j'ai connu la formation surtout. Parce qu'en fait au début, quelquefois on parlait pour ne rien dire, parce qu'on se faisait un peu envoyer*

bouler parce qu'on n'avait ni les textes de loi, ni la façon de le dire." (Femme, 50-60 ans, employée, Bac, depuis 10 ans à FO)

Mais pour tous, l'activité syndicale est plus en accord avec les conceptions éthiques et de développement personnel.

"C'est pour ça que je compare pas au niveau hiérarchique, mais je pense que mes responsabilités en tant que secrétaire général, elles sont plus, à mon image hein, pour moi, plus valorisantes ou plus importantes que celles que j'aurais pu avoir pour tenir des objectifs avec une équipe de 10 personnes, voilà." (Homme, 40-50 ans, profession intermédiaire, Bac+2, depuis 6 ans à FO)

"Je pense qu'ils (les membres de ma famille) sont relativement fiers dans le bons sens du terme de cette situation. C'est parce qu'ils voient que c'est quelque chose où je suis quand même épanoui, où ce n'est pas quelque chose qui me pèse, c'est quelque chose qui me stimule et quand ils ont des problèmes, ils font appel aux connaissances que je peux avoir, ils viennent me voir, ils m'appellent. Il faut ce qu'il faut pour arriver à régler la situation." (Homme, 50-60 ans, employé, sans diplôme, depuis 7 ans à FO)

"Le syndicalisme comme la formation s'inscrivent dans des logiques d'émancipation plutôt que de développent d'une carrière (…) … Pour moi, actuellement parce que justement j'ai une connaissance que je n'avais pas avant, pour moi, et après un tout petit peu de réflexion, pour moi, le syndicalisme, c'est l'acte premier politique dans le sens noble du terme. Ce n'est pas la politique d'affairiste, ce n'est pas la politique de ceci, c'est au service de l'humain, du plus grand nombre. Et le syndicalisme, c'est le premier échelon, l'acte premier, actuellement c'est ce qui a le plus de valeur pour moi, c'est l'acte premier du politique, au sens noble du terme, au service de l'humain, dans le contexte de l'humanité. Et donc vraiment je souhaite garder ce type de profil, ce type d'idées."(Homme, 50-60 ans, employé, sans diplôme, depuis 7 ans à FO)

La nature des relations avec les autres paraît radicalement différente aux militants, elles sont conçues comme des relations "vraies", affinitaires, non polluées par la brutalité des procédures organisationnelles.

"Je suis pas du tout du milieu syndical en fait, donc je me disais, pourquoi ils s'appellent comme ça, ça me paraissait bizarre. Et après, petit à petit, j'ai rencontré une seconde famille, en fait." (Femme, 50-60 ans, employée, Bac, depuis 10 ans à FO)

Le militantisme permet aux militants de se créer un milieu professionnel *ad hoc* qui emprunte un certain nombre de traits au milieu familial. Le mariage de l'activité professionnelle et militante a ainsi pour effet de créer des relations entre les salariés militants dans la même organisation qui sont domestiques et non seulement professionnelles. Tous font partie d'une véritable communauté professionnelle au sens où elle est constituée d'individus réels que les militants côtoient tous les jours et avec lesquels ils ont des relations affectives.

"Et après, en arrivant à l'union départementale, j'ai trouvé une famille, une famille un peu vieillotte FO, il faut un peu leur dire." (Homme, 50-60 ans, employé, Bac+2, depuis 4 ans à FO)

Les militants arrivent ainsi à marier les avantages de l'appartenance à une profession ou un métier et ceux liés aux réseaux affinitaires. Ils créent ainsi un système de protection contre les vicissitudes de la vie qui dépasse le cadre professionnel. Les membres peuvent en effet compter sur la solidarité interne du groupe de militants. Chacun est protégé par les siens et peut compter sur leur soutien à chaque fois qu'il est en difficulté où qu'il se trouve en concurrence avec d'autres salariés n'appartenant pas à la même communauté.

Pour nombre de femmes par exemple, leur prise de responsabilités syndicales qui passe ou s'accompagne d'actions de formations relève pour partie d'une conciliation rendue plus aisée entre sphère familiale et sphère extra-familiale.

4.2 La conception de la carrière syndicale des militants les plus anciens

Les choix de carrière et le type d'engagement syndical dépendent très fortement du type de mandats détenus, mais aussi de la manière dont les individus se projettent dans l'avenir. Or, les générations successives ne conçoivent pas l'engagement dans le militantisme syndical de la même façon. On peut de façon un peu schématique distinguer deux manières d'appréhender le déroulement de l'engagement militant. La première qui caractérise les militants les plus anciens se construit sur une progression qui part des mandats locaux aux responsabilités organisationnelles. Cette progression est très cohérente avec le contexte socio-professionnel dans lequel a vécu cette génération.

Or, ce contexte a profondément changé et la prise en compte de ces changements est importante pour comprendre les modifications de l'engagement. Les caractéristiques des plus jeunes ont aussi évolué et expliquent les modifications en ce qui concerne les relations au collectif et le militantisme.

On constate en effet que l'engagement des plus jeunes ne s'inscrit plus dans une progression de responsabilités syndicales mais sur des engagements très limités qu'il faut analyser.

Une progression dans les mandats

Antérieurement, l'évolution dans l'organisation syndicale respectait la plupart du temps une gradation dans la prise de responsabilités. L'évolution des individus était ainsi cadrée. A l'entrée de l'organisation, on pouvait accéder aux mandats les plus proches des salariés et/ou les plus techniques. Ce n'est que dans un deuxième temps que l'accès à des responsabilités politiques locales est possible. Et, la réussite dans ces fonctions ouvre éventuellement la porte à des responsabilités à l'intérieur de l'organisation syndicale.

C'est cet ensemble qui est résumé dans la liste impressionnante de mandats détenus par le militant ci-dessous.

"Je suis délégué syndical, je suis RS au CHSCT, je suis délégué du personnel, je suis conseiller du salarié, je fait partie du comité de liaison du CHSCT à FO, et je suis secrétaire général adjoint (du syndicat)". (Homme, 50-60 ans, employé, Bac+2, depuis 4 ans à FO)

Ce sont majoritairement ces types de parcours que nous avons rencontré chez les militants interviewés.

Toutefois, tous les militants même parmi les plus anciens, ne souhaitent pas évoluer dans l'organisation syndicale.

L'articulation « harmonieuse » du professionnel et du militantisme

Pour certains, c'est l'action syndicale au plus près du terrain, action orientée en premier lieu vers les salariés et les adhérents qui constitue le niveau pertinent d'action.

Pour eux, le milieu professionnel est antérieur au syndicalisme et le militantisme ne vient pas remplacer ce milieu mais l'enrichir. En d'autres termes, ces militants privilégient autant l'investissement professionnel que l'investissement syndical.

"Je me dis c'est poursuivre dans le syndicalisme, dans l'idéal, c'est maintenir une activité professionnelle, concilier les deux, ça je le vois pour eux choses, déjà la crédibilité de mon mandat vis à vis des salariés, parce que j'ai toujours fait partie de ceux qui disaient que quand t'étais plus dans l'usine, quand t'étais plus sur le site, tu perdais en crédibilité quand tu négociais face à la direction." (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+5, depuis 4 ans à FO)

En effet, ils se sentent bien dans leur « profession »[14] et le militantisme n'a de sens qu'articulé à un groupe professionnel qui leur sert de référence majeure. Ils effectuent de ce fait une coupure nette entre les hiérarchies syndicales locales, qui sont conçues comme intégrées dans le milieu professionnel et donc légitimes, et les hiérarchies syndicales organisationnelles qui font partie d'un autre monde. Comme leur attachement est avant tout dirigé vers le groupe professionnel dont ils font partie, ils gardent, même quand ils sont permanents, des liens très étroits avec leur profession. La reconnaissance qui leur importe est une reconnaissance locale par leurs pairs, mais aussi par la direction (qu'elle soit conflictuelle ou non), et celle de leur organisation syndicale est assez secondaire.

Mais, on l'a dit les sollicitations sont nombreuses et les militants de plus en plus rares. Et les profits symboliques que les militants découvrent souvent après coup expliquent que, pour la plupart – au moins pour ceux que leurs pairs reconnaissent comme « compétents » -, l'engagement va croissant.

