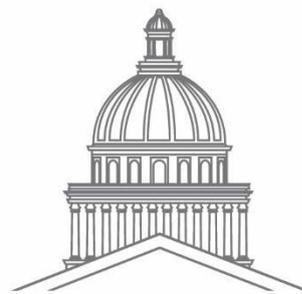


# Université Paris II- Panthéon-Assas école doctorale de Sciences de Gestion

Thèse de doctorat en gestion  
soutenue le 27 novembre 2017

## La transition professionnelle des ex- permanents syndicaux : Proposition d'un modèle explicatif

Thèse de Doctorat / Novembre 2017



UNIVERSITÉ PARIS II  
PANTHÉON-ASSAS

### **Pauline de BECDELIÈVRE née Thomé**

Sous la direction du Professeur Frank BOURNOIS Directeur de l'ESCP-  
EUROPE et du Professeur François GRIMA Université Paris Est Créteil IRG

Rapporteurs :

Professeur Patrice LAROCHE *ISAM-IAE Nancy, Université de Lorraine  
CEREFIGE*

Professeure Géraldine SCHMIDT *IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-  
Sorbonne GREGOR*

Suffragants :

Professeure Véronique CHANUT *Université Paris II LARGEPA*

Professeure Nathalie COMMEIRAS *Université de Montpellier Laboratoire de*

*recherche Montpellier Recherche Management MRM*  
Professeur Jack FIORITO *Florida State University*

## ***Avertissement***

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

## Remerciements

---

*J'aimerais adresser mes plus sincères remerciements aux Professeurs François Grima et Frank Bournois, mes deux directeurs de thèse. Je remercie particulièrement François pour le temps qu'il m'a consacré au cours de mes études, pour son écoute toujours bienveillante et pour ses conseils, qui ont toujours été riches d'enseignement. Qu'il sache ici combien je lui suis reconnaissante d'avoir su me tirer mais aussi me ralentir lorsqu'il le fallait et surtout de m'avoir autant donné goût à la recherche. Je n'aurais jamais pu faire ce travail sans son aide.*

*En me faisant l'honneur de m'accueillir parmi ses doctorants, le Professeur Frank Bournois m'a ouvert le chemin de la recherche. Je le remercie tout particulièrement pour ses conseils et ses encouragements lors de mon travail.*

*Je tiens à remercier la Professeure Véronique Chanut pour son accompagnement et la formation à la recherche qu'elle a su me transmettre. Grâce à elle et à l'université Panthéon-Assas, j'ai pu découvrir le monde de la recherche. Je la remercie infiniment pour tous ses conseils.*

*Je remercie le Professeur Patrice Laroche qui m'a guidée dans la communauté des chercheurs en relations industrielles et pour ses conseils en analyse quantitative.*

*Je remercie également les Professeures Géraldine Schmidt et Nathalie Commeiras, membres du jury, pour le temps et l'attention qu'elles ont bien voulu m'accorder. Je suis très honorée de l'intérêt qu'elles portent à ma recherche doctorale et de leur présence dans le jury.*

*I thank Professor Fiorito for having welcomed me to the Florida State University. It is an inestimable gift to have met and worked with him. Thank you to all unionists from FSU.*

*Je remercie ma « marraine » Lidwine Maizeray qui m'a aidée, supportée et a relu de nombreux documents. Merci pour cette aide si précieuse.*

*Je tiens à remercier tous les membres du laboratoire LARGEPA de l'université Paris II Panthéon-Assas pour tous leurs conseils lors de mes présentations. Un merci particulier au Professeur Jacques Rojot pour ses conseils avisés qui m'ont permis d'avancer. Merci également au Professeure Nathalie Guibert pour ses encouragements et ses remarques.*

*Cette thèse n'aurait jamais vu le jour sans la confiance des organisations syndicales, de tous ces permanents syndicaux, ex-permanents qui m'ont donné de leur temps et*

*ouvert de nombreuses portes. Le monde syndical est passionnant et montre un engagement total. Merci.*

*Je tiens à exprimer ma gratitude auprès des DRH et des managers que j'ai pu rencontrer et qui m'ont fait confiance.*

