



**HAL**  
open science

## La transition professionnelle des leaders syndicaux à l'issue d'un plan social

Rachel Beaujolin-Bellet, François Grima

► **To cite this version:**

Rachel Beaujolin-Bellet, François Grima. La transition professionnelle des leaders syndicaux à l'issue d'un plan social. *Socio-économie du Travail*, 2010, n°32, pp.1129-1156. halshs-00819018

**HAL Id: halshs-00819018**

**<https://shs.hal.science/halshs-00819018v1>**

Submitted on 29 Apr 2013

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

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

## **La transition professionnelle des leaders syndicaux à l'issue d'un plan social**

Rachel Beaujolin-Bellet\*, François Grima\*\*

Article paru dans *Socio-Économie du Travail* n°32 (*Économies et Sociétés*, tome XLIV), juillet 2010, p.1129-1156.

*Cet article s'intéresse à la transition professionnelle subie de personnes à la réputation dégradée : les leaders syndicaux impliqués dans une gestion conflictuelle d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Articulant les cadres théoriques de l'engagement militant et de la perte d'emploi involontaire, le but de cet article est de répondre aux questions suivantes : Comment un leader syndical gère-t-il une transition subie ? Comment s'articulent les tactiques d'ajustement et les ressources utilisées ? Le cadre théorique posé dans une première partie, nous proposons ensuite une typologie de transitions professionnelles connues par ces leaders syndicaux ayant perdu leur emploi, articulant gestion du rebond et mobilisation de ressources.*

Mots clés : syndicaliste, militant, transition professionnelle, plan social, conflit social, grève

### **How union activists cope with professional transition**

*The purpose of this paper is to analyze the professional transition of union activists having played a leading role in managing a conflict linked to a restructuring project entailing job losses and having lost their jobs. How do union activists face involuntary professional transition? How do these adjustment tactics and the resources used articulate? After formulating the theoretical framework in the first part, we will then offer a typology of professional transitions undergone by these union leaders, articulating bounce back management and the resources implemented.*

Keywords: unionist, union activist, professional transition, downsizing, conflict, strike

---

□ Reims Management School, [rachel.beaujolin@reims-ms.fr](mailto:rachel.beaujolin@reims-ms.fr)

\*\* Université Paris XII et Reims Management School, [grimaf2000@yahoo.com](mailto:grimaf2000@yahoo.com)

La perte d'emploi involontaire est devenue un sujet central dans le champ de recherche des transitions professionnelles. Les résultats font apparaître des visions contradictoires de la transition subie (Latack *et al.*, 1995). Un premier ensemble de travaux montre que le salarié en transition appréhende la perte d'emploi comme un événement qui dépasse ses capacités d'adaptation, ce qui ne peut le conduire qu'à de profondes remises en cause de son équilibre de vie antérieur. À l'opposé, des auteurs, comme Latack et Dozier (1986), analysent cet événement comme une opportunité de carrière.

Au-delà de cette diversité de positions, un consensus émerge pour souligner l'importance de la prise en compte des facteurs de contexte dans la dynamique de reconversion professionnelle à la suite d'une rupture d'emploi subie. Des éléments comme l'expérience d'une transition passée, le niveau de qualification, l'existence d'un soutien social, l'âge apparaissent comme des variables clés dans la qualité de l'ajustement du chômeur à sa situation (Wortman et Brehm, 1975). Le rebond dans un poste valorisant personnellement suppose un chômeur jouissant d'une bonne image de marque sur le marché. En effet, si la capacité à se vendre sur le marché de l'emploi dépend de l'équilibre entre l'offre et la demande, nombreux sont les auteurs à mettre en exergue l'importance du capital social (Lin *et al.*, 1981 ; Coleman, 1990). La réputation du salarié et la force de ses liens sociaux jouent ici un rôle capital (Granovetter, 1974).

Pour autant, jusqu'ici, les travaux analysant les transitions professionnelles subies se sont concentrés sur des publics souffrant certes de stigmates sociaux, comme les salariés en milieu ou fin de carrière ou des populations ouvrières, mais ne devant pas faire face personnellement à une mauvaise réputation sur leur marché du travail, à l'instar de leaders syndicaux impliqués dans une gestion conflictuelle d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). En effet, lors du déroulement d'une procédure de plan de sauvegarde de l'emploi, il arrive fréquemment qu'une opposition se construise contre le projet de restructuration, portée par un leader syndical. Des formes d'action collective et visibles sont menées dans un contexte de survie (Amossé *et al.*, 2008), donnant lieu à des conflits « défensifs » (Groux et Pernot, 2008). Elles se traduisent par des grèves et des conflits ouverts, mais aussi par tout un « halo de pratiques conflictuelles » (Groux et Pernot, 2008). À l'issue de ces conflits qui peuvent durer plusieurs mois, l'exposition médiatique, les nuisances engendrées pour l'employeur par leur capacité à mobiliser les salariés comme les pouvoirs publics, voire la population environnant le site affecté, constituent autant de freins *a priori* à l'employabilité de ces responsables syndicaux qui ont incarné, au niveau local, le mouvement social.

En outre, si le champ d'étude des carrières syndicales souligne les difficultés à mener de front un engagement militant et un investissement professionnel (Guest et Dewe, 1991 ; Deery *et al.*, 1994), ou met en exergue les discriminations dont sont victimes les syndicalistes dans leur évolution de carrière, il ne nous renseigne pas sur ce cas particulier d'opposants avérés, clairement identifiés par les employeurs comme des salariés potentiellement difficiles à gérer. Ainsi, bien que se situant dans deux champs de recherche particulièrement féconds, l'engagement militant et la perte d'emploi involontaire, la reconversion professionnelle des leaders syndicaux ayant géré un plan social de manière conflictuelle demeure peu explorée.

Par ailleurs, dans un contexte de démographie plutôt en déclin des militants syndicaux d'une part et du caractère récurrent des restructurations accompagnées de suppressions d'emploi, d'autre part, mener l'enquête sur cette question de la reconversion professionnelle de leaders syndicaux lors de conflits peut venir éclairer des réflexions des organisations syndicales elles-mêmes sur les enjeux de sécurisation des trajectoires professionnelles de leurs militants.

Dès lors, le but de cet article est de répondre aux questions suivantes : Comment un leader syndical s'étant affiché lors d'un conflit gère-t-il une transition non souhaitée ? ; Quelles ressources mobilise-t-il dans cet ajustement ? ; Quels sont le cas échéant les déterminants qui peuvent favoriser ou défavoriser la dynamique de reconversion professionnelle ?

Le cadre théorique posé dans une première partie, nous proposerons ensuite une typologie de transitions professionnelles connues par ces leaders syndicaux, articulant gestion du rebond et ressources mises en œuvre, puis nous reviendrons sur les facteurs permettant d'expliquer l'une ou l'autre de ces trajectoires. Ce travail repose sur une enquête par entretiens semi-directifs auprès de 29 syndicalistes ayant mené l'opposition à des projets de restructuration accompagnés de suppressions d'emploi.

## 1. ENGAGEMENT SYNDICAL CONFLICTUEL MÉDIATISÉ ET PERTE D'EMPLOI : QUELS CHEMINS VERS LA RECONVERSION ?

Comme nous le suggérons précédemment, l'étude de cette relation entre engagement syndical conflictuel médiatisé et perte d'emploi n'a fait l'objet, à notre connaissance, d'aucun développement théorique ou empirique que cela soit dans le champ de recherches des stratégies de retour à l'emploi comme dans celui de la carrière syndicale. Néanmoins, deux champs de recherche peuvent ici être mis en regard, voire rapprochés, pour construire une analyse des transitions professionnelles subies de militants syndicaux.

Les deux champs d'analyse de l'engagement et de l'activité des militants (Gaxie, 1977 ; 2001 ; Matonti et Poupeau, 2004) et de la recherche d'emploi (Granovetter, 1974 ; Latack *et al.*, 1995 ; Leana et Feldman, 1994) fournissent en effet suffisamment de résultats pour esquisser plusieurs enchaînements crédibles. Cette double approche vise à considérer les transitions professionnelles subies de militants syndicaux comme étant tout à la fois le fruit d'interactions, de trajectoires personnelles et de structures sociales encastrantes.