Dans les entreprises, les mandats n'ont pas tous la même valeur, ni la même orientation : une hiérarchie implicite ordonne les mandats en fonction de leur accessibilité et leurs difficultés.

[14] Les termes de métier ou de profession sont utilisés ici dans leur sens le plus large, dans l'acception usuelle qui a cours chez les salariés, intégrant dans ces termes parfois tous les salariés d'une même entreprise.

Les représentants du personnel

Les représentants du personnel constituent la première strate de cette "hiérarchie". Ils ont pour mission de présenter aux employeurs des réclamations individuelles et collectives relatives à l'application du code du travail et des conventions et accords applicables.

C'est donc tout naturellement les liens qu'ils développent avec leurs collègues et leurs supérieurs qui assurent leur légitimité. Leur mission s'inscrit dans le monde domestique qui est celui des relations désintéressées entre les personnes. C'est leur proximité, leur disponibilité qui fait que leur mission est reconnue par leurs collègues. Cela ne veut pas dire qu'ils ne doivent prouver leurs compétences, mais celles-ci sont homogènes avec celles de leurs mandants. C'est parce que ce sont des bons professionnels en même temps que des élus qu'ils sont reconnus par leurs collègues.

Les membres du CHSCT

Le droit confère au CHSCT des attributions pour mettre « le travail » au coeur des débats et des délibérations (réunions), de l'action et de la mobilisation (contribuer à la protection de la santé, à l'amélioration des conditions de travail, veiller à l'application de la réglementation). Il donne du pouvoir d'action au CHSCT (droits d'avis et de consultations, d'enquêtes et d'inspections, d'alerte, d'expertise, de formation, d'action en justice, etc.). Si le CHSCT n'a pas de pouvoir de contrainte vis-à-vis de l'employeur, il a un pouvoir de surveillance et de proposition.

Se familiariser avec l'organisation du travail et les risques, se former, rencontrer des acteurs de la santé, comprendre la réalité quotidienne du travail (travail de proximité avec les salariés : écouter, comprendre, veiller, alerter) implique de se mobiliser, non pas politiquement, mais pour la défense des conditions et du contenu du travail. L'engagement ne se fait pas sur le terrain de la représentation syndicale, mais sur celui de la réalité du travail et de la prévention des risques.

Le mandataire est choisi en fonction de l'intérêt qu'il porte aux questions de santé au travail et à l'évaluation des risques auxquels sont exposés les salariés, et d'une bonne connaissance du fonctionnement de l'établissement et de l'organisation du travail des différents secteurs.

Il aura en effet à analyser et étudier des problèmes de conditions de travail, de sécurité et de santé au travail, en relation avec toutes les catégories professionnelles de l'entreprise ainsi qu'avec des intervenants extérieurs. Pour ce faire, le représentant doit se positionner comme représentant de l'ensemble des salariés, en déchiffrant des antagonismes possibles entre intérêts individuels et intérêts collectifs, et en établissant une relation de confiance et en restant en contact avec le terrain.

Il s'agit donc d'une fonction qui exige, si on veut vraiment exercer le mandat, un haut niveau de technicité, dont seuls les services organisation du travail disposent dans l'entreprise. Mais une fois un niveau de maîtrise minimum atteint, ce type de mandats ouvre des espaces d'autonomie dans l'entreprise dont peu de salariés disposent.

En outre, cette instance n'étant pas soumise aux élections et étant rarement recherchée, il est relativement facile de s'y faire nommer.

Les élus CE

Le comité d'établissement a un double rôle : il s'occupe des œuvres sociales, qu'on ne prendra pas en compte ici pour des questions de temps. Il a aussi des attributions économiques et professionnelles ; il doit être informé et consulté avant toute décision intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise ; il doit être informé périodiquement sur l'activité, l'état et les résultats de l'entreprise. Cela inclut les conditions de travail des salariés, le volume et la structure des effectifs, les conditions d'emploi, l'organisation du temps de travail, la modification du règlement intérieur, le droit individuel à la formation et l'égalité professionnelle.

En outre, depuis la loi de modernisation sociale, le comité d'établissement voit son champ d'action s'élargir : en cas de compression ou de restructuration de l'effectif, le comité d'établissement peut formuler des propositions alternatives à celles du chef d'entreprise et peut même exercer un "droit d'opposition" aux projets qui lui sont présentés.

Pour remplir toutes ces dimensions de sa mission, l'élu au CE doit disposer de connaissances juridiques, organisationnelles, financières, etc. … Toutes ces compétences font partie intégrante de ce que Boltanski appelle le monde industriel qui est celui des objets techniques et des méthodes scientifiques. Dans ce monde, la valeur reconnue aux individus est basée en grande partie sur le niveau de compétences et de responsabilités. Il devient donc important pour ces élus de se doter de compétences identiques à celles des différents gestionnaires de l'entreprise pour être reconnus comme légitimes par leurs interlocuteurs des directions dans les réunions, mais aussi par leurs mandants qui attendent d'eux qu'ils tiennent le coup face à la direction.

Les délégués syndicaux

Enfin, derniers acteurs, les délégués syndicaux ont pour mission de représenter les organisations syndicales dans l'entreprise. À ce titre, ils participent aux négociations et signent éventuellement des accords avec les entreprises. Ils sont porteurs de l'intérêt général, ou plutôt de conceptions de l'intérêt général construites dans leur organisation. C'est la justice qui est ici la valeur centrale. Pour utiliser le vocabulaire de Boltanski et Thévenot (1991), les délégués syndicaux font référence et tirent leur légitimité de leur appartenance à un « monde dans lequel toutes les relations doivent, pour être légitimes, être médiatisées par la référence à des êtres collectifs (ici l'organisation syndicale) garantissant l'intérêt général ». Dit autrement, dans l'appellation délégué syndical, ce n'est pas le délégué qui est important mais le syndicat dont il porte les conceptions. Et c'est à ce titre que les Délégués syndicaux ont le pouvoir de représenter l'ensemble des salariés dans les négociations et de s'engager sur le long terme.

Pour la plupart de ceux qui s'engagent dans une carrière syndicale, il faut déjà faire ses preuves à ces différents échelons. C'est seulement ensuite que les mandats politiques pourront leur être accessibles.

Mandat politiques internes[15]

Ces mandats politiques[16] sont des fonctions organisationnelles qui peuvent se hiérarchiser suivant deux dimensions : la première est sectorielle (syndicat professionnel, fédération), la seconde est spatiale (Union Locale, Union Départementale, Union régionale)

Les contours des différentes fonctions, leur hiérarchie, les modalités d'accès et de mobilité sont peu explicites. C'est par la proximité que le militant va pouvoir comprendre ce que représente chacun des mandats et les compétences dont il doit faire preuve pour y accéder.

Par ailleurs, même si à l'intérieur de ces spécialisations, les militants peuvent avoir une fonction clairement définie et "une configuration singulière et relativement stable de savoirs, de savoir-faire, d'aptitudes, de caractéristiques sociales" (Merle, 1993), ils sont extrêmement dépendants de l'organisation. En effet, la culture professionnelle diffusée en formation est, sur bien des aspects, une culture organisationnelle, « une identité collective », faite de référents théoriques internes, de vocabulaire spécifique… difficilement transposables dans d'autres organisations. Les compétences détenues sont des compétences contingentes elles aussi car reconnues par la seule organisation et ne donnant lieu à aucune certification qui les validerait à l'extérieur de l'organisation.

De ce fait, les caractéristiques de la carrière syndicale dans ce modèle tendent à enfermer le militant à l'intérieur de l'organisation syndicale. C'est en effet l'organisation qui est le pôle d'identification majeur car c'est d'elle dont dépend la valeur sociale des militants, puisque ceux-ci ne peuvent l'obtenir ni dans l'entreprise ni dans les collectifs de militants « de base ».

L'articulation des mandats aux compétences des militants

On pourrait penser qu'à tous ces échelons se présentent des candidats détenant des compétences en adéquation avec le mandat.
Or, dans l'organisation syndicale, il n'en est pas toujours ainsi.