*J'ai eu la chance de participer au programme CEFAG. Un grand merci au Professeur Hervé Laroche et à tous ceux qui nous ont encadrés. Merci à notre promo les Boloss qui m'a fait tant rire. Et oui on peut faire une thèse en Gestion sur l'émotion !*

*Merci à tous mes collègues du LARGEPA : Gaele, Faten, Alice, Mathieu, Thomas, Guillaume, Xavier, Fabien, Marie, Mehriem et tous ceux que j'oublie. J'ai passé des moments formidables à discuter de nos thèses après le LARGEPA.*

*Merci à l'école IGS qui a su me faire confiance. Un grand merci à Lionel Prud'homme pour son aide. Merci à mes collègues, Mathias, Olivier, Romain, Naouel, Caroline...*

*Je tiens à remercier particulièrement Ludovic TAPHANEL pour son support moral et nos échanges téléphoniques. Merci de ton aide à tous les niveaux.*

*Merci infiniment à tous ceux que j'ai pu rencontrer sur cette belle route et que j'ai pu oublier de nommer.*

*Merci enfin, bien plus qu'un merci, une reconnaissance éternelle à mon beau-père Bruno de Becdelièvre, qui a passé tant de temps à relire et corriger mon style. Merci également à ma belle-mère pour son soutien. Merci à Papa, Édouard, Ombeline, Emmanuel et Ségolène pour votre aide et votre patience.*

*Le dernier mais le plus important, merci à François-Xavier pour ton soutien et ton aide. Sans toi, je ne serais jamais là. Tu es mon roc. Merci également à mon fils Augustin pour sa patience et ses tentatives pour me finir ma thèse plus rapidement.*

*Merci à vous lecteur anonyme qui lisez ces lignes, je serai toujours intéressée par vos remarques ou suggestions.*

## Résumé

---

La transition professionnelle des ex-permanents syndicaux, définis comme des représentants syndicaux travaillant à temps plein pour le syndicat, est un sujet complexe tant elle touche l'individu, le syndicat et l'entreprise d'accueil. Pour comprendre ce sujet, la littérature mobilisée offre des cadres d'analyse en s'intéressant aux problèmes internes au syndicat, aux raisons de l'engagement initial, au rôle du résidu émotionnel dans la construction identitaire et à la manière pour un individu de valoriser son expérience. L'opérationnalisation de ce questionnement s'est faite sous forme d'entretiens auprès d'ex-permanents et permanents syndicaux en cours de reconversion par un suivi longitudinal. Souhaitant identifier les particularités du syndicalisme français, des militants syndicaux américains ont également été interrogés. Une triangulation des données a aussi été recherchée auprès de Directeurs des Ressources Humaines, managers, organisations syndicales, permanents syndicaux n'étant pas en démarche de transition professionnelle et d'un cabinet spécialisé dans l'accompagnement des ex-permanents. Nos résultats font émerger un engagement syndical français particulier touchant de nombreuses sphères personnelles et professionnelles. Des difficultés internes au syndicat et le comportement de l'ex-permanent face à ces difficultés conduisent celui-ci à partir. Le départ provoque une émotion forte persistante (le résidu émotionnel) ayant un rôle-clé dans la reconstruction identitaire et déterminant l'état d'esprit de l'individu. Enfin, l'expérience syndicale est intégrée différemment dans la carrière selon les individus.

*Mots-clés : Transition professionnelle, Syndicat, Résidu émotionnel, carrière, travail identitaire*

### **Abstract**

The professional transition of ex-full time unionists, defined as activists working full time for the union, is a complex issue as it affects the individual, the union and the host company. In order to understand this subject, the mobilized literature offers analytical frameworks focusing on internal problems of the union, the reasons for the initial commitment, the role of the emotional residue in the construction of identity, and the way in which an individual can value his experience. The operationalization of this research was carried out in the form of interviews with ex-full time unionists and full time activists for their professional transition by a longitudinal follow-up. Wishing to identify the specificities of the French trade unionism, American activists were questioned. A triangulation of the data has also been sought from Human Resources Directors, managers, trade unions, full time unionists who were not in professional transition and a company specialized in the support of ex-full time unionists. Our results underlines the French specificities of trade union commitment (personal and professional domains). Internal difficulties in the trade union and the behaviour of the ex-full time unionist led him to leave. This departure implies a persistent strong emotion (the emotion residue) which has a key role in the identity work and the mindset of the individual. Finally, union experience could be integrated differently in the career, depending on the individual.