### 1.1. L'engagement syndical conflictuel médiatisé : un handicap indépassable sur le marché de l'emploi ?

Kinicki et Latack (1990) soulignent que la perte d'emploi involontaire est déstructurante tant à court qu'à long terme. La situation du syndicaliste engagé est particulièrement difficile ici. En effet, sans remettre en cause son professionnalisme, le militant syndical ayant animé le conflit social doit aborder le marché du travail à l'issue d'une période de luttes où il a souvent fait l'expérience de résultats mitigés. Dans le cas d'annonces de restructurations accompagnées de suppressions d'emploi, l'action collective ne vient pas entamer la décision managériale prise ; au mieux, elle permet d'améliorer les conditions de départ en termes de prime et de dispositifs de reclassement (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2006). Le leader syndical local doit donc accepter de ne pas avoir pu obtenir tout ce qu'il souhaitait pour le collectif qu'il représentait. Son implication dans les négociations a pu lui laisser un goût amer, une rancœur à l'égard de l'attitude des représentants de la direction comme d'autres syndicats. Or, les travaux sur la recherche d'emploi soulignent l'importance de la qualité de la rupture comme condition de la construction d'un avenir (Leana et Feldman, 1994).

Enfin, et de manière centrale, le leader syndical n'est pas un inconnu sur son marché de l'emploi. La mobilisation dont il est identifié comme l'un des leaders en fait un salarié à l'employabilité réduite. Sa réputation auprès d'employeurs potentiels n'est pas bonne. Ainsi, alors que la littérature souligne l'importance de la capacité du chercheur d'emploi à solidariser autour de sa démarche des soutiens dans son environnement (Wright Brown et Konrad, 2001), le leader syndical a pu inverser le processus en mobilisant contre lui. À

l'image d'un *whistleblower* (Near et Miceli, 1995) ou d'un responsable de projet (Courpasson, 2000), il jouit de la réputation d'une personne difficile à gérer et capable de questionner le consensus.

La combinaison de ces inconvénients conduit à proposer l'image d'un salarié à l'avenir professionnel incertain.

## **1.2. L'engagement syndical conflictuel médiatisé : un atout paradoxal pour la reconversion ?**

Leana et Feldman (1994), comme Latack et Dozier (1986), mettent en exergue que les salariés sont inégaux face à la perte d'emploi dans leur capacité à avoir accès à des ressources pour gérer leur transition professionnelle. Plusieurs auteurs (Hartley, 1980 ; Little, 1976) soulignent ici que la perte d'emploi est plus facilement supportée par les salariés peu investis dans leur organisation, faiblement satisfaits de leur travail. Dans ce cadre, la perte d'emploi constitue une opportunité pour partir à la recherche d'un poste plus en adéquation avec leurs attentes à l'égard du travail. Les travaux sur la double implication dans l'entreprise et le syndicat apparaissent ici comme une grille de lecture interrogeant le scepticisme exposé précédemment.

Si, dans un contexte américain, de nombreuses recherches (Angle et Perry, 1986 ; Beauvais *et al.*, 1991 ; Deery *et al.*, 1994) établissent que cette double implication est possible et synonyme de climat social coopératif, il en va différemment dans d'autres pays. Sur un échantillon d'employés de bureau australiens, Deery *et al.* (1994) ne trouvent pas de liens entre les deux formes d'implication. Guest et Dewe (1991) soulignent que la possibilité du double investissement n'est envisageable que dans un contexte social apaisé. Dans un contexte de rapports tendus, voire hostiles, les salariés n'auraient pas la possibilité de s'investir également dans les deux institutions. Stagner et Rosen (1965), comme Magenau *et al.* (1988), concluent que l'implication dans l'une des deux institutions est d'autant plus probable que l'individu y tient un rôle important, d'encadrement, à l'image d'un cadre ou d'un délégué du personnel.

Les responsables syndicaux ayant géré un plan social regroupent les deux critères identifiés par la littérature : contexte conflictuel et responsabilité élevée dans l'une des deux institutions. Leur investissement dans le travail syndical devrait les prémunir contre un sentiment de rupture non désirée avec un contexte professionnel synonyme de réalisation personnelle. Le sentiment de trahison serait amorti par la possibilité de trouver dans leur syndicat un support social (Adler et Kwon, 2002) tant instrumental pour trouver un emploi qu'affectif pour faire face à une situation émotionnellement éprouvante.

En effet, la gestion d'un plan social est synonyme de multiples rencontres de partenaires internes (direction, salariés, autres syndicats) mais aussi externes (élus politiques, syndicalistes, représentants de l'État, avocats, experts). Bien que le salarié intervienne au titre de leader syndical, la tenue de ce rôle peut être comprise comme une occasion d'élargir ses appuis dans l'environnement. Même si certains partenaires peuvent restreindre leur perception de l'action du leader à sa dimension partisane, à l'image des interlocuteurs patronaux, d'autres acteurs sont susceptibles de percevoir l'action du leader dans sa dynamique professionnelle. Sa capacité à mobiliser, à structurer juridiquement la démarche collective comme la gestion de l'image du mouvement auprès des médias constituent autant de compétences pouvant attirer l'attention d'employeurs potentiels, participant de la constitution de son « capital militant » (Matonti et Poupeau, 2004). De même, Gaxie avait pu montrer dans le cas de militants politiques (1977 ; 2001) combien l'investissement dans ce type de structures sociales (en l'occurrence, des partis politiques mais le raisonnement semble pouvoir être appliqués aux

organisations syndicales) pouvait apporter un « capital scolaire de substitution », par l'apport d'emplois, d'un capital social, d'une visibilité, d'une culture. En ce sens, le rôle de leader syndical pendant cette période pourrait être compris comme une occasion de vendre son savoir-faire et d'élargir son réseau de soutiens potentiels. L'exposition dans la gestion d'un conflit pourrait être lue comme une possibilité de changer radicalement de milieu professionnel, de réaliser une bifurcation (Denave, 2006 ; Grosseti, 2006).

En outre, l'engagement militant peut nous amener à analyser l'expérience du conflit comme une « épreuve du feu » pour un militant, l'autorisant à progresser dans l'organisation syndicale. Le « journal d'un syndicaliste ouvrier » (Rimbert et Crespo, 2004) montre les conditions dans lesquelles des ressources dévaluées sur le marché du travail peuvent trouver à s'investir dans le champ du syndicalisme ouvrier pour y fonctionner comme un « capital reconverti ». Ainsi en a-t-il été par exemple, selon la démonstration de Giraud (2007), de militants syndicaux et/ou politiques des années 1960-1970, qui, en France, ont contribué à créer et à développer des cabinets d'expertise spécialisés dans la « gestion des relations sociales ».

### **1.3. Des récits de vie pour appréhender les trajectoires professionnelles de leaders syndicaux**

Pour appréhender les trajectoires personnelles et professionnelles de leaders syndicaux<sup>1</sup> fortement investis dans des plans sociaux, nous avons retenu la méthode des entretiens de « récits de vie » (Bertaux, 2001 ; Cohen et Mallon, 2001). Nous avons mené 29 entretiens de nature biographique auprès de leaders syndicaux fortement investis dans des plans sociaux et ayant perdu leur emploi à leur issue, de façon peu directive, mais en organisant l'entretien autour de trois temps : la trajectoire de l'individu avant le dernier plan social vécu (avant), le déroulement du plan social et le rôle qu'y a joué la personne (pendant), puis le devenir personnel et professionnel de l'individu à l'issue du plan social, se traduisant pour lui par une rupture subie du contrat de travail (après). Comme le soulignent Cohen et Mallon (2001), les liens qui peuvent être construits entre ces trois éléments ont permis d'éclairer comment les individus, à partir de la narration d'événements et du rôle qu'ils y ont joué, mettent en relation leurs actions, leur trajectoire et leur inscription dans des contextes sociaux.

Compte tenu de la problématique de la recherche, il nous a fallu en premier lieu, pour mener ces entretiens, identifier des personnes qui remplissaient plusieurs critères : avoir été leader syndical lors du déroulement d'un plan social ayant donné lieu à un rapport de forces particulièrement médiatisé et avoir perdu son emploi à l'issue de ce plan social. En outre, pour pouvoir avoir une certaine distance temporelle après la perte d'emploi, il fallait que ce plan social se soit déroulé au moins un an avant l'entretien. Pour les identifier, nous avons procédé par réputation. Nous avons d'une part recensé les noms évoqués comme étant des leaders syndicaux de plans sociaux dans les articles de presse et, d'autre part, sollicité les responsables des unions départementales et des fédérations syndicales pour qu'ils nous indiquent de même les noms de ces responsables syndicaux considérés comme ayant mené un tel mouvement. Ensuite, nous avons demandé aux premières personnes interviewées de nous indiquer des noms de collègues. Par ailleurs, pour qualifier *a priori* les personnes de « leaders de la résistance », nous avons donc triangulé plusieurs sources d'informations, issues de la

---

<sup>1</sup> Les personnes qui animent et coordonnent l'action collective liée à l'annonce d'un plan social sont généralement des élus du comité d'entreprise, dans la mesure où c'est l'instance qui est le lieu de la procédure d'information-consultation en la matière. Pas toujours, mais dans la plupart des cas, ces élus sont simultanément délégués syndicaux au sein de l'établissement ou de l'entreprise. En l'occurrence, nous avons fait le choix de retenir pour l'étude des élus du CE qui ont dans le même temps un mandat de délégué syndical.

presse, de réseaux de relations (avocats, experts, syndicalistes), en restant vigilants à avoir *a minima* deux sources d'informations convergentes pour chaque cas.