> *"J'ai rien de tout ça, je suis …. Comment dirais-je ça ? Je suis … (…) autodidacte, mais surtout très réfractaire dans l'école nationale. J'ai un gros souci avec ça, ça a toujours été une catastrophe… du coup… Dès que j'ai pu je suis sorti, je suis rentré dans le monde du travail." (Homme, 50-60 ans, employé, sans diplôme, depuis 7 ans à FO)*

> *"Parce que ça touche à beaucoup de domaines, mais comment avoir des informations, où trouver des informations, comment … et ainsi de suite… comment nouer des*

[15] Nous ne traiterons pas ici des différents de représentation externe et d'administrateurs, d'abord parce que parmi les militants rencontrés aucun n'occupait ce type de fonctions au moment de l'enquête mais aussi parce que Frédéric Séchaud a fait un travail spécifique sur cette population auquel on peut se référer (Séchaud, 2012).
[16] Quelques-uns de ces mandats sont des fonctions techniques, dans le sens où ils ne sont pas soumis au vote. Pour autant, la compétence politique dont il faut faire preuve comme l'accord avec les orientations définies par l'organisation en fait des mandats éminemment politiques.

contacts, qui, où, comment ? Comment se procurer les bonnes informations ?" (Homme, 50-60 ans, employé, sans diplôme, depuis 7 ans à FO)

C'est ce déficit de compétences qui explique l'appétit de certains militants qui se précipitent sur toutes les formations qui leur sont accessibles.

"Donc après j'ai fait des formations… donc j'ai fait la première l'initiation, après la Découverte, après Se développer, Exister, pfft… Nouveaux élus, j'ai fait les IRT, prise de parole… (…) Donc j'ai fait la Communication, j'ai fait la Jurisprudence, j'ai fait l'ANI." (Homme, 40-50 ans, profession intermédiaire, Bac+2, depuis 6 ans à FO)

En effet, dans cette logique, point besoin d'identifier des compétences nécessaires pour tenir un mandat et dont on manque. Comme l'exprime le militant ci-dessous, toute formation quelque soit son contenu fournit aux stagiaires des compétences même si l'apport de connaissances n'en constitue pas l'aspect premier.

"Enfin voilà quoi, j'en ai fait pas mal. Je suis assez friand, enfin friand, si on peut appeler ça comme ça mais je trouve que c'est très riche les stages. D'abord le mélange qu'il peut y avoir, les connaissances, contacts, réseaux qu'on peut faire au travers de ça, l'expérience de chacun, on prend un petit peu de chacun, on donne un petit peu, et cet échange moi je trouve est super important." (Homme, 40-50 ans, profession intermédiaire, Bac+2, depuis 6 ans à FO)

Cette appétence est d'autant plus marquée que les prises de fonction ne sont pas obligatoirement précédées d'une formation adéquate.

"La formation DP n'existe pas chez FO, c'est une formation qui est complètement empirique. ça c'est quelque chose d'ailleurs qui est fort dommage mais les bases devraient être données aux militants. ça c'est quelque chose je pense qui est essentiel." (Homme, 50-60 ans, employé, sans diplôme, depuis 7 ans à FO)

La dimension anxiogène de la fonction due au fait qu'il s'agit toujours de fonctions exposées au regard des autres, amplifiée parfois par le manque de compétences ou d'expérience criantes explique les demandes de formation.

Toutes les actions tournées vers la communication ont en effet pour objectif de permettre en parvenant à une expression mieux maîtrisée, de minorer l'anxiété.

Elles sont surtout le fait des militants les moins rompus aux mandats politiques ou les plus récents sur ces fonctions.

Pour autant, on l'a vu, les fonctions plus techniques (comité d'établissement ou CHSCT) demandent des compétences articulées aux sujets traités par ces instances. Les demandes d'apports juridiques concernent surtout ces types de mandats.

"Tout ça c'est une aide précieuse, on va y trouver une aide technique, une compréhension exactement de la définition, une aide technique et comment on va résoudre le problème. Et c'est ce qui est important. Quand on se retrouve devant un problème en tant que délégué du personnel, secrétaire du CHSCT etc. il va bien falloir à un moment donné, une fois qu'on l'a identifié, si on arrive à l'identifier, le régler le problème. Eh ! Les personnes qui sont en capacité, c'est ce type de formations, ce type de formateurs qui vont nous apporter la solution aux problèmes. On a une base d'information, on va rouvrir les cours, les notes qu'on a prises, les informations qu'on nous a données, et on sait très bien se souvenir sur telle et telle situation, qu'est-ce que je vais pouvoir trouver, y'a quasiment une chose qui est ceci ou qui est cela." (Homme, 50-60 ans, employé, sans diplôme, depuis 7 ans à FO)

Pour la plupart des militants, l'amplitude des formations reflète l'amplitude de la carrière.

Pour un certain nombre, les mandats détenus sont relativement limités et circoncis. Les formations sont elles aussi peu nombreuses ou peu signifiantes quand le militant interrogé ne parvient pas à les citer précisément.

C'est ce qu'illustrent les deux parcours décrits dans les tableaux ci-dessous.

Pour l'un, l'ancienneté dans l'organisation ne s'accompagne pas d'une évolution significative des mandats. Ils restent cantonnés au niveau local et les formations suivies sont peu nombreuses.

(Homme, 50-60 ans, employé, sans diplôme, depuis 7 ans à FO)

Dates	*Formation syndicale*	*Mandats syndicaux*
2010		*DP, CE, CHSCT*
2011	*Découverte*	
2013	*Droit dans l'action syndicale, RPS*	*CS*

Il en est de même dans le deuxième exemple, à la différence que le militant reste très imprécis sur les formations suivies

(Homme, 50-60 ans, employé, Bac+2, depuis 4 ans à FO)

Dates	Formation syndicale	Mandats syndicaux
2010		DP
2012		DS
2013	Toutes IRT et FO	RS CHSCT, CS, Adjoint Syndicat Prévention Sécurité

Les filières les plus longues se construisent au départ sur le même modèle, sauf que le premier pallier qui est celui des mandats locaux, ne constitue que la première étape de la carrière syndicale. On a ainsi un cursus syndical doté d'une plus forte densité. Dans le premier cursus, on peut faire l'hypothèse que l'accumulation des formations a rendu visible l'appétence du militant pour le syndicalisme. Dès lors, la carrière s'accélère fortement alors même que le militant a peu d'ancienneté dans l'organisation.

(Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+4, depuis 4 ans à FO[17], permanent)

Dates	Formation syndicale	Mandats syndicaux
2010	*Découverte*	*DP*
2010	*Nouveaux élus*	*DP*
2010	*Animer*	*DP*
2010	*Pré élection Prud'hommes*	*DP*
2011	*Prud'hommes*	*DP + Conseiller Prud'hommes + Représentant Maîtrise CHSCT + Comité Jeunes FEM*
2012	*Exister*	*DP + Conseiller Prud'hommes + Représentant Maîtrise CHSCT + Comité Jeunes FEM*
2012	*Prud'homme*	*DP + Conseiller Prud'hommes + représentant Maîtrise CHSCT + Comité Jeunes FEM + Comité Col Blanc FEM*
2013	*Anticiper*	*DP + Conseiller Prud'hommes + Membre Bureau FO + Responsable Cadre FO + Comité National FO CADRES*

Dans le cursus suivant, l'ancienneté du militant est plus importante, mais la logique du parcours est identique.

(Homme, 40-50 ans, cadre, Bac+5, depuis 10 ans à FO)

Dates	Formation syndicale	Mandats syndicaux
2003	*Découverte*	*RS au CE*
2006	*Nouveaux élus/responsables*	*RS au CE + membre CE UD + trésorier syndicat*
2007	*Droit du travail*	*RS au CE + membre CE UD + trésorier syndicat*
2008	*Conseiller du Salarié*	*RS au CE + membre CE UD + trésorier syndicat*
2009	*Secrétaire-trésorier*	*RS au CE + membre CE UD + trésorier syndicat*
2010	*CE*	*RS au CE + membre CE UD + trésorier syndicat*

[17] Les dates sont approximatives. Elles n'ont pas été informées dans le tableau rempli par le militant.

2010	*Trésorerie représentativité*	*RS CHSCT + membre Bureau Syndical*
2011	*CHSCT*	*RS CHSCT + DP + trésorier adjoint syndicat* *CS*
2012	*Exister*	*RS CHSCT + DP + trésorier adjoint syndicat + membre CE UD + conseiller du salarié*

On obtient ainsi une articulation générale des mandats et des formations suivies.