*Keywords : Professional transition, Trade Unions, Emotion residue, career, identity work*

## Principales abréviations

---

AFL	American Federation of Labor
ANI	Accord national interprofessionnel
ASA	Autorisation Spéciale d'Absence
C.com	Code de commerce
C.tr	Code du travail
CAP	Commission administrative paritaire
CCE	Comité central Européen
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDD	Contrat à durée déterminé
CDI	Contrat à durée indéterminée
CE	Comité d'entreprise, comité d'établissement
CESE	Conseil Economique Social et Environnemental
CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail
CFTC	Confédération française des Travailleurs Chrétiens
CGT	Confédération Générale du Travail
CGT-FO	Confédération Générale du Travail- Force Ouvrière
CGT-U	Confédération Générale du Travail Unifiée
CNAM	Caisse Nationale d'Assurance Maladie
CSFPE	Conseil Supérieur de la Fonction Publique de l'État
CSFPH	Conseil supérieur de la Fonction Publique Hospitalière
CSFPT	Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale
CSFPT	Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale
DAS	Décharge d'activité de service
DIRECCTE	Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DP	Délégué du personnel
DS	Délégué syndicaux
DUP	Délégué Unique du Personnel

EP	Elections professionnelles
ETP	Équivalent temps plein
FAT	Fédération autonome des transports
FEN	Fédération de l'Éducation Nationale
FGAF	Fédération générale autonome des fonctionnaires
FGSOA	Fédération Générale des Syndicats de salariés des Organisations professionnelles de l'Agriculture et de l'industrie agroalimentaire
FMC	Fédération maîtrise et cadres des chemins de fer
FSU	Florida State University
ICTWSS	Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Settings, State Intervention and Social Pacts
id.	Idem
IRP	Instance Représentative du Personnel.
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
PCF	Parti Communiste Français
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RSS	Responsable Section Syndicale
SUD	Syndicat Solidaire, Unitaire et Démocratique
UNSA	Union Nationale des Syndicats Autonomes

# Sommaire

---

Thèse de Doctorat / Novembre 2017	1
<b>Remerciements</b>	<b>4</b>
<b>Résumé</b>	<b>6</b>
<b>Principales abréviations</b>	<b>7</b>
<b>Sommaire</b>	<b>9</b>
<b>Introduction</b>	<b>15</b>
<b>Titre 1 Du désengagement à la reconversion en dehors de la sphère syndicale : un questionnement théorique naissant</b>	<b>23</b>
<b>1. Quitter la sphère syndicale : des raisons multiples qui menacent l'identité du permanent syndical</b>	<b>24</b>
1.1 Une analyse micro du désengagement syndical : de l'engagement au désengagement	25
1.1.1 Quel type d'engagement pour un permanent syndical ?	25
1.1.2 La littérature fournit une analyse insuffisante pour comprendre le désengagement syndical	29
1.1.2.1 Les raisons du départ dans la littérature	29
1.1.2.2 Les raisons de l'engagement initial à l'origine du départ	31
1.1.2.3 La mobilisation dans les syndicats	32
1.2 Expliquer le désengagement syndical du point de vue macro	38
1.2.1 Les tensions internes du syndicat	39
1.2.2 Face aux tensions : un comportement du permanent syndical lié à son intention	42
1.3 Les tensions de plus en plus fortes au sein du syndicat remettent en cause l'identité professionnelle du permanent syndical	44
1.3.1 Quelle identité professionnelle pour l'ex-permanent syndical ?	45
1.3.1.1 Tenter de définir l'identité professionnelle	45
1.3.1.2 Les deux grandes approches de l'identité professionnelle	48
1.3.1.3 Une identité professionnelle en tension	51
1.3.2 La menace croissante peut amener à la perte de l'identité du permanent syndical	54
1.3.2.1 Définir la menace identitaire pour expliquer la perte de l'identité	54