Sans chercher à constituer un échantillon représentatif, ce qui aurait été illusoire au regard de l'absence de recensement ou de base de données sur ce type de population, nous avons néanmoins veillé à obtenir une hétérogénéité de profils de ces responsables syndicaux (sexe, âge, appartenance syndicale) ou de contextes dans lesquels s'est inscrite leur action (taille et secteur de l'entreprise ayant restructuré, région d'implantation, ampleur des suppressions d'emploi). En premier lieu, compte tenu de la diversité syndicale française, nous avons fait le choix de retenir des responsables syndicaux appartenant aux deux principales confédérations syndicales, la CGT (14 personnes) et la CFDT (15 personnes) ; en second lieu, nous avons recherché une diversité de contextes des entreprises concernées par les plans sociaux et ce, en termes de taille d'établissement dans lequel s'opère la restructuration (de 400 à 3 000 personnes d'effectif), de secteur d'activité (industrie agro-alimentaire, métallurgie, textile – cuir, meuble, industrie de la défense, industrie électrique, papeterie, luxe), de région d'implantation (14 départements français), mais aussi d'ampleur des suppressions d'emploi (allant de compressions significatives jusqu'à la fermeture complète de sites) ; en troisième lieu, nous avons cherché à avoir accès à des personnes ayant des profils variés, notamment en termes d'âge (de 40 à 67 ans) et de sexe (6 femmes et 23 hommes<sup>2</sup>). Avant leur licenciement pour motif économique, ils étaient en grande majorité ouvriers, et pour neuf d'entre eux, techniciens.

Les entretiens ont été menés entre septembre 2007 et janvier 2008 ; entrant en profondeur dans l'histoire et les différents aspects de la vie de la personne, ces entretiens ont été relativement longs, d'une durée de 1h30 à 2h30. Ils ont été intégralement retranscrits. Chaque retranscription d'entretien a donné lieu à plusieurs exploitations : la réalisation d'une chronologie d'événements, l'inscription dans un tableau synthétique comportant 33 critères, et la réalisation pour l'ensemble, d'une analyse de contenu thématique à l'appui d'un double codage. Ces différents outils d'analyse nous ont permis de dégager une typologie des devenir de ces responsables syndicaux qui se sont fortement et personnellement exposés au cours d'un conflit lié à la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde des emplois, puis de mettre en exergue les facteurs qui ont pu contribuer à favoriser – ou non – une dynamique de reconversion professionnelle.

## 2. LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES DE LEADERS SYNDICAUX DE PLANS SOCIAUX : ENTRE DÉCLASSEMENTS ET REBONDS

D'une façon générale, nos interlocuteurs ont tous narré des histoires de conflits dans lesquels plusieurs types d'actions sont menées, à géométrie et d'intensité variables selon les cas, entre grèves, occupations de locaux, médiatisation du conflit, manifestations associant citoyens et responsables politiques locaux, pétitions, etc. Nous pouvons donc estimer que dans tous ces cas, ils se sont exposés, ont été visibles, leur action a été médiatisée, au moins localement.

Dans l'ensemble des cas rencontrés, une grande majorité exprime, de façon plus ou moins critique, une forte difficulté à s'exposer au marché du travail après s'être personnellement opposé à la direction de l'entreprise, exposé aux médias, aux acteurs politiques et publics locaux, et aux salariés, en tant que représentant syndiqué des salariés dans un contexte de

---

<sup>2</sup> Il est à noter que la population des délégués syndicaux, en particulier dans l'industrie, est fortement masculine.

conflit social. Pour l'un d'entre eux : *« je suis totalement grillé dans le coin. L'inspecteur du travail me le dit, tout le monde me le dit. »*

Derrière cette donne de la mauvaise réputation sur le marché du travail, certaines des personnes rencontrées exposent une situation post-licenciement caractérisée soit par du chômage, soit par de la précarité durable, soit par un reclassement par défaut, mais d'autres font état de rebonds. Quatre configurations émergent, qui vont de situations de retrait ou d'exclusion du marché du travail à des situations de véritables reconversions professionnelles, jugées satisfaisantes et valorisantes par les intéressés.

## 2. 1. La transition professionnelle comme exclusion ou retrait du marché du travail

12 des 29 personnes rencontrées sont soit en situation de retrait du marché du travail (pré-retraite), soit en situation de chômage, lequel est de longue durée, soit en situation de précarité durable (missions d'intérim de courte durée). Ils expriment particulièrement le sentiment d'être « grillé » sur le marché du travail du fait de l'investissement syndical conflictuel. Cette image « grillée » sur le marché du travail semble être véhiculée par les cabinets de reclassement (*« la cellule de reclassement me dit que ce n'est pas possible pour moi de retrouver du travail, je fais des envois de CV qui sont sans réponse, d'autres ayant la même qualification que moi trouvent du travail, lors de certains entretiens, on me dit m'avoir vu dans des manifestations »*) ; se manifeste par l'absence de propositions que leur transmet la cellule de reclassement (*« la cellule de reclassement ne me propose rien, la personne de la direction de M. me dit, 'vous êtes mort' »*) et par l'extrême faible taux de réponse à leurs démarches auprès d'employeurs potentiels (*« j'ai envoyé 200 lettres de candidature, j'ai eu un entretien ; ça, c'est la marque d'un conflit. J'ai appelé l'ANPE : ils n'avaient pas ma candidature »*). L'engagement syndical est ici vécu comme un handicap sur le marché du travail.

Avant le licenciement pour motif économique, sept d'entre eux étaient ouvriers et cinq, techniciens, dans l'industrie de l'automobile, de la Défense, du meuble, de l'électroménager, etc. Aujourd'hui, quatre d'entre eux sont en préretraite et huit sont soit au chômage soit ponctuellement en intérim. Quatre d'entre eux ont donc saisi l'opportunité d'une préretraite pour se retirer du marché du travail : pour Gérard<sup>3</sup>, *« j'ai réfléchi avant de prendre la préretraite, mais compte tenu de la médiatisation du conflit et de mon parcours, j'ai pensé que le reclassement serait très difficile »*. Pour d'autres, ils ont tenté de contourner ces difficultés à trouver un emploi en créant leur propre entreprise, mais cela s'est traduit par un échec, accroissant leurs difficultés financières. Ainsi, pour Alain, *« je vais à l'ANPE et on me dit que ce n'est pas la peine de revenir pendant 6 mois 'on ne peut rien faire pour vous'. Je me mets à chercher seul. Je reprends un bar en 2002 car je ne retrouve rien d'autre. Prime de 50 000 francs de la cellule de reclassement pour reprise d'activité. Je ne m'en sors pas financièrement. Depuis 2 ans, je suis en faillite. Je suis poursuivi par les huissiers »*. D'autres encore sont durablement inscrits au chômage ou alternent chômage et intérim. Christian raconte qu'après avoir été contrôleur dans une entreprise très réputée pour ses compétences techniques, *« je suis devenu intérimaire. Pourtant, je suis qualifié, quand je me présente les gens sont très contents, XX c'était une entreprise très technique. Il y a beaucoup d'intérêt pour mes compétences techniques, mais dès que mes interlocuteurs découvrent qui je suis, je suis refusé. J'ai perdu 30 % de salaire. Un jour, un employeur m'a dit qu'il avait tapé mon nom sur Internet ... J'ai fait des articles dans l'Huma, j'ai participé à des milliers de tables rondes sur les délocalisations, donc je suis très connu. Je n'ai pas retrouvé d'emploi pendant deux ans avant de faire quelques missions d'intérim »*.

<sup>3</sup> Dans un souci de maintien de l'anonymat, les prénoms utilisés dans ce texte ont été modifiés.



Dans ces situations d'exclusion ou de retrait du marché du travail, tous conservent des activités syndicales (pour les préretraités), politiques ou associatives. Michelle raconte ainsi qu'après des démarches de reclassement, elle a renoncé à trouver un travail, tout en restant active : *« Je continue à aider, j'ai cela dans le sang. J'anime des comités de chômeurs, j'aide les camarades qui me contactent. »* De même, Françoise a monté une association d'anciens de l'entreprise *« pour qu'il reste du collectif »*. Pour Karim, *« ce conflit m'a appris ce qu'est un rapport de forces, cela a été une véritable école de la citoyenneté, que je poursuis dans mon association de beurs de banlieue »*.