Mandats locaux	Type de stages
RP	+ Communication Stages juridiques
CHSCT, CE	+ Stages juridiques
DS	+ Stages juridiques + Communication connaissances fédérales
Mandats politiques	connaissances fédérales

4.3 Une transformation du contexte socio-professionnel qui interroge les formes d'engagement syndical

Mais cette construction de parcours syndicaux différenciés apparaît relativement datée. Rappelons que les militants qui suivent le plus de formations sont les plus âgés. Et que la déperdition à l'issue du premier stage est très importante[18]. De nouvelles formes d'engagement émergent depuis quelques années.

Pourtant, dans les entretiens réalisés pour cette étude, ces nouvelles formes sont peu présentes par nature[19]. Nous avons en effet interrogés des militants participant à des stages syndicaux. De ce fait, nous avons recueilli des informations émanant de militants multi-consommateurs de formation, qui s'inscrivent dans le modèle d'engagement traditionnel. Dans ces populations, on trouve ces nouvelles formes d'engagement uniquement sous forme de « traces ».

[18] La déperdition est bien sûr importante, mais on ne peut pourtant pas affirmer qu'il s'agit des deux tiers des stagiaires. En effet, une partie de ceux-ci et notamment les plus récemment formés sont susceptibles de revenir en formation dans le court terme.

[19] Ceci explique que peu de citations viennent étayer nos propos dans cette partie car ces militants ne font pas partie de la population interrogée. L'analyse produite dans cette partie s'appuie principalement sur ce que disent les jeunes représentants du personnel rencontrés dans des stages organisés par l'IRT d'Aix en Provence de leur engagement syndical et de leurs envies d'évolution.

Toutefois, dans les stages que nous organisons à l'Institut Régional du Travail (IRT) d'Aix en Provence et particulièrement dans les stages ouverts à des représentants du personnel sans obédience syndicale, les jeunes militants, assez peu nombreux toutefois, expriment de très fortes réserves par rapport aux formes d'engagement traditionnelles et expriment d'autres relations aux collectifs, à l'entreprise et au militantisme. Ce sont ces analyses que nous mobilisons principalement dans cette partie. Celles-ci sont aussi issues d'un travail sur le licenciement de salariés protégés qui nous a fait rencontrer de jeunes militants qui ont été interrogés longuement (Correia et Maggi-Germain, 2006). Ceci explique la rareté des citations mobilisées ci-après.

Pour comprendre ces transformations des usages des formations syndicales, il faut s'interroger sur les transformations du contexte socio-professionnel, qui participe à une modification de la relation au travail et conduit à un engagement syndical et à un usage des formations qui se différencie radicalement des formes traditionnelles d'engagement.

La croissance du chômage a été suffisamment analysée pour qu'il ne soit pas nécessaire d'y revenir en détail. Rappelons seulement l'ampleur des évolutions depuis les années antérieures à la décennie 70 - l'âge d'or de la promotion - jusqu'à l'époque actuelle. De la seconde guerre mondiale aux années 70, le taux de chômage était très faible : ce taux représentait seulement le temps minimum nécessaire pour passer d'un poste à un autre. Avant le premier choc pétrolier en effet, le chômage touchait moins d'un actif sur trente. Aujourd'hui, plus d'une personne active sur dix est au chômage.

La structure offre et demande de travail est donc profondément déséquilibrée au détriment des candidats. Il y a toujours plusieurs candidats pour un même poste, ce qui permet souvent aux entreprises de choisir le plus qualifié.

Cette permanence du chômage fait que les jeunes, plus que les autres actifs, peinent à s'intégrer de manière stable sur le marché du travail. Les catégories les plus jeunes qui viennent d'entrer sur le marché du travail sont les plus touchées. Jusqu'aux années 80, la tranche des 15-24 ans représente près de la moitié des chômeurs[20]. De plus, les jeunes, quand ils parviennent à obtenir un statut classique de salarié, occupent plus que par le passé des emplois au bas de l'échelle des qualifications. Pour les "bons emplois", les débutants subissent un double handicap : certaines professions qui leur sont ouvertes recrutent peu, en revanche celles qui recrutent beaucoup (emplois intermédiaires dans l'administration, le commerce ou l'industrie) leur sont difficiles d'accès (Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger, 1995). C'est donc la forme des parcours et la manière dont on peut y accéder qui évolue.

Les jeunes et une partie des adultes peu qualifiés sont ainsi de plus en plus contraints d'accepter des statuts (se traduisant par des durées et des rythmes différents des emplois "traditionnels") qui s'éloignent de plus en plus de l'emploi standard conçu comme une activité permanente, à temps plein, assurant une progression régulière au niveau salarial et hiérarchique.

[20] Par la suite les dispositifs publics qui aménagent des modes d'accès aux emplois progressifs et plus avantageux pour les employeurs (stages d'insertion, contrats aidés, SIVP…) vont permettre de réduire le pourcentage de jeunes chômeurs.

Toutes ces mesures installent la mobilité comme un modèle "habituel" et "nécessaire" de gestion des parcours individuels. Le référent traditionnel de "plein emploi" perd de son importance au profit de la précarisation du travail.

La représentation que l'on pouvait avoir du travail comme un univers stable dans lequel on pouvait se projeter, construire une carrière et saisir les opportunités d'évolution, s'effondre. Les jeunes arrivés récemment sur le marché du travail sont obligés de se construire une représentation du monde professionnel dans laquelle le passage par le chômage est une probabilité forte. Le modèle du Contrat à Durée Indéterminée à temps plein qui a servi de socle aux relations salariales pendant les 30 glorieuses paraît beaucoup plus difficile à obtenir et quasiment impossible à atteindre pour une part importante des individus. Les salariés sont alors confrontés à une diversification croissante des statuts, de sas entre formation et emploi, de durées du travail qui s'installent dans le paysage de manière permanente et qui impose une nouvelle relation de travail aux salariés.

Ceci a pour effet de distendre très fortement les liens entre les salariés et l'organisation ou, plutôt, inscrit de plus en plus ces liens dans le court terme.

Particulièrement marquée dans la population des cadres, se développe une désaffiliation à l'entreprise qui reflète l'aspiration à une gestion plus souple des temps de vie et des parcours professionnels et l'émergence de nouvelles identités de travail (Delteil et Dieuaide, 2001). Pour cette population, de nouveaux liens plus distendus, plus contractuels et plus éphémères remplacent progressivement les anciens liens durables scellés par un "pacte de confiance" (Bouffartigue et Gadéa, 2000). Cette désaffiliation s'inscrit dans un mouvement général de mise à distance de l'organisation par rapport à laquelle "les acteurs paraissent n'être jamais pleinement dans leur action (…) et ménagent une distance critique"(Molénat, 2006).

Pour de plus en plus de jeunes et en paraphrasant un mot d'ordre des années 70 : "la vraie vie est ailleurs", ailleurs que dans le travail.

Cette transformation des conditions d'accès à l'emploi s'accompagne d'une élévation des connaissances détenues par les salariés à leur entrée dans la vie active. En effet, jusqu'à la fin des années 1960, plus des deux tiers de la population active n'avaient aucun diplôme ou, au mieux, avaient obtenu le diplôme de fin de cycle primaire. À partir des années 70, le pourcentage de ceux qui disposent d'un diplôme de niveau secondaire dépasse rapidement le tiers et une partie non négligeable de la population poursuit des études supérieures après le Bac et obtient un diplôme du supérieur (Pottier, 1992).

De plus cette augmentation du niveau de diplôme des salariés et notamment des nouveaux entrants a d'autres effets sur la nature des postes accessibles aux salariés. Pendant longtemps, l'ensemble des salariés ne disposait pas obligatoirement des diplômes correspondants aux postes qu'ils occupaient. Notamment la proportion de cadres qui occupent cette fonction alors qu'ils ne disposent pas a priori d'un diplôme de niveau Bac+2 ou plus est loin d'être négligeable. En 1990, un peu plus d'un tiers des cadres a un niveau de diplôme correspondant au niveau de la fonction. A contrario, près des deux tiers ont un diplôme inférieur et un peu moins d'un sur dix n'a qu'un CEP ou aucun diplôme déclaré. La part des fonctions qui pouvaient être atteintes en faisant la preuve de ses capacités par l'action ou acquérant des compétences par le biais de la formation continue a ainsi été relativement importante par le passé : le déficit de diplômes à l'entrée dans

la carrière, pour une part non négligeable des cadres ou de ceux qui voulaient le devenir, pouvait être compensé par la suite, grâce notamment à l'acquisition d'un diplôme en formation continue.