1.3.2.2	Les stratégies de l'individu face à la menace identitaire	56
1.3.2.3	Les facteurs conduisant à la perte de l'identité	60
<b>2.</b>	<b>Une transition professionnelle complexifiée par le résidu émotionnel</b>	<b>63</b>
2.1	Une émotion persistante après le départ : le résidu émotionnel	64
2.1.1	Le résidu émotionnel	64
2.1.2	Le rôle du résidu émotionnel	69
2.1.2.1	Le rôle des émotions	69
2.1.2.2	Le comportement de l'individu face à son émotion	71
2.1.2.3	La compétence émotionnelle	76
2.2	Un travail identitaire important lors de la période liminale	79
2.2.1	Une séparation qui impose une dés-identification et permet de répondre à la question : qui étais-je ?	80
2.2.2	La phase de transition permet de répondre à la question : que vais-je devenir ?	85
2.2.3	La dernière étape qui permet la restauration d'une nouvelle identité	88
<b>3.</b>	<b>Cette transition professionnelle à multiples visages pose la question de la carrière des ex-permanents syndicaux</b>	<b>94</b>
3.1	Quel type de transition professionnelle ?	95
3.1.1	Les transitions inter-rôles	96
3.1.2	Les transitions intra-rôles	98
3.2	La transition professionnelle pose la question de l'employabilité militante	102
3.2.1	La reconversion syndicale dans la littérature en relations industrielles	102
3.2.2	Le rôle du capital social et les stratégies associées pour assurer l'employabilité	108
3.2.3	L'employabilité perçue : les facteurs dont elle dépend et son rôle sur la mobilisation du capital social	112
3.3	Intégrer l'expérience syndicale dans la carrière	115
3.3.1	Le sens de cette expérience syndicale du point de vue de la carrière	115
3.3.2	Quels scripts de carrière après une expérience syndicale ?	118
3.3.2.1	Le concept de scripts de carrière	119
3.3.2.1	Les scripts de carrières flexibles	122

***Titre 2 De l'absence de dispositifs spécifiques à l'étude empirique de la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux*** \_\_\_\_\_ **127**

**1. Le cadre légal reconnaît les permanents syndicaux sans pour autant prévoir leur transition professionnelle** \_\_\_\_\_ **129**

1.1	L'apparition des permanents syndicaux : cadre historico-légal	130
-----	---	-----

1.1.1	L'apparition légale des permanents syndicaux dans le droit privé _____	131
1.1.2	L'apparition des permanents syndicaux dans le droit public _____	139
1.2	Devenir permanent syndical : quel statut légal ? _____	141
1.2.1	Les permanents syndicaux dans le secteur privé et leur carrière _____	142
1.2.1.1	Être permanent dans le secteur privé : quel statut légal ? _____	142
1.2.1.2	Le retour à l'emploi : l'impensée légale _____	143
1.2.2	Les permanents syndicaux dans la fonction publique et leur carrière _____	148
1.2.2.1	Être permanent dans la fonction publique : quel statut légal ? _____	148
1.2.2.1	L'évolution de carrière des personnes exerçant une activité syndicale dans la fonction publique : l'impensée de la sortie _____	152
1.2.3	Estimer le nombre de permanents syndicaux : un exercice difficile _____	154
<b>2.</b>	<b>Le contexte syndical particulier interroge l'engagement syndical et peut conduire au désengagement _____</b>	<b>156</b>
2.1	Le contexte syndical particulier conduit à un engagement total en France _____	157
2.1.1	Le cas Français : un syndicalisme divisé _____	157
2.1.2	Le cas particulier du syndicalisme aux États-Unis _____	164
2.2	La gestion du départ des permanents syndicaux par les organisations concernées : des tentatives hésitantes sur la gestion des ex-permanents syndicaux _____	171
2.2.1	La gestion du départ des permanents syndicaux par les organisations syndicales _____	171
2.2.1.1	La gestion du départ à la CFDT _____	171
2.2.1.2	La gestion du départ dans les autres organisations syndicales _____	174
2.2.2	La gestion du départ des permanents syndicaux par les Directeurs des Ressources Humaines : des accords bien présents mais qui laissent un certain flou _____	176
<b>3.</b>	<b>Quelle posture épistémologique et quelle méthodologie pour répondre à la question de recherche ? _____</b>	<b>180</b>
3.1	Une posture épistémologique constructiviste aménagée et un choix méthodologique qualitatif _____	181
3.1.1	Un positionnement constructiviste aménagé expliqué par le cadre théorique et le terrain _____	181
3.1.2	Penser le statut du chercheur vis-à-vis de son objet de recherche conduit vers une auto-socio-construction de la connaissance _____	188
3.1.3	Une démarche qualitative assortie d'un certain nombre de précautions _____	194
3.2	Une méthodologie qualitative multiple qui permet d'analyser les différentes parties prenantes de notre objet de recherche _____	198
3.2.1	Une phase exploratoire _____	199