S'agissant de leur rapport actuel au syndicalisme, la ligne de fracture est très nette. D'un côté, les personnes en situation de préretraite restent proches du syndicat, utilisant leur expérience syndicale au profit des militants en entreprise : pour Gérard, *« je suis membre de l'UD, de la structure régionale de la CGT, de la fédération de la métallurgie, formateur syndical pour des stages. Je fais tout pour que mes compétences servent. J'ai créé une association. J'aide les militants sur place. Je suis la mémoire, je me souviens de tous les accords, je les ai analysés »*. De même, selon Francis, *« j'ai mis en place la section syndicale des retraités au niveau du département. Je suis responsable au niveau de l'UD d'un comité départemental de suivi des retraites. Je fais beaucoup de formation syndicale, pour assurer le transfert de la compétence »*. À l'inverse, ceux qui subissent une situation de chômage durable portent un jugement très négatif sur le syndicat, qui les a abandonnés, exprimé par l'un d'entre eux de la façon suivante : *« Le syndicat ne m'a pas du tout aidé pour me reclasser. Je n'ai été appuyé par aucune organisation. »* Ou encore un autre, *« ils avaient pris des engagements qu'ils n'ont pas tenus »*. Pour ces derniers, quand on regarde leur mode d'exercice des responsabilités syndicales dans le passé, ils se décrivent eux-mêmes comme des militants de base, peu socialisés dans le syndicat, n'ayant pas particulièrement suivi de formations syndicales, n'ayant pas de mandats syndicaux en dehors de l'entreprise et, d'une façon générale, très isolés dans leur exercice de ces responsabilités. Malgré ce contexte, ils ont de fait pris le devant de la scène quand il s'est agi d'établir le rapport de forces contre le projet de plan social, mais vraisemblablement en disposant de peu de ressources externes et de soutiens au sein de l'organisation syndicale elle-même, et en ayant été peu destinataires de formations syndicales. Ils ne se caractérisent pas par des niveaux de formation initiale inférieurs ou par un âge supérieur aux autres, mais il semble que, pour eux, le militantisme n'a pas agi comme *« capital scolaire de substitution »* (Gaxie, 1977) tant ils ont été isolés dans l'exercice de leur militantisme local, centré sur la section syndicale de leur établissement.

## **2.2. La transition professionnelle comme déclassement**

La situation professionnelle de cinq personnes rencontrées, à la suite du licenciement économique dans le cadre d'un plan social, est celle d'un reclassement dans un nouvel emploi, mais qu'elles jugent peu satisfaisant, ou qui ne correspond pas à ce qu'elles souhaitaient et qui est, finalement, vécu comme un déclassement. Comme les personnes n'ayant pas retrouvé un emploi, elles décrivent des formes de rejet de la part des employeurs, liées à leur passé syndical médiatisé : *« J'ai beaucoup parlé aux médias et après, j'étais connu. C'est un frein à l'emploi. J'étais marqué à l'encre rouge. »*

Tous décrivent, comme un moindre mal, une situation d'emploi actuelle dans laquelle ils ont perdu en rémunération (perte évaluée en moyenne entre 30 % et 40 %), qui ne les satisfait pas réellement, et qu'ils ont mis du temps à arriver à atteindre, après nombre de tentatives et d'échecs. Philippe aurait souhaité continuer dans le syndicalisme ou dans l'expertise, mais *« comme j'étais un peu dissident par rapport au syndicat, cela n'a pas facilité »*. Il a alors suivi plusieurs pistes de reconversion (création d'une entreprise d'insertion sociale), a monté un dossier de VAE, a échoué en BTS, a été accepté en bac technique, mais a abandonné, et

finalement, a passé le concours d'éducateur spécialisé qu'il a réussi. De même, Daniel estime que, *« employé à la mutuelle, c'était le dernier recours pour moi »*, après avoir tenté de nombreuses autres pistes, notamment la création d'une section syndicale de demandeurs d'emploi, qui a finalement été *« mal vue par le syndicat »*. Pourtant, auparavant, il avait été successivement technicien dans la métallurgie, secrétaire d'un syndicat, et préparateur méthodes. De même encore, Thierry voulait poursuivre dans le syndicalisme, mais connaît un conflit important avec le syndicat (*« il y a eu des tractations, pas de place pour moi au sein de la CGT. J'ai attaqué la CGT aux Prud'hommes en 2001. L'UL est condamnée au versement d'un an de salaire pour licenciement qualifié de 'politique'. Je deviens un paria »*) et après une formation de formateur d'adultes à l'AFPA, ne trouve toujours pas d'emploi (*« j'envoie des CV en les truquant, mais j'ai une telle carte de visite que cela ne fonctionne pas »*). Finalement, il est embauché par le biais de sa compagne, comme gestionnaire du fonds documentaire d'un hôpital, tandis qu'il avait été auparavant technicien de la métallurgie mais aussi secrétaire d'une union départementale du syndicat. Pascal, lui, était contrôleur dans un grand groupe de l'industrie électronique ; après d'autres tentatives, il a finalement monté une activité d'apiculteur avec son beau-père. Il affirme gagner 40 % de moins qu'avant, et ne plus *« éprouver la même exaltation »*.

Ils décrivent une situation professionnelle dans laquelle ils ne sont pas à l'aise, essentiellement dans la mesure où elle ne leur permet pas de valoriser les compétences acquises en tant que leader syndical (*« j'ai acquis beaucoup de compétences, mais c'est perdu »*) : en effet, tous ont antérieurement accédé à des responsabilités syndicales et/ou électives importantes, telles que délégué syndical central, secrétaire du comité de groupe européen, secrétaire d'une union départementale, ou encore secrétaire d'un syndicat de branche et ils regrettent de ne pas avoir pu poursuivre dans cette voie. S'ils ont perdu en pouvoir d'achat, en place dans l'action syndicale, en rôle de leader, et bien souvent en intérêt, disent-ils, dans leur travail, leur vie est souvent, bénéfice secondaire, moins stressante qu'avant ou permet une meilleure qualité de vie : *« J'ai passé les concours de la fonction publique pour entrer à la DDE. J'ai eu le concours à un niveau très bas, j'ai eu un poste, j'ai beaucoup perdu en pouvoir d'achat, je fais un boulot pas intéressant, mais j'ai une augmentation de ma qualité de vie. Maintenant, je suis au repos. »*

Contrairement à la configuration précédente, ils ont occupé dans leur poste antérieur des responsabilités syndicales importantes dépassant le seul cadre de l'entreprise ou de l'établissement, ont suivi des formations syndicales pendant leurs mandats (*« j'ai toujours pensé qu'il fallait en même temps un pied extérieur pour comprendre ce qui se passait à l'intérieur »*), et ont été fortement socialisés au sein du syndicat. Autrement dit, pour reprendre les termes de Matonti et Poupeau (2004), il semble qu'ils aient antérieurement acquis un certain « capital militant » qu'ils regrettent de ne pas avoir pu ou su valoriser à l'issue du licenciement, ce qui les rend amers. En fait, tous ont connu des conflits et des tensions au sein de l'organisation syndicale qui, apparemment, les a rejetés ou dont ils se sont exclus, amenant l'un d'entre eux à affirmer : *« Je ne dis pas merci à mon syndicat. »* Dans ce contexte, c'est avant tout l'aide d'une relation personnelle qui leur a permis d'entrer dans une démarche de reclassement, leur nouvelle situation se caractérisant plus, selon la distinction proposée par Maruani (1996) par un déclassement dans le travail (ils parlent tous d'une diminution de leur satisfaction dans le travail) que dans l'emploi (leur situation d'emploi est relativement stabilisée, même si tous évoquent une perte de rémunération).