Or, l'élévation rapide du niveau de formation initiale au cours des décennies 80 et 90 perturbe cet équilibre. En effet, le déficit de diplômes est allé en s'amenuisant et au début des années 1980, la situation s'est même inversée : les entreprises recrutent comme cadres moins de jeunes étudiants que ce que l'enseignement supérieur produit (Pottier, 1992).

La conjonction de ces différentes situations a pour conséquence que les jeunes sont moins bien traités que leurs aînés lorsqu'ils sont eux-mêmes entrés sur le marché du travail : ils sont souvent surdiplômés par rapport aux fonctions qu'ils occupent, ce qui occasionne de plus des déclassements en cascade dans les postes de travail.

La possession d'un diplôme devient une condition nécessaire, mais pas obligatoirement suffisante, pour accéder à des fonctions qualifiées car les postulants entrent en concurrence avec des postulants qui sont tout aussi diplômés.

La déception vécue par ces jeunes quant aux conditions qui leur sont offertes lors de leur entrée sur le marché du travail induit souvent chez eux des comportements de nomadisme et une relation mercenaire avec l'entreprise, très loin de la fidélité qu'avaient les générations antérieures. Maltraités par l'entreprise, ils manifestent assez souvent un détachement par rapport au travail, d'autant, qu'au début de la vie d'adulte, les jeunes s'investissent aussi dans d'autres domaines : le travail pour eux est important mais pas essentiel.

En même temps, au sein de l'entreprise, la gestion des ressources humaines s'individualise. Au début des années 80, le thème de la compétence a fait irruption dans le champ du travail à partir notamment de l'ouvrage "la bataille de la compétence" d'Yves Cannac et de la Cegos (1985), et les grilles à critères classants sont venues souvent remplacer les anciennes grilles de qualification. S'est amorcé ainsi un mouvement général de flexibilisation des normes du travail, qui accorde plus d'importance aux comportements individuels

Cette flexibilisation de la gestion s'est traduite par la généralisation à l'intérieur des entreprises de phénomènes de mise en concurrence des salariés entre eux, et - plus important encore - par la mise en place de relations client-fournisseur entre salariés de la même entreprise. Or cette pseudo dépendance marchande est antinomique avec la solidarité entre salariés.

Les formes de management par objectifs, qui accompagnent cette gestion de l'emploi plus individualisée, incluent aussi des formes de contrôle plus systématiques et individualisées et des obligations de résultat plus contraignantes (Pignoni et,Zoari, 2003).

Ce mode de gestion centré sur les individus s'est accompagné d'une personnalisation des contrats de travail qui comprennent fréquemment des clauses de mobilité, d'intéressement au résultat, de rémunération, etc. Cette individualisation est concomitante à la place de plus en plus importante prise par l'individu dans la société au détriment des collectifs.

L'élévation du niveau de formation a plusieurs effets chez ceux qui en bénéficient. En premier lieu, elle leur fournit des compétences cognitives leur permettant d'analyser des situations complexes

et d'élaborer des stratégies mais aussi de résoudre les problèmes organisationnels qu'ils peuvent rencontrer. Pour une part, cela répond aux nouvelles attentes des organisations.

Couplée à l'augmentation de la mobilité professionnelle et géographique et par conséquent à la diminution des liens de parenté ou de voisinage, cette élévation du niveau de diplôme permet aussi à cette génération de s'abstraire plus qu'avant les distinctions sociales antérieures qui renvoient toutes au collectif - classes sociales traditionnelles, métiers, anciennes organisations - et s'abstraire des obligations que ces collectifs faisaient peser sur les individus.

Le comportement des jeunes paraît alors très congruent avec les nouvelles formes de gestion du personnel que nous venons de décrire.

Or cet ensemble modifie radicalement les relations au collectif et les formes de solidarité antérieures.

L'individu devient en effet une figure centrale qui ne doit plus être jugé en fonction de ses caractéristiques sociales ou de ses appartenances. Ce sont ses compétences propres, ses qualités qui doivent servir d'étalon à sa valeur. Ceci est d'autant plus vrai que, compte tenu de l'élévation du niveau de diplôme que nous venons de signaler, nombreux sont ceux se trouvent à des postes d'un niveau inférieur à celui auquel ils pensaient pouvoir prétendre.

Dès lors, la solidarité que l'on peut manifester envers les autres salariés est une solidarité sous conditions. On est solidaire non en fonction de conditions objectives mais à partir de l'appréciation qu'on porte sur les personnes, que cela concerne les compétences ou les comportements. Dans le langage de la sociologie, on privilégie la solidarité organique qui suppose des choix individuels à la solidarité mécanique (Durkheim, 1893) qui était imposée par des caractéristiques sociales identiques.

Cette transformation des ressorts de la solidarité a des conséquences sur les liens collectifs dans l'entreprise et notamment sur l'importance accordée aux institutions représentant le personnel. En effet le collectif de référence est de plus en plus le réseau[21] qui se distingue du collectif organisationnel ou professionnel par son faible degré d'organisation[22] et son absence de hiérarchies.

Cette logique est particulièrement développée chez des militants récents et relativement jeunes.

Pour eux, ce qui est important ce sont les rencontres. Ils individualisent ainsi fortement leurs relations y compris professionnelles. Mais autant que les gens, ce sont les actions qui sont intéressantes - et encore une fois pas toutes les actions. Ainsi toutes les valeurs liées à l'action sont fortement valorisées (dynamisme, réussite...).

[21] Il n'en est pas moins un groupe, mais doté de caractéristiques particulières. Il faut référer le réseau aux deux types de groupe décrits par Lorenzi-Cioldi F.: "le groupe collection "est davantage une collection d'individualités ayant chacun leur propre spécificité"; le groupe agrégat "sera davantage un agrégat d'individualités relativement indifférenciées les unes des autres", in "Individus dominants et groupes dominés", Presses Universitaires de Grenoble, 1988, p. 37.

[22] De ce fait elle est repérable par l'absence de références à l'organisation et aux hiérarchies.

Cela a bien sûr des conséquences sur l'appréciation que ces jeunes portent sur le système de relations professionnelles.

En premier lieu, la participation aux élections professionnelles ne fait que décroître, marquant ainsi un désintérêt croissant pour la représentation collective.

En second lieu, qui découle du premier, on constate la diminution de l'influence syndicale. Sur une longue période, qui s'achève en 1991, l'audience syndicale n'a cessé de s'éroder en même temps que le taux de participation baissait, sauf sur la dernière période où la mise en place de la réduction du temps de travail et à la négociation des accords d'entreprise qu'elle a entraînés ont redonné du souffle aux organisations syndicales (Le Moigne, 2003). Cela ne dit rien sur la confiance accordée aux organisations syndicales qui reste toujours élevée, par contre les jeunes s'y investissent de moins en moins.

Les jeunes, les plus diplômés semblent ainsi accepter - et même parfois demander - que l'individu devienne la figure centrale des relations professionnelles au détriment de leur représentation collective.

Les salariés décrits ici ne se sentent pas proches ou solidaires de l'ensemble de leurs collègues mais uniquement de ceux qui le méritent, en fait ceux qui partagent peu ou prou leur manière de concevoir les relations salariales. Ces salariés ont en effet souvent le sentiment de participer à une communauté de destin avec l'entreprise et donc avec les dirigeants, d'être liés par les mêmes contraintes et les mêmes intérêts. Certains acceptent des mandats électifs moins pour représenter les autres salariés que pour "le bien de l'entreprise"[23]. Ils se dévouent en quelque sorte pour assumer des missions nécessaires ou imposés par la loi. Et souvent leur candidature est fortement impulsée par la hiérarchie et par la direction.

Compte-tenu du tri qu'ils effectuent entre les gens et les actions en fonction de leurs intérêts, leurs liens à l'organisation sont des liens relatifs. Ils ne persistent que tant qu'ils y trouvent un intérêt. Pour cela, encore faut-il que l'organisation leur laisse des marges d'autonomie et accepte qu'ils se situent à la marge de l'organisation.

Leurs investissements sont de toute façon trop divers et trop concurrents du militantisme pour qu'ils acceptent de s'y investir "à fond". Ils s'investissent déjà au niveau professionnel ou dans d'autres activités bénévoles. La question de la carrière syndicale n'a pour eux pas de sens.

Cette individualisation croissante explique que les jeunes fassent moins confiance aux organisations politiques, aux syndicats, aux groupes professionnels.