3.2.2 Des questionnements soulevés par le terrain à l'élargissement de ce dernier pour y répondre _____	202
3.3 L'exploitation des données _____	221
3.3.1 Analyse des données _____	221
3.3.2 Le codage _____	223
3.3.3 Limites et qualité de la recherche _____	229

**Titre 3 : Devenir un ex-permanent : un processus complexe qui concerne autant l'individu que les organisations \_\_\_\_\_ 234**

**1. Comprendre le départ : de l'engagement initial aux difficultés rencontrées dans le syndicat \_\_\_\_\_ 235**

1.1 En France, l'engagement syndical implique toutes les sphères de l'individu contrairement à l'engagement syndical aux États Unis _____	236
1.1.1 Des raisons similaires d'adhésion au syndicalisme _____	236
1.1.2 D'importantes différences entre le cas français et américain démontrent un engagement syndical élargi à de nombreuses sphères _____	238
1.2 Les raisons multiples expliquent le départ du syndicat _____	243
1.2.1 Des problèmes au sein du syndicat provoquent des comportements différents des permanents syndicaux _____	243
1.2.1.1 Des difficultés bien présentes au sein des syndicats _____	244
1.2.1.2 Les difficultés rencontrées au sein des syndicats obligent les permanents syndicaux à réagir _____	247
1.2.1.3 Les comportements des permanents syndicaux face aux difficultés internes aux syndicats semblent s'expliquer par les raisons initiales d'adhésion _____	254
1.2.2 Face à ces comportements, le syndicat décide soit d'exclure son permanent soit de le garder _____	256
1.2.3 Maintenu au sein du syndicat, le permanent syndical peut décider de rester ou de partir. _____	260

**2. Gérer le départ : le rôle du résidu émotionnel \_\_\_\_\_ 268**

2.1 Le résidu émotionnel créé par le départ _____	269
2.1.1 Le résidu émotionnel apparaît lors du départ du syndicat _____	269
2.1.2 La gestion du résidu émotionnel _____	272
2.1.2.1 La non-gestion du résidu émotionnel _____	272
2.1.2.2 Le partage du résidu émotionnel _____	274
2.1.2.3 La rationalisation du résidu émotionnel _____	276
2.2 La gestion du résidu émotionnel explique le travail identitaire et l'état d'esprit de l'individu _____	280