### **2. 3. La transition professionnelle comme bifurcation dans la carrière syndicale**

Cinq des personnes rencontrées se sont vu proposer une responsabilité au sein de leur organisation syndicale, soit au niveau territorial (union départementale), soit au niveau

confédéral. Ils l'ont acceptée, parfois après des hésitations, n'étant pas toujours sûrs de vouloir devenir des dirigeants syndicaux. Mais face aux difficultés anticipées ou vécues de reclassement, ils ont passé le pas. Certains, par vocation et par passion : « *J'ai bien rebondi. L'UD m'a fait une proposition d'embauche pour travailler sur la partie revendicative, avec des mandats multiples. J'avais déjà la perspective de rebondir au sein du syndicat. Je me disais que j'aurais du mal à retrouver du travail dans le privé. C'est une véritable passion.* » D'autres, un peu plus par défaut : « *Ma bouée c'était le responsable de la fédération, il y avait une liste noire qui circulait dans le patronat, j'ai bien vu que c'était fichu, qu'il fallait que je saisisse la perche qui m'était tendue par le syndicat.* »

Pour certains, ils rationalisent *a posteriori* la proposition qui leur a été faite, tandis que nombre de leurs anciens collègues sont « *restés sur le carreau* », en estimant que leur âge (jeunes), leur investissement dans le conflit, les compétences acquises à cette occasion, et le fait de venir du secteur privé – et en particulier de secteurs d'activité particulièrement touchés par les restructurations – ont pu être des éléments décisifs du choix de recrutement par l'organisation syndicale, en quête de remodelage de ses propres responsables (à la fois renouvellement de la pyramide des âges, et attraction de militants issus du secteur privé). Pour Pascal, « *j'ai été identifié par le conflit. Je suis issu du privé, je suis jeune, tout cela a dû jouer* ».

En amont même du conflit qui les a placés sous les feux des projecteurs, ils évoquent le fait de s'être régulièrement formés et d'avoir contribué aux activités syndicales départementales (par exemple par l'organisation d'un congrès fédéral se déroulant dans le département). Bref, ils ressortent comme étant socialisés dans l'organisation syndicale, et ce dès leurs premiers mandats syndicaux dans l'entreprise au cours desquels un responsable du syndicat a pu déjà les identifier. Contrairement à ce qui a pu être observé dans la configuration précédente, quand ils décrivent le conflit lui-même, ils mettent l'accent sur le fait d'avoir été fortement soutenus par l'organisation syndicale. À l'occasion de ce conflit, ils ont tissé des relations de qualité, très denses, avec les responsables fédéraux et/ou départementaux du syndicat, relations qui ont constitué un atout dans leur reclassement syndical. *A fortiori*, ils n'évoquent aucune rancœur, aucun conflit irréductible vis-à-vis de l'organisation syndicale, comme ont pu le faire les personnes inscrites dans les configurations précédentes. Cette situation les amène à valoriser l'inscription syndicale, comme étant « *une formidable école* ». Ces éléments sont cohérents avec les différents éléments identifiés par Guillaume (2007) sur les conditions sociales et organisationnelles de la fabrication des responsables syndicaux, soit notamment le rôle des « mentors », l'entretien de réseaux de connaissances et de soutien élargis, la démonstration d'une loyauté organisationnelle et la démonstration d'une participation active au fonctionnement de l'organisation.

S'ils semblent avoir rapidement trouvé leurs marques dans ces nouvelles fonctions, certains éprouvent une forme de sentiment de culpabilité à l'égard de leurs anciens collègues (« *je ne culpabilise pas, mais quand même je me sens engagé. C'est pas si mal ce que l'on a obtenu, mais n'empêche que je ne suis plus avec eux, mais quand c'est la fin des projecteurs, il faut aussi penser à soi* »), ou éprouvent une forme de malaise à occuper une fonction d'encadrement (« *je ne me sens pas chef, mais je suis quand même devenu cadre ... si on m'avait dit que je ferais des discours, que je serais "patron" ... on ne vous dit pas tout quand vous prenez des responsabilités* »). Au-delà, tous s'interrogent sur leur avenir, qui n'est pas pour autant assuré, du fait de la durée de leurs mandats : « *On est élu à des congrès ; on peut passer à la moulinette. Ici, on ne fait jamais plus de deux mandats. Cela passe vite, avec une interrogation sur l'avenir.* » Mais leur « capital militant » (Matonti et Poupeau, 2004) a ici été reconnu par leurs organisations syndicales d'appartenance.

## 2.4. La transition professionnelle comme révélation dans une nouvelle place

Enfin, pour sept d'entre les personnes rencontrées, elles se sont substantiellement reconverties, dans des métiers où les thématiques de l'emploi et de la gestion des relations sociales sont très présentes, mais en occupant des places radicalement différentes. Elles sont ainsi devenues, ou sont en voie de devenir conseiller emploi-formation à la DDTEFP, contrôleur du travail, directeur des ressources humaines (dans la même entreprise ou le même groupe), expert auprès de comités d'entreprise, ou encore secrétaire général d'une mairie. Il s'agit d'un réel rebond, toutes décrivant qu'elles se sont révélées en tant qu'acteurs d'un conflit social, et veulent revivre, autrement, ce type d'expériences, et capitaliser sur les compétences acquises à cette occasion.

Si certaines personnes sont ici socialisées de longue date dans le syndicat et sont des militants de toujours, d'autres en connaissent mal les arcanes, ayant été élues au comité d'entreprise récemment, voire s'étant retrouvées en position de leader du conflit un peu par concours de circonstances. Par contre, ce qui les unit, c'est d'avoir dans leur mode de gestion du conflit, dépassé le cercle des appuis syndicaux, pour mobiliser très largement des acteurs externes, experts, avocats, administration du travail, collectivités territoriales, médiateurs, voire les renseignements généraux.

Ces personnes ont été repérées par un ou plusieurs des acteurs qui ont été parties prenantes du conflit (un expert auprès du CE, un avocat, la direction des ressources humaines, la DDTEFP, un consultant du cabinet de reclassement), qui les ont accompagnés dans un processus de reconversion, parfois long et semé d'embûches, faisant office de « passeurs » vers un nouveau monde (Negroni, 2005). Cette rencontre décisive est venue créer un champ des possibles que la personne n'avait osé penser ou ne s'était autorisé auparavant (« *je ne me voyais pas du tout expert, c'est eux qui insistaient. Et puis, je me suis rendu compte que les gars, ils prenaient des notes sur ce que je disais, dans telle entreprise, ils ont même fait leur rapport avec ce que je disais. Je me suis rendu compte que je pouvais dire des choses. Après, progressivement, j'ai réalisé que je pouvais. J'ai des trucs que les autres experts n'ont pas* ») ou est venue appuyer un rêve, né dans l'expérience du conflit (« *je fais une validation des acquis après un bilan de compétences. La personne qui me suit est étonnée. Elle suit mon parcours et au test, elle me dit 'c'est incroyable, vous n'avez pas le BEPC, j'ai suivi un RH, il ne faisait pas mieux'. Mon rêve, c'était d'être inspecteur du travail. Elle m'a suggéré d'aller à la fac. Je pensais qu'elle me prenait pour quelqu'un que je ne suis pas* »). Pour paraphraser Granovetter (1974), la force des liens faibles, ceux noués à l'occasion de ce moment particulièrement intense qu'est le conflit, se déploie ici pleinement, les liens faibles ayant donc été vécus à des moments particulièrement forts pour tous.

Dans le cas des personnes qui sont devenues DRH (en l'occurrence, dans la même entreprise ou dans une entreprise du même groupe), trois points méritent d'être soulignés : d'une part, elles évoquent une posture particulière de la direction à l'égard des relations syndicales, favorisant le dialogue social et le développement des interlocuteurs syndicaux (« *j'ai bénéficié de la stratégie sociale du groupe, qui facilite le développement professionnel des syndicalistes, notamment des administrateurs salariés, ce que je suis depuis 1984. Cela me tente, la DRH. Donc, j'en parle au DRH du groupe. De 1996 à 1998, je vais faire le DESS de l'IAE. La politique sociale ici, ce n'est pas que des mots* ») ; d'autre part, elles font état de leur absence de réticence *a priori* à traverser le miroir (« *la gestion des conflits, la gestion des hommes ... d'un côté ou de l'autre, ce sont les mêmes compétences et je suis capable de me positionner de l'autre côté* », « *être DRH, c'est dur, mais cela reste humain et dans l'humain* ») ; enfin, dans ces cas, leur niveau de formation initiale est supérieur à celui des autres personnes rencontrées (Bac+2). Cette configuration est celle qui se rapproche le plus de

ce qu'a étudié Giraud (2007), s'agissant des reconversions « qui n'ont rien d'improbable » d'anciens militants de 68 devenus experts de la gestion des relations sociales.

Dans certains cas, la transition n'a pas été pour autant un chemin tout tracé et sans obstacles : il a fallu par exemple négocier une formation longue, à nouveau en s'appuyant sur des relations établies pendant l'expérience du conflit (« *je me suis battue à l'ANPE pour qu'ils acceptent de me payer pendant ma formation. Ils voulaient que j'aie chercher du travail ; ils ne voulaient pas prendre en charge. Finalement, ils ont accepté. J'ai utilisé le plus haut : le directeur de l'ANPE présent dans la commission de suivi. Mais il faut toujours taper plus haut. Je l'ai arrachée cette licence* »). Dans l'ensemble des propos de ces personnes, nous retrouvons de façon très présente l'idée de transmission, de capitalisation de compétences acquises, qu'elles peuvent aujourd'hui mettre en œuvre. Ces personnes ont donc su et pu valoriser leur « capital militant » en dehors de la promotion syndicale, en s'appuyant sur un capital social très dense noué à l'occasion du conflit et, pour certains, sur une politique de gestion des relations sociales de l'entreprise favorisant ce type de reconversions.