Plus autonomes, les jeunes diplômés redéfinissent en profondeur les relations collectives : ils acceptent moins les contraintes, et aussi moins la hiérarchie. Ils revendiquent plus souvent des relations égalitaires et exigent que les ordres qui leur sont données s'appuient sur des compétences et pas uniquement sur une position statutaire.

[23] Cette expression est bien sûr utilisée par des représentants du personnel non syndiqués qui on souvent été poussés par leurs supérieurs à postuler à des mandats CHSCT.

On obtient ainsi un rapport avec l'organisation syndicale particulière. Construit sur une logique de liens faibles, les relations à l'organisation s'inscrivent dans le court terme. Au contraire de l'engagement sur le long terme qui caractérisait les générations précédentes, ici c'est la figure du contrat et l'échange immédiat qui prime. En outre, ils se sentent moins liés par les orientations de l'organisation perçues sur le mode de la contrainte. C'est ce qu'illustre avec clarté la répartition des adhésions en fonction du type d'organisation et des tranches d'âge, dans le tableau ci-après[24].

Les jeunes et l'adhésion (en %)

	Assoc locales	Assoc de bénévoles (loisirs)	Assoc de défenses des intérêts	Mouve-ments	Partis	Syndicats	Ensemble
18-25	16	15	10	20	13	4	16
26-31	10	10	3	4	2	6	9
32-39	17	17	14	14	14	20	17
40-49	18	18	25	20	13	35	18
50-59	16	15	26	18	30	24	16
60 et plus	23	25	22	24	28	10	25

Source : Enquête "Histoires de vie - Construction des identités", INSEE, 2003,
Population interrogée : 8 403 personnes de 18 ans et plus.

Les fonctions de membre de CHSCT ou d'élu du CE se prêtent particulièrement à ce type de positionnement car elles sont perçues comme des fonctions plus techniques Elles semblent alors dépendantes de l'exemplarité personnelle ou de compétences relationnelles du représentant, et non de la conformité ou de la justesse des idées défendues par une organisation syndicale.

C'est ce qu'illustre les remarques acerbes de quelques stagiaires qui choisissent de ne pas se former dans leur organisation syndicale, car ils ne sont "pas là pour écouter la messe" ou de ce militant qui fait le choix d'aller se former ailleurs.

"Ca m'est arrivé où sur une formation pour négocier, j'ai préféré prendre sur le DIF et passer par un cabinet extérieur que de passer par la formation interne FO, justement

[24] On peut penser que le fait que dans cette tranche d'âge une partie importante de la population soit encore scolarisée explique en partie la faible adhésion à des syndicats. Mais les organisations syndicales lycéennes et étudiantes sont incluses dans la catégorie syndicats et confirme ainsi la moindre attractivité de ce type d'organisation pour les jeunes.

pour prendre un peu du recul par rapport au discours d'une organisation." (Homme, 30-40 ans, cadre, Bac+5, depuis 4 ans à FO)

Dans cette logique l'acceptation d'un mandat peut être considérée comme une position qui ouvre un champ des possibles important et qui présente des avantages non négligeables par rapport à la situation de salarié, rendant l'investissement syndical et salarié équivalents.
La priorité accordée à l'un ou à l'autre de ces investissements dépend alors des opportunités offertes par le contexte professionnel et syndical.

"Ils ont ma situation, s'il y a un autre poste qui se présente, je le prends. Sinon, si j'ai la chance d'aller ailleurs, j'irai ailleurs ; sinon oui, je resterai ici, tout en me détendant, soit en allant à la Faculté, soit en m'impliquant beaucoup plus dans le syndicalisme." (Femme, 50-60 ans, employée, Bac, depuis 10 ans à FO)

On peut ainsi appréhender la carrière syndicale, non seulement comme un engagement sur des valeurs, mais aussi comme un engagement orienté vers l'action dont l'articulation avec la carrière professionnelle reste à analyser.

Conclusion

En conclusion de cette étude, plusieurs points sont à souligner.

Le premier concerne la collecte des données.

Les données en possession de l'organisation sont parcellaires et interdisent de développer des pistes analytiques qui pourraient nous faire gagner en compréhension des modalités d'adhésion ainsi que des freins à l'engagement.

L'engagement des femmes dans le syndicalisme par exemple, leur prise de responsabilités syndicales qui passe ou s'accompagne d'actions de formations relève pour partie d'une conciliation rendue plus aisée entre sphère familiale et sphère extra-familiale. Pour éclairer la diversité des situations familiales et les freins qu'elles peuvent constituer à l'accès à la formation et aux responsabilités, les données devraient renseigner les situations maritales et le nombre d'enfants.

Par ailleurs, une partie des compétences utiles à l'exercice du mandat sont aussi des compétences générales qui peuvent être obtenues hors des formations syndicales et notamment dans la formation initiale et/ou continue ou aussi dans l'exercice d'activités professionnelles. L'information quant aux parcours professionnels, aux formations suivies et aux diplômes obtenus permettrait certainement de mieux comprendre comment cet ensemble s'articule.

Le deuxième point concerne la population sur laquelle porte nos investigations et par voie de conséquence, celle qui ne l'a pas été.

Rappelons que 65 % des formés n'ont suivi qu'un seul stage et qu'en même temps, le nombre d'inscrits en formation a nettement augmenté : le nombre de stagiaires ayant eu recours à la formation n'a cessé de croître depuis le milieu des années 90. Il dépasse les 6 000 par an à partir de 1998 et les 8 000 dès 2002 et 9 000 stagiaires annuels à compter de 2004. En 2010, plus de 11 500 stagiaires ont été formés. La population formée a donc été multipliée par deux en 15 ans.

Le nombre de ceux qui de donnent pas suite à leur première formation est donc extrêmement important en poids relatif comme en volume. Ils sont beaucoup plus nombreux que les militants qui ont suivi plusieurs stages. L'efficacité de la formation pour le recrutement des plus jeunes et comme premier palier dans l'engagement syndical doit être interrogé.

Les données statistiques actuelles ne sont pas là d'un grand secours. Pour comprendre les raisons de ces « abandons » (l'absence de parcours de formation syndicale) une interrogation spécifique (par questionnaires précédés par entretiens qualitatifs par exemple) pourrait être réalisée. Les raisons ont été suggérées dans la dernière partie du rapport. Mais, ces analyses ont été construites par inférence et par importation de résultats d'autres travaux d'enquête et très peu à partir d'informations fournies par la population interrogée. Nous nous permettons d'insister sur ce point, car la question du renouvellement du potentiel syndical est, d'une part, d'une très grande importance et, d'autre part, urgente, car la génération « aux commandes » quittera l'organisation dans les décennies à venir. Une analyse prospective permettrait d'éclairer les problèmes de

recrutement que rencontrent les organisations syndicales depuis une vingtaine d'années et donc réfléchir aussi à la question du renouvellement du potentiel militant (Correia, 2001).

Enfin, en troisième lieu, se posent des questions de cohérence du dispositif et d'articulation avec les objectifs poursuivis. Les volontés de centralisation et de construction de parcours de formation type des cadres syndicaux se heurte à la diversité des pratiques et à la pluralité des initiatives qui donne une image assez « patchwork » des formations mises en place. Rappelons que c'est au niveau des UD que se réalisent les deux tiers des formations.

Par ailleurs, comme l'articulation des projets organisationnels et des désirs individuels des militants n'est pas explicite, cela donne à ces derniers une impression d'opacité qui rend l'engagement et la formulation de projets de formation difficiles. Par contrecoup, la gestion des parcours militants est faiblement prospective et ne donne pas l'impression d'une très grande efficacité. Alors que la volonté affichée par l'organisation est de peser sur la construction des parcours militants et dans la formation des compétences nécessaires à la tenue des mandats, il ressort à l'issue de cette étude l'idée que ce sont des initiatives individuelles prises par les responsables locaux, prises au coup par coup en fonction des problèmes rencontrés qui priment dans l'accès aux formations et les usages qui en sont faits.

Bibliographie

BEROUD S., GARIBAY D. (2004), « Enquête sociologique sur les délégués du 47e Congrès confédéral de la CGT (24-28 mars 2003) », Etude réalisée dans le cadre de conventions d'études entre l'IRES et la CGT.

BOLTANSKI L. et THEVENOT L. (1991), "De la justification; les économies de la grandeur", Paris, Gallimard.

BOUFFARTIGUE P., GADEA C. (2000), Sociologie des cadres, Collection Repères, n°290, Paris, La Découverte.