2.2.1 État d'esprit : « bloqué »	280
2.2.2 État d'esprit : « nostalgique »	282
2.2.3 État d'esprit : « rival intégré »	284
2.2.4 État d'esprit : « allié »	287
2.3 Le résidu émotionnel évolue dans le temps permettant à la personne de changer d'état d'esprit	292
2.3.1 Le résidu émotionnel peut s'atténuer ou au contraire persister	292
2.3.2 Les évolutions de la gestion du résidu émotionnel modifient l'état d'esprit de l'ex-permanent	295
2.3.2.1 La stratégie de rationalisation se poursuit dans le temps et permet de devenir un allié	295
2.3.2.2 La stratégie de partage peut évoluer sans changer l'état d'esprit de l'ex-permanent	297
2.3.2.3 La non-gestion du résidu émotionnel	299
<b>3. Être un ex-permanent syndical : que faire de cette expérience syndicale ?</b>	<b>305</b>
3.1 LORS DU DEPART : DEUX POSSIBILITES POUR MOBILISER SON CAPITAL SOCIAL	306
3.1.1 Une mobilisation offensive du capital social ralentie par une période d'observation de la part de l'entreprise d'accueil	306
3.1.2 Une stratégie axée sur la non-mobilisation du capital social	309
3.2 LA PERCEPTION DE L'EMPLOYABILITE INFLUENCE LE CHOIX DE LA STRATEGIE DE MOBILISATION DU CAPITAL SOCIAL	312
3.2.1 La forte employabilité perçue favorise la mobilisation offensive du réseau syndical	313
3.2.2 La faible employabilité perçue entraîne une non-mobilisation du capital social	316
3.3 Être un ex-permanent : de la réutilisation des compétences à la cohérence de carrière	320
3.3.1 Des compétences variées réutilisées par l'ex-permanent syndical	320
3.3.2 L'expérience syndicale : un script de carrière comme les autres	323
<b>Conclusion</b>	<b>329</b>
<b>1. Apports théoriques</b>	<b>329</b>
1.1 Les raisons du départ des permanents syndicaux : une explication liée aux difficultés et aux modes de fonctionnement au sein des syndicats	329
1.1.1 L'intérêt du cas français versus le cas américain	329
1.1.2 Les difficultés internes au syndicat conduisent à un départ parfois difficile	332
1.2 Le rôle du résidu émotionnel sur le travail identitaire et le comportement individuel	335
1.3 De l'employabilité militante aux scripts de carrière intégrant l'expérience syndicale	337
<b>2. Contributions managériales</b>	<b>341</b>
2.1 Contributions managériales lors de la préparation du départ	341

2.2 Contributions managériales pour accompagner le départ	343
2.3 Contributions managériales après le départ	344
<b>3. Limites et voies de recherches futures</b>	<b>345</b>
<b><i>Bibliographie</i></b>	<b>349</b>
<b><i>Table des annexes</i></b>	<b>381</b>
Annexe 1	382
Annexe 2	385
Annexe 3	387
Annexe 4	389
Annexe 5	390
Annexe 6	391
Annexe 7	393
<b><i>Liste des tableaux et schémas</i></b>	<b>394</b>

## Introduction

---

*Partir, c'est mourir un peu,  
C'est mourir à ce qu'on aime :  
On laisse un peu de soi-même  
En toute heure et dans tout lieu.*

*(Extrait de Rondel de l'adieu)*

*Edmond Haraucourt*

### 1. Intérêt et enjeux de la recherche

L'étude de la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux est née de plusieurs questionnements.

Tout d'abord, la valorisation des compétences syndicales est un sujet d'actualité. Les ordonnances signées par le Président de la République (dites ordonnances MACRON) en septembre 2017 soulignent encore tout récemment la nécessité de valoriser l'expérience syndicale. Dans la continuité de la loi REBSAMEN du 17 août 2017, elles prévoient notamment la tenue d'un entretien professionnel à l'issue d'un mandat syndical permettant de recenser les compétences acquises au cours du mandat et de préciser les modalités de valorisation de l'expérience acquise. La Ministre du Travail, Muriel PENICAUD, a confié à Jean Dominique SIMONPOLI, Directeur de Dialogues, et Gilles GATEAU, Directeur Général des Ressources Humaines d'Air France, une mission dont l'objectif est la mise en place du plan d'action défini après la remise du rapport du Conseil Économique Social et Environnemental sur les

discriminations syndicales et du rapport SIMONPOLI sur la reconnaissance et la valorisation des compétences des élus et délégués syndicaux. Un des axes majeurs de ces deux rapports portait précisément sur la formation et plus largement sur l'employabilité des élus du personnel et des délégués syndicaux.

Le questionnement sur l'employabilité des délégués syndicaux n'est pas récent. La loi REBSAMEN du 17 août 2015 citée plus haut tentait de lui apporter une réponse. Deux entretiens professionnels étaient alors proposés pour chaque délégué syndical. Cette volonté de valoriser les compétences syndicales répond à une demande des syndicats et des entreprises. D'une part, les délégués syndicaux peuvent rencontrer dans les entreprises certaines formes de discrimination, ce qui les empêche de valoriser leur expérience syndicale (Gayral et Guillaume, 2011). D'autre part, les nouveaux militants qui souhaitent s'investir dans l'action syndicale n'envisagent plus de le faire toute leur vie. De nouveaux profils de militants sont observés remettant en cause les schémas traditionnels d'engagement. Comme le souligne Andolfatto, (2007), les jeunes militants sont tiraillés entre leur carrière et le syndicat. La valorisation des expériences syndicales serait dès lors une solution envisagée. Du côté des entreprises existe également une réelle volonté de faire échanger managers et délégués syndicaux sur les compétences afin de lever certains points de blocage et de permettre un meilleur dialogue social (ORSE, 2014).