Au final, quand bien même les trajectoires de ces personnes sont marquées par une rupture d'emploi subie, elles empruntent nombre des caractéristiques d'une reconversion professionnelle volontaire telles que les ont décrites Denave (2006) et Negroni (2005). En particulier, tous évoquent le fait que leur nouvelle situation renvoie à un désir enfoui de longue date tandis qu'ils avaient pu antérieurement éprouver le sentiment d'occuper une position professionnelle en décalage avec leurs dispositions ou leurs aspirations (Denave, 2006). Martine revient ainsi à plusieurs reprises sur le fait qu'elle avait été empêchée de faire des études par ses parents « *qui ne croyaient pas en [elle]* » tandis qu'elle s'en sentait capable.

### 3. DES FACTEURS PLUS OU MOINS DÉTERMINANTS D'UN DÉCLASSEMENT OU D'UN REBOND ?

Le recensement de travaux menés sur la perte d'emploi involontaire a mis en exergue un certain nombre de facteurs individuels et contextuels qui peuvent favoriser ou non la gestion d'un rebond professionnel dans de tels contextes. Du côté des facteurs individuels, l'âge ressort comme un des facteurs les plus handicapants en situation de reclassement à la suite d'un licenciement (Beaujolin-Bellet *et al.*, 2009). Du côté des facteurs contextuels, la qualité de la rupture d'emploi ; la réputation sur le marché du travail ; le degré d'investissement dans l'organisation syndicale avant la rupture d'emploi ; l'existence d'un support de la part de l'organisation syndicale ou d'autres acteurs externes sont autant d'éléments qui, *a priori*, peuvent permettre d'expliquer une trajectoire d'exclusion, de déclassement (dans l'emploi et/ou dans le travail) ou de rebond.

À l'issue de l'identification des quatre types de trajectoires observés et malgré la faible taille de l'échantillon qui ne permet pas de lui conférer un caractère représentatif, nous avons réexaminé les caractéristiques des personnes pour les ordonner autour de trois séries de critères (voir tableaux en annexes) : des facteurs individuels tels qu'ils peuvent classiquement favoriser ou non l'employabilité d'une personne ; des facteurs permettant de qualifier la nature de son engagement syndical ; des facteurs permettant de qualifier les caractéristiques du conflit et la façon dont il a été animé par le leader syndical.

#### 3.1. Facteurs individuels : le genre plutôt que l'âge

À l'appui des résultats d'études portant sur le reclassement de salariés licenciés (Trotzler, 2002, 2005 ; Beaujolin-Bellet *et al.*, 2009 ; Roupnel-Fuentes, 2007), nous aurions pu nous attendre à ce que la population des personnes déclassées (configurations 1 et 2) soit

relativement plus âgée, moins formée, plus féminine, ait occupé des postes moins qualifiés, et ait connu une moindre diversité de relations d'emploi. Or, ces résultats ne se vérifient pas ou partiellement, voire produisent des résultats surprenants.

L'âge, sachant néanmoins que les personnes rencontrées ont toutes plus de 38 ans au moment de la rupture d'emploi, ne permet pas de distinguer les personnes déclassées de celles qui connaissent un rebond, hormis pour celles qui accèdent à une promotion dans l'organisation syndicale. De même, les personnes déclassées et celles ayant connu un rebond dans un autre domaine ont des profils très proches en termes de niveau de qualification et de carrière antérieure. Ce sont même plutôt les personnes connaissant une promotion au sein du syndicat qui ressortent comme ayant un niveau de formation initiale relativement plus bas. Ce constat fait en partie écho aux travaux de Guillaume et Pochic (2009) qui ont montré dans le cas de la CFDT, que ce sont souvent les jeunes qui se trouvent chargés de fonctions de développement et que « les modes de fabrication et de promotion de militants favorisent la sélection et la promotion de militants sélectionnés sur leurs compétences et leur niveau de qualification au moins autant que sur leur investissement militant, marquant la fin de l'ouvriérisme à la CFDT », le niveau de diplôme constituant « un critère non avoué de sélection » (p. 44-45). Dans les cas que nous avons étudiés, ces militants promus au sein de l'organisation n'ont pas de niveau de qualification supérieur aux autres : ils ont une formation initiale de type CAP ou BEP et certains d'entre eux affirment même avoir été en échec scolaire, le militantisme syndical ressortant alors bien comme une forme d'école de la deuxième chance. Cette différence avec les résultats mis en exergue par Guillaume et Pochic (2009) peut s'expliquer par deux autres éléments, qui appelleraient des explorations ultérieures : le contexte des restructurations et l'image que peut souhaiter produire une organisation syndicale en matière de recrutement et de promotion. Concernant le premier point, l'expertise spécifique qu'ont développée ces militants dans un contexte particulièrement compliqué qu'est celui des restructurations, peut venir contrebalancer l'absence de formation initiale. Concernant le deuxième point, il semble que les choix de promotions ici réalisés correspondent à une dynamique de rajeunissement et de diversification des cadres syndicaux.

Par contre, on note une proportion nettement plus importante de femmes dans la configuration des personnes se révélant dans un nouveau travail (configuration 4). Ce résultat qui doit être relativisé au regard de la taille de l'échantillon, est en première lecture à contresens des travaux qui ont montré à quel point les femmes peuvent être pénalisées dans la construction de leur carrière, notamment à l'issue d'un licenciement (Roupenel-Fuentes, 2007), ou s'agissant de militantes politiques (Pegis, 2007). À l'inverse, il n'est pas en contradiction avec ce qu'évoque Guillaume (2007) du travail réflexif que font les militantes de la CFDT sur leur expérience syndicale, les amenant à entamer des parcours de formation professionnelle, parfois par défaut d'accéder à un parcours syndical durable du fait d'un plafond de verre qui imprime de fait les pratiques de gestion des mobilités dans l'organisation syndicale. Il n'est par ailleurs pas à exclure que l'expérience militante ait joué pour ces femmes un rôle libérateur autorisant la constitution d'un espace de réalisation de soi (Fillieule, 2009), voire une revanche sur l'histoire. Mais ces premières observations appellent avant tout des explorations plus approfondies, qui pourraient mettre en lien, comme y invite Fillieule (2009), les trajectoires professionnelles de telles militantes avec les ressorts de leur engagement dans le syndicalisme, mais aussi leur expérience antérieure de la division du travail militant.

Au total donc, l'âge et le niveau de qualification ne permettent que très peu d'expliquer les trajectoires connues par les uns et les autres.

### **3.2. L'étiquette syndicale, un marqueur fort à penser en combinaison**

L'examen de facteurs ayant trait à la nature de l'inscription dans le syndicalisme a été regardé à l'aune de l'étiquette syndicale, de la nature de l'articulation entre exercice du métier et exercice de la fonction syndicale, de l'existence de conflits entre la personne et son organisation syndicale d'appartenance, de l'exercice de mandats syndicaux en dehors de l'entreprise, et du degré de socialisation dans le syndicat, s'avère riche d'enseignements.

Toutes les personnes ayant connu un rebond en dehors du syndicat étaient affiliées à la CFDT avant la rupture d'emploi ; inversement, neuf des douze personnes en situation d'exclusion sociale étaient affiliées à la CGT. Faut-il ici y voir l'effet d'une réputation particulièrement négative attachée à l'organisation syndicale CGT de la part des employeurs, se traduisant sous la forme d'un marqueur négatif qui serait déterminant ? De fait, ce sont avant tout ces personnes qui expriment être « *marquées au fer rouge* » sur le marché du travail local. Nous pouvons alors penser que l'image de la CGT au sein du patronat, quand bien même elle comporte des parts de distorsion par rapport à la diversité des courants et des postures qui traversent cette organisation syndicale, ou par rapport à ses évolutions récentes, demeure celle d'un syndicat révolutionnaire et contestataire, amenant alors à regarder tout cégétiste comme un personnage dangereux, en tout cas menaçant. Nous pourrions aussi y voir un frein de la part des militants CGT à prendre le risque de se retrouver dans une situation professionnelle ne leur permettant pas de continuer à exercer leur mission militante. Inversement, on entend dans les propos des leaders syndicaux CFDT reconvertis l'affirmation d'une posture certes conflictuelle pendant le déroulement du plan social, mais se caractérisant comme des « réformistes », posture qui a pu les aider, selon les termes de l'un d'entre eux, à « *franchir la barrière* ».