BOURDIEU P. (1987), "Choses dites", Editions de Minuit.

BOURDIEU P. (1992), Réponses, Seuil.

CANNAC Y. et la CEGOS (1985), "La bataille de la compétence", Paris, Ed Hommes et Techniques.

CORREIA M., MAGGI-GERMAIN N. (2006), "Les licenciements de Salariés Protégés : Processus et Enjeux", *Dares, Document d'études*, n°108, février 2006.

CRISTOFALO P., YON K. (2011), « De la fabrique des libres-penseurs à l'administration des dévouements : Force Ouvrière et la mise en cursus de la formation syndicale (1948-1971) », *Le Mouvement Social*, 2, p. 71-87.

CORREIA M., (2013) « Les effets pervers de la pression organisationnelle », in CORREIA M., MENDEZ A. (2013) (dir.), « Qualité du Travail, Emplois de Qualités », Chroniques du Travail, n°3, décembre

DAVID M. (1989), « Témoins de l'impossible : militants du monde ouvrier à l'université », Paris, Éditions Ouvrières, 1989.

DELTEIL V., DIEUAIDE P. (2001) Mutations de l'activité et du marché du travail des cadres : l'emprise croissante des connaissances Revue de l'IRES n° 37 - 2001/3

DESMAREZ P. (1986), "La sociologie industrielle aux Etats-Unis", A. Colin.

DURKHEIM E. (1893), "De la division du travail social", Paris, PUF.

ETHUIN N., YON K. (2011), « Du cursus d'éducation syndicale au parcours de formation des militants de le CGT (années 1950-2000) », *Le Mouvement Social*, 2011/2, n° 235, p. 53-69.

ETHUIN N., YON K. (2011), « La double nature de la formation syndicale à la CGT et à FO – Entre militantisme et professionnalité », *Regards Sociologiques*, n° 41-42, p. 77-97.

ETHUIN N., YON K. (2011), « Les mutations de l'éducation syndicale : de l'établissement des frontières aux mises en dispositif », *Le Mouvement Social*, 2011/2, n° 235, p. 3-21.

ETHUIN N., YON K. (2010), « Entre travail, citoyenneté et militantisme : un panorama des travaux sur les relations polyphoniques entre syndicalisme et formation », *Savoirs*, 2010/3 n° 24, p. 9-57.

GUILLAUME C. (2006), « Le renouveau de l'engagement syndical. Le cas de la CFDT », *Rapport de recherche pour l'IRES*.

GUILLAUME C., POCHIC S. (2009), « Un engagement incongru ? », *Revue française de science politique*, 3, vol 59, p. 535-568.

GUIMARD P. (2014), « Sociographie des délégués au congrès confédéral de la CGT – Force Ouvrière de 2007 », *Rapport FO Secteur Economie,* 120 p.

GUY D. (dir.) (2006), « La formation syndicale universitaire », *Revue internationale des sciences de l'éducation*, n° 16.

HAMELIN D. (2011), « La recension des archives de la formation syndicale française : des pistes de recherches renouvelées », *Le Mouvement social*, avril-juin.

HUGHES E. (1967), Men and their work, Glencoe, The free Press, 2e éd.

JACOD O. (2007), « Les institutions représentatives du personnel : davantage présentes, toujours actives, mais peu sollicitées par les salariés », Dares, *Premières Synthèses*, n°05.1, février [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/ 2007.02-05.1v2.pdf.]

LE MOIGNE C. (2003), "Elections aux comités d'entreprise en 2001", *Premières informations*, octobre 2003 n°43.2.

LESNE M. (1984), "Lire les pratiques de formation d'adultes", Paris, Edilig.

MERLE V. (1993), "La refonte du ROME: une approche renouvelée de la réalité des métiers", in Grand Angle sur l'emploi, n° 6, octobre.

MICHELAT G. (1975), "L'entretien non directif", "*Revue Française de Sociologie*", avril-juin 1975.

MOLENAT X. (2006), "L'individu réflexif, nouveau modèle sociologique?", *Sciences humaines* n°175, octobre 2006.

NICOLE-DRANCOURT N., ROULLEAU-BERGER L. (1995), *"L'insertion des jeunes en France",* Paris, P.U.F.

OFFERLE M. (1991), « En salle. Formation syndicale et transactions éducatives. Ethnographie d'une salle de cours », *Politix*. Vol. 4, n°14. Deuxième trimestre, pp. 44-52.

OLIVESI S. (2011), « La formation en communication des représentants syndicaux » Logiques institutionnelles et enjeux militants, *Réseaux*, 2011/6 n° 170, p. 163-189.

PIGNONI M-T., ZOUARI P. (2003) "Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel", *Premières informations*, juillet 2003 n°28.2.

POTTIER F. (1992), *"De l'enseignement supérieur à l'emploi",* Documents O.E.C.D.

ROBIN B. (2008), " La formation syndicale en matière économique", *Rapport de recherche pour l'IRES*.

SECHAUD F (2012), « *Mandascop : Mandats des organisations syndicales de salariés et d'employeurs : Savoirs, Compétences, Profils* », Les Éditions de l'Atelier / RDS.

SIBLOT S. (2009), « Le dispositif institutionnel de socialisation : l'exemple des formations de « premier niveau » », in PIOTET F. (sous la dir.), *La CGT et la recomposition syndicale*, PUF.

SILVERA R. (2009), « Le nouveau défit de l'égalité pour le syndicalisme français », *Communication au colloque Genre et Syndicalisme*, CHH-CLERSE-MAGE, juin.

TANGUY L. (2006), *« Les instituts du travail. La formation syndicale à l'université de 1955 à nos jours »,* Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2006.

THERY L. (dir.) (2010), *« Le travail intenable: Résister collectivement à l'intensification du travail »,* Paris : La Découverte.

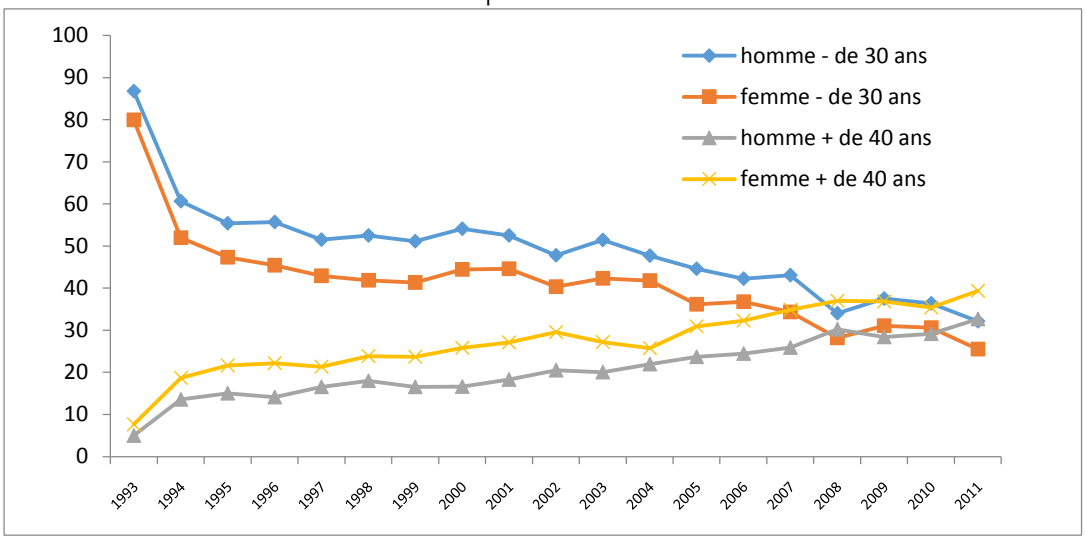
YON K. (2008), *« Retour sur les rapports entre syndicalisme et politique : le cas de la CGT-FO. Elements pour la sociologie d'un « monde de pensées »».* Thèse de Doctorat, Université Paris I.

YON K. (2008), « Engagement syndical et formes de socialisation à la politique : approche de la relation à la CGT-FO par une étude de cas », *Les Mondes du Travail*, 6, p. 63-76.

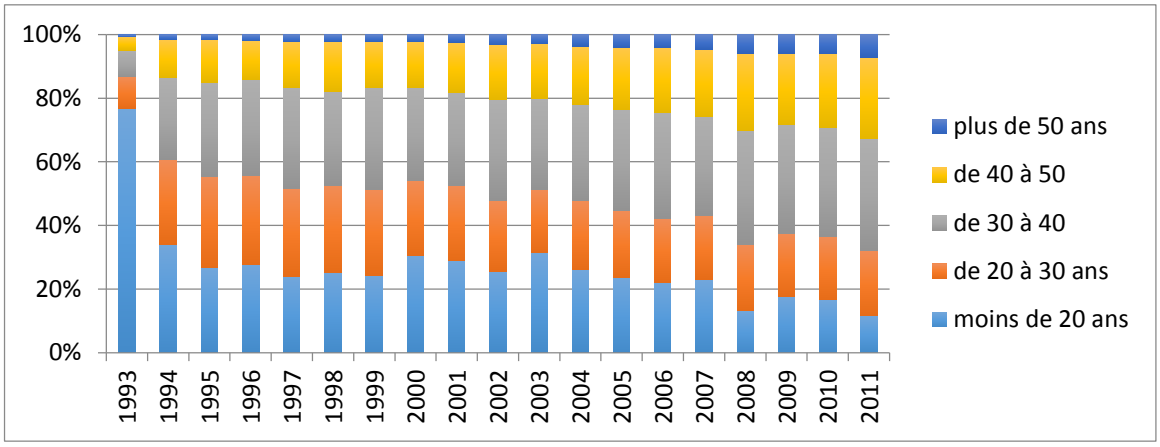
YON K. (2009), « Quand le syndicalisme s'éprouve hors du lieu de travail : la production du sens confédéral à Force ouvrière ». *Politix*, n°85, p. 57-79.

Annexes 1

Graphique A.1 Graphique 3. Part des moins de 30 ans et des plus de 40 ans au moment de leur adhésion pour les hommes et les femmes



Graphique A.2 Répartition selon l'âge au moment de l'adhésion de la population annuelle des hommes stagiaires



Graphique A.3 Répartition selon l'âge au moment de l'adhésion de la population annuelle des femmes stagiaires

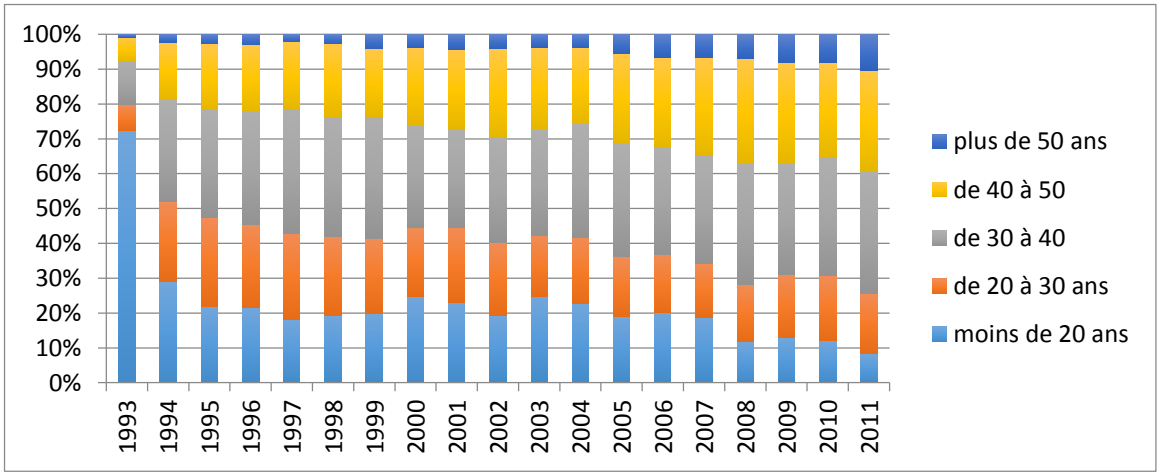


Tableau A.1. Répartition des stages selon la durée de formation

En %	1994		1998		2004		2008		2011	
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
Moins de 3 jours	0,4	0,08	3,8	5,2	3,7	2,5	1,8	2,3	6,3	3,5
3 jours	10,2	15,1	28,8	29,7	32,1	31,2	27,7	27,2	19,1	16,6
5 jours	89	84,2	65,3	62,8	63,6	65,6	70,4	70,4	74,6	79,9
Plus de 5 jours	0,4	0,7	2,1	2,3	0,7	0,7	0,2	0,1	0	0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Sources : Données CFMS – Traitement de l'auteur.

Annexes 2

Tableau A.2 – Régression linéaire – Variable dépendante : nombre de formation entre 1993 et 2011

	Coefficient	*Ecart-type*
Constante	0,292	0,030
Nombre de mandat détenus	0,364	0,004
Ancienneté de l'adhésion :		
Moins d'1 an	réf.	
1 an	0,170	0,024
2 ans	0,413	0,026
3 ans	0,571	0,028
4 ans	0,693	0,030
5 ans	0,736	0,032
6 à 8 ans	0,928	0,027
9 à 11 ans	1,021	0,030
12 à 23 ans	0,951	0,027
plus de 23 ans	0,889	0,037
inconnue	0,411	0,025
Etre un homme	0,131	0,012
Age au moment de la formation :		
moins de 20 ans	réf.	
de 20 à 30 ans	0,062	0,028
de 30 à 40	0,109	0,023
de 40 à 50	0,162	0,022
plus de 50 ans	0,302	0,024
Effectif	*64 640*	
R^2	*20%*	

Annexes 3

Méthodologie

L'analyse d'entretiens a constitué notre axe principal. Il s'est agi de recueillir auprès d'individus ayant suivi une formation organisée par la confédération F.O. leurs explications sur le déroulement de leur trajectoire scolaire, professionnelle et militante.

Ce parti pris conditionne fortement la méthodologie utilisée : tout naturellement ce sont les entretiens de face à face conduits de manière semi-directive qui ont été privilégiés.

Nous avons défini la trajectoire comme un processus personnalisé. De ce fait, si nous avons défini un cadre général d'interprétation, c'est-à-dire des composantes générales de toute trajectoire, le contenu de ces composantes nous est en grande partie inconnu au démarrage de la recherche. Il s'est agi de recueillir un certain nombre de représentations des salariés sur les caractéristiques de leur travail, sur leur histoire passée ainsi que sur leur rapport à la formation.

Au final, pour comprendre les usages de la formation, trois niveaux d'informations ont été recueillis :

- des éléments biographiques objectifs (trajectoire scolaire, professionnelle…) qui permettent de saisir les ressources dont dispose l'individu
- mais aussi des éléments biographiques subjectifs (rapport à la formation, critères de choix des postes occupés) qui permettent de comprendre les pondérations qu'effectue le salarié pour se définir une carrière et des informations sur les visées professionnelles des individus (nature des fonctions, lieu ou statut d'exercice).

Compte tenu de la taille de l'échantillon de la population interrogée nous avons visé la significativité et non la représentativité. Comme l'a montré Guy Michelat (1975) « une analyse qualitative sur petit échantillon ne peut viser par définition à la représentativité, au sens statistique du terme. Tel n'est absolument pas son but. Elle peut par contre viser à la significativité, si l'on s'efforce de choisir des individus les plus divers possible par rapport au champ étudié. L'échantillon est donc constitué à partir de critères de diversification, en fonction de variables qui, par hypothèse, sont stratégiques, pour obtenir des exemples de la plus grande diversité possible des attitudes supposées à l'égard du thème de l'étude. Par variables stratégiques nous entendons celles dont, en fonction de réflexions théoriques et des études antérieures, on peut estimer qu'elles jouent le rôle le plus important dans le champ du problème étudié ». Ces variables, antérieures à l'analyse ne peuvent donc prendre en compte des informations qui seront recueillies plus tard, par exemple la caractérisation du mode de gestion du personnel. Pour notre enquête cinq variables sont privilégiées. 10 militants ont été interrogés dont la répartition suivant ces variables est la suivante.

Population interrogée

Sexe	Homme	Femme				Total
	7	3				10

Age	20-29	30-39	40-49	+50		
	0	3	4	3		10

PCS	Ouvrier	Employé	Profession intermédiaire	cadre		
	1	3	2	4		10

Dipl	Sans	Bep	Bac	Bac+2	Bac+5 et plus	
	1	0	2	3	4	10

Ancienneté FO	Moins de 2 ans	2-5 ans	6-10 ans	+ de 10 ans		
	0	4	5	1		10