Mais d'autres éléments que l'étiquette syndicale semblent entrer en ligne de compte : d'une part, les personnes connaissant un rebond (configurations 3 et 4) n'ont pas l'expérience de conflits au sein du syndicat (voire au contraire, elles sont fortement socialisées dans l'organisation) ; d'autre part, elles ont fait antérieurement le choix, pour une grande partie d'entre elles, de ne jamais être totalement permanentes malgré la pression au cumul des mandats, et de conserver un minimum de leur temps de travail dédié à l'occupation de leur poste dans l'entreprise. Ce choix est souvent souligné, voire revendiqué, s'agissant par exemple de « *rester en prise avec le terrain* » et de « *ne pas trop perdre en maîtrise du métier* », quand bien même la conciliation entre exercice du métier et exercice syndical a pu être compliquée. Inversement, les personnes en situation d'exclusion ou de déclassement sont relativement plus nombreuses à avoir occupé leur fonction syndicale dans l'entreprise de façon permanente. Nous pouvons alors penser que ces éléments viennent renforcer le poids du marqueur négatif de l'image collective de la CGT aux yeux des employeurs et des intermédiaires du marché du travail locaux, en ne leur permettant pas de se reconnaître autrement, sous d'autres regards, que comme « *marqués au fer rouge* ». Ainsi, le marqueur syndical négatif – l'image institutionnelle de la CGT – s'accompagnerait d'une absence de possibilité de se représenter d'autres voies, par isolement et par abandon antérieur de l'exercice du métier d'origine.

### 3.3. Dynamique et résultats perçus du conflit

Cette idée est renforcée par l'examen de facteurs ayant trait aux modalités de déroulement du conflit et à la représentation que le militant syndical a de son issue. Le fait d'avoir réussi à mobiliser des acteurs externes en support et, au-delà, d'avoir noué des liens intenses avec des experts (experts auprès du CE, avocats, cabinet de reclassement) ressort comme une ressource déterminante pour éviter la situation d'exclusion voire de déclassement. Nous l'avons souligné, les experts extérieurs ont bien souvent joué un rôle de « passeurs » dans la construction de trajectoires professionnelles de type rebond. De même, les cas où il n'y a pas

eu de mobilisation forte d'acteurs externes, laissant vraisemblablement le leader du conflit dans un tête-à-tête quasi exclusif avec la direction, ne se retrouvent que dans la première configuration, celle d'une exclusion du marché du travail ou d'un déclassement dans l'emploi et dans le travail.

Inversement, si tous ont narré une forte intensité de la conflictualité en opposition aux plans sociaux, ceux qui ont affirmé avoir cherché à éviter autant que possible l'organisation d'actions jugées violentes, de type séquestration de dirigeants ou menaces très fortes sur l'ordre public, se retrouvent plus volontiers en situation de rebond professionnel. Nous pouvons alors penser que cette représentation non violente de la conflictualité, doublée en l'occurrence d'une étiquette syndicale (CFDT) généralement jugée comme modérée, peut constituer un composite qui vient rassurer de nouveaux employeurs, privés ou publics.

Enfin, si les anciens leaders syndicaux ayant connu un déclassement (configurations 1 et 2) affirment être insatisfaits ou très partiellement satisfaits des résultats obtenus par l'action collective, les personnes en situation de rebond en ont à l'inverse une image plutôt positive. Il n'est pas simple ici de distinguer l'effet de la cause. En effet, la trajectoire professionnelle positive connue peut amener la personne à revisiter avec un regard indulgent les avancées obtenues par la voie du conflit. Il se peut aussi que sortir du conflit avec une relative satisfaction à l'égard du travail individuel et collectif réalisé autorise plus volontiers une projection positive vers l'avenir, à l'appui d'un sentiment d'accomplissement.

## CONCLUSION

Le but de ce travail était d'analyser l'évolution de carrière de responsables syndicaux ayant joué un rôle de leader dans l'animation d'un conflit lié à un projet de restructuration accompagné de suppressions d'emplois. Loin de valider l'existence d'une grille de lecture univoque, nos résultats témoignent d'une diversité de parcours. Apparaît ici un continuum de situations professionnelles allant de l'exclusion du marché du travail à des bifurcations, venant à la fois étayer et nuancer l'hypothèse d'ostracisme des acteurs du marché du travail à l'égard de personnes qui se sont démarquées à l'occasion d'un conflit contre un plan social.

En première lecture, l'analyse des données révèle une très forte identification du leader syndical au conflit social lors de sa recherche d'emploi post-conflit, pouvant laisser présager les difficultés de reclassement, l'engagement syndical visible pouvant être ici analysé comme un handicap sur le marché du travail. Nos interlocuteurs ont souligné le fait qu'un tel engagement, rendu visible au moment du conflit social, se traduit par une mauvaise réputation sur le marché du travail. Il apparaît en outre que cet élément de leur carrière marque fortement leur curriculum et le regard qui est porté sur eux par d'éventuels employeurs. La recherche d'emploi peut être vue par le syndicaliste comme une réelle épreuve, dépassant ses capacités d'adaptation.

Il apparaît en outre que l'investissement dans la gestion du plan social peut être synonyme de bifurcation. Deux cas de figure ressortent. Dans le premier, l'investissement dans le conflit social apparaît comme un fait héroïque valorisé dans l'organisation syndicale, qui devient un moment clé de la carrière syndicale de l'individu. Ce dernier est alors considéré comme un haut potentiel pour l'organisation syndicale qui le promeut et ce, d'autant qu'il remplit les critères de sélection de cette dernière. Dans le second, les perspectives de Leana et Feldman (1994) et de Latack et Dozier (1986) analysant la perte d'emploi comme un possible tremplin professionnel se trouvent validées.



Ces différentes configurations viennent apporter des compléments d'analyse sur le « capital militant » (Matonti et Poupeau, 2004) et sur ses conditions de valorisation sur les marchés du travail. Le fait d'avoir mené un conflit contre un plan social ne suffit pas en tant que tel à constituer un tel capital militant valorisable : encore faut-il qu'il se soit appuyé sur la construction antérieure, et pendant l'action, d'un capital social (interne à l'organisation syndicale et/ou avec d'autres acteurs de la régulation sociale) ; pour les uns sur un « capital scolaire » ou pour les autres sur un « capital scolaire de substitution » (Gaxie, 1977). Il est par ailleurs envisageable que ce capital militant soit d'autant plus valorisable sur certains marchés du travail qu'il s'est construit dans une posture réformatrice ou du moins, n'est pas marqué par une image institutionnelle négative telle que celle de la CGT auprès des employeurs. Il est enfin pensable que la possibilité de valorisation d'un capital militant, en contrepoint d'une image dégradée sur le marché du travail, repose sur un certain mode d'exercice antérieur de la fonction syndicale, caractérisée par le maintien d'une articulation entre métier initial et mandats syndicaux, voire par l'exercice d'une conflictualité qui ne serait pas jugée comme violente. L'analyse des différents facteurs qui permettent, dans une approche inductive et qualitative, de comprendre l'orientation de telle ou telle trajectoire, amène à considérer qu'une combinaison de plusieurs ingrédients est à l'œuvre et à géométrie variable, dans laquelle semblent intervenir de façon négative, au-delà du seul statut de leader syndical d'un conflit social, l'étiquette syndicale CGT, l'absence de liens forts avec des experts, l'existence de conflits au sein de l'organisation syndicale, l'insatisfaction par rapport aux résultats de l'action collective, et le caractère violent des actions menées.

La relative rareté de travaux empiriques sur le sujet confère à cette recherche un statut exploratoire. De nombreuses pistes de recherche nous apparaissent prometteuses. En premier lieu, il conviendrait d'approfondir, en se référant au cadre théorique sur le genre, les modalités tant de gestion d'un conflit que de l'évolution professionnelle des femmes responsables syndicales. En deuxième lieu, il pourrait être envisagé d'analyser les stratégies institutionnelles et leur impact sur les formes de discrimination syndicales sur le marché de l'emploi, et le poids que peut avoir l'image collective d'une organisation syndicale par rapport à une autre. Plus encore, la prise en compte de l'appartenance à telle ou telle confédération syndicale, de l'ancrage idéologique de la personne et de son organisation syndicale, pourrait constituer des facteurs explicatifs intéressants de l'évolution professionnelle.

## ANNEXES

*Facteurs individuels*

<b>Confi- guration</b>	<i>Age au moment de la perte d'emploi</i>	<i>Niveau de qualification</i>	<i>Sexe</i>	<i>Poste antérieur</i>	<i>Nb d'employeurs</i>
1	45 à 60 ans	CAP / BAC / BAC+2	2 femmes / 10 hommes	7 ouvriers / 5 techniciens	1 à 5
2	41 à 47 ans	4 CAP / 1 BAC	5 hommes	3 ouvriers / 2 techniciens	1 à 4
3	38 à 43 ans	Aucun diplôme / CAP	1 femme / 4 hommes	5 ouvriers	1 à 3
4	42 à 55 ans	BEP / BAC / BAC + 2	3 femmes / 4 hommes	5 ouvriers / 2 techniciens	1 à 4

*Facteurs liés à la nature de l'inscription syndicale*

<b>Confi- guration</b>	<i>Etiquette syndicale</i>	<i>Articulation métier / fonction syndicale</i>	<i>Conflits avec l'organisation syndicale</i>	<i>Mandats syndicaux en dehors de l'entreprise</i>	<i>Socialisation dans le syndicat</i>
1	9 CGT / 3 CFDT	5 permanents / 12	6 oui / 6 non	4 oui / 8 non	8 faible / 4 forte
2	2 CGT / 3 CFDT	4 permanents / 5	4 oui / 1 non	3 oui / 2 non	1 faible / 4 forte
3	3 CGT / 2 CFDT	2 permanents / 5	Aucun	2 oui / 3 non	1 moyenne / 4 forte
4	7 CFDT	Aucun permanent à 100%	Aucun ou faibles	5 oui / 2 non	1 faible / 6 forte

*Facteurs liés au conflit et à sa représentation*

<b>Confi- guration</b>	<i>Médiatisation large des actions menées</i>	<i>Violence dans les actions menées)</i>	<i>Mobilisation d'acteurs externes</i>	<i>Intensité des liens avec des « experts »</i>	<i>Satisfaction à l'égard du résultat obtenu par le conflit</i>
1	6 oui / 6 non	6 non / 6 oui	5 faible / 7 forte	6 faible / 6 forte	Mauvaise à mitigée
2	4 oui / 1 non	2 non / 3 oui	1 faible / 4 forte	2 faible / 3 forte	Mauvaise à mitigée
3	5 oui	2 non / 3 oui	Forte pour tous	Forte pour tous	Mitigée
4	4 oui / 2 non	6 non / 1 oui	Forte pour tous	Forte pour tous	Bonne

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADLER P., KWON S. [2002], « Social Capital: Prospects for a New Concept », *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 1, p. 17-40.
- AMOSSÉ T., BLOCH-LONDON C., WOLFF L. [2008], *Les relations sociales en entreprise, un portrait à partir d'enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches ».
- ANGLE H., PERRY J. [1986], « Dual commitment and labor-management relationship climates », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 1, p. 31-50.
- BEAUJOLIN-BELLET R., BRUGGEMAN F., PAUCARD D. [2006], « Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux », *Revue management & avenir*, n° 9, p. 65-82.

- BEAUJOLIN-BELLET R., BOBBIO M., MOULIN Y. [2009], « Transitions professionnelles à l'issue de plans sociaux : des parcours chaotiques ? », *Éducation permanente*, Dossier *La construction des parcours professionnels*, n° 181, p. 77-90.
- BEAUVAIS L., SCHOLL R., COOPER E. [1991], « Dual commitment among unionized faculty: a longitudinal investigation », *Human Relations*, vol. 44, n° 2, p. 175-193.
- BERTAUX D. [2001], *Les récits de vie*, Paris, Nathan.
- COHEN L., MALLON M. [2001], « My brilliant career? Using stories as a Methodological Tool in Careers Research », *International Studies of Management and Organizations*, vol. 31, n° 3, p. 48-68.
- COLEMAN J. [1990], *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- COURPASSON D. [2000], *L'action contrainte*, Paris, PUF.
- DEERY S., IVERSON R., ERWIN P. [1994], « Predicting Organizational and Union Commitment: The Effect of Industrial Relation Climate », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 32, n° 4, p. 381-97.
- DENAVE S. [2006], « Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. CXX, p. 85-110.
- FILLIEULE O. [2009], « Travail militant, action collective et rapports de genre », in O. Fillieule et P. Roux, *Le sexe du militantisme*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 23-74.
- GAXIE D. [1977], « Économie des partis et rétribution du militantisme », *Revue française de science politique*, vol. 27, n° 1, p. 123-154.
- GAXIE D. [2001], « Les enjeux citoyens de la professionnalisation politique », *Mouvements*, n°18, p. 21-27.
- GIRAUD B. [2007], « Le syndicalisme saisi par le management. Les conditions de production d'une expertise managériale de l'action syndicale au prisme de ses investissements diversifiés », *Politix*, n° 79, p. 125-147.
- GRANOVETTER M. [1974], *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- GROSSETTI M. [2006], « L'imprévisibilité dans les parcours sociaux. » *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. CXX, p. 5-28.
- GROUX G., PERNOT J.-M. [2008], *La grève*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, coll. « Contester ».
- GUEST D., DEWE P. [1991], « Company or Trade Union: Which Wins Workers' Allegiance? A Study of Commitment in the UK Electronics Industry », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, n° 1, p. 75-96.
- GUILLAUME C. [2007], « Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation. La permanence "paradoxe" du plafond de verre à la CFDT », *Politix*, n°78, p. 39-63.
- GUILLAUME C., POCHIC S. [2009], « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, n° 85, p. 31-56.
- HARTLEY J. [1980], « The Impact of unemployment upon the self-esteem of managers », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, p. 147-155.
- KINICKI A.J., LATACK J.C. [1990], « Explication of the construct of coping with involuntary job loss », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 36, p. 339-360.

- LATAACK J.C., DOZIER J.B. [1986], « After the Ax Falls: Job Loss as a Career Transition », *Academy of Management Review*, vol. 11, n°2, p. 375-392.
- LATAACK J.C., KINICKI A.J., PRUSSIA G.E. [1995], « An integrative process model of coping with job loss », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 311-342.
- LEANA C.R., FELDMAN D.C. [1992], *Coping with job loss: How individuals, organizations, and communities respond to layoffs*. New York, Macmillan/Lexington Books.
- LEANA C.R., FELDMAN D.C. [1994], « The psychology of job loss », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 12, p. 271-302.
- LIN N., ENSEL W., VAUGHN J. [1981], « Social Resources and Strength of ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment », *American Sociological Review*, vol. 46, p. 393-405.
- LITTLE C. [1976], « Technical-professional unemployment: Middle class adaptability to personal crisis », *The Sociological Quarterly*, vol. 17, p. 262-274.
- MAGENAU J., MARTIN J., PETERSON M. [1988], « Dual and Unilateral Commitment among Stewards and Rank-and-File Union Members », *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 2, p. 359-376.
- MARUANI M. [1996], « L'emploi féminin à l'ombre du chômage », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°115, p. 48-57.
- MATONTI F., POUPEAU F. [2004], « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°155, p. 4-11
- NEAR J., MICELI M. [1995], « Effective Whistle-blowing », *Academy of Management Review*, vol. 20, n 3, p. 679-708.
- NEGRONI C. [2005], « La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique », *Cahiers internationaux de sociologie*, n°119, p. 311-331.
- PAGIS J. [2007], « Quand le genre entre en crise (politique)... Les effets biographiques du militantisme en Mai-68 », *Sociétés & Représentations*, n° 24, p. 233-249.
- ROUPNEL-FUENTÈS M. [2007], *Une rupture totale. Le licenciement massif des salariés de Moulinex*, Paris, Thèse de doctorat en sociologie de l'EHESS.
- RIMBERT P., CRESPO S. [2004], « Devenir syndicaliste ouvrier. "Journal" d'un délégué CGT de la métallurgie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 155, p. 34-75.
- STAGNER R., ROSEN H. [1965], *Psychology of Union-Management Relations*, Belmont, CA, Brooks-Cole.
- TROTZIER C. [2002], « La déstabilisation des ouvrières licenciées », *Travail, Genre et Sociétés*, n°7, p. 147-172.
- TROTZIER C. [2005], « Vingt ans de trajectoire après un licenciement collectif », *Revue économique*, vol. 56, n° 2, p. 257-276
- WORTMAN C., BREHM J. [1975], « Responses to uncontrollable outcomes: An integration of reactance theory and the learned helplessness model », in L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press, p. 278-336.

WRIGHT BROWN D., KONRAD A. [2001], « Job-seeking in a turbulent economy: Social networks and the importance of cross-industry ties to an industry change », *Human Relations*, vol. 54, n° 8, p. 1015-1044.