L'intérêt de notre recherche ne consiste pas uniquement à approfondir les besoins exprimés par ces différents acteurs. Elle répond à trois suggestions de la littérature académique. Tout d'abord, si de nombreux travaux ont tenté d'expliquer la baisse de l'adhésion et de l'engagement dans les syndicats (Fiorito, 2004 ; Oesch, 2012) en identifiant des problèmes au sein des syndicats, peu d'auteurs se sont attachés à

étudier le départ des permanents syndicaux. Or les permanents syndicaux constituent une population intéressante. Ils sont à la fois des militants (Fiorito, Padavic et Deortentiis, 2015), des leaders (Guillaume et Pochic, 2011), des représentants officiels du syndicat (Pochic, 2014a) et dans certains cas des salariés du syndicat (Clark, 1989). Seuls de récents travaux ont porté sur l'expression de l'insatisfaction dans les syndicats (Buttigieg, Deery et Iverson, 2014) ou sur les raisons individuelles animant les élus syndicaux sans s'intéresser au processus les conduisant à quitter le syndicat (Kahn, Lang et Kadev, 1986). Or comprendre le comportement des leaders syndicaux éclaire leur capacité à mobiliser et à recruter de nouveaux membres ce qui est essentiel pour les syndicats (Healy et Kirton, 2013). L'analyse du départ (l'Exit) est centrale dans la compréhension de leurs difficultés, de leurs insatisfactions et des comportements qu'ils adoptent pour y faire face (Gahan, 2012 ; Hirschmann, 1970). Ce manque de travaux sur le départ des ex-permanents syndicaux exprimé par la littérature nous invite à nous poser cette première question :

- Quelles sont les raisons et le processus qui expliquent le départ des ex-permanents syndicaux ?

Ensuite, notre sujet de recherche répond en partie à une autre proposition de la littérature organisationnelle, à savoir la mise en évidence de liens entre émotion et transition professionnelle. La littérature s'intéresse amplement au rôle de l'émotion sur les individus ou les organisations (Climate et al., 2014 ; Voronov, 2014 ; Voronov et Vince, 2012). Récemment des stratégies de gestion de l'émotion par l'individu ont été identifiées soulignant l'importance de facteurs tels que les valeurs de l'individu (Voronov et Weber, 2016). Plus particulièrement, l'émotion participe à la

reconstruction identitaire. Elle fait partie intégrante du processus (Conroy, Becker et Menges, 2017 ; Conroy et O’Leary-Kelly, 2014) et touche particulièrement la période liminale définie comme un processus dynamique de construction identitaire (Bonanno, 2004) en trois phases : une perte d’orientation puis une phase de transition et enfin une phase de restauration d’orientation (Stroebe et al., 2002). Or comme nous y invitent Conroy et Kelly, (2014), leur modèle est le point de départ de l’analyse de l’émotion et de l’évaluation de son impact sur la transition identitaire. Précisément, le résidu émotionnel défini comme l’émotion ressentie dans un contexte professionnel qui influence l’identité professionnelle dans un autre contexte apparaît comme un facteur-clé qu’il conviendrait d’étudier plus largement. La littérature sur la transition professionnelle offre un cadre d’analyse plus large en intégrant la période liminale comme deuxième étape de la transition. Celle-ci s’accomplit en trois phases : la perte d’identité, la période liminale et l’intégration (Van Gennep, 1960).

La littérature nous invite donc à étudier plus précisément le rôle du résidu émotionnel lors d’une transition professionnelle, et à formuler ainsi notre deuxième question :

- Quel est le rôle du résidu émotionnel lors de la transition professionnelle des permanents syndicaux ?

Notre choix s’est porté sur les permanents syndicaux en transition professionnelle pour plusieurs raisons. Le monde syndical est connu pour créer des liens émotionnels forts entre ses membres (Saundry, Stuart et Antcliff, 2012) mais également entre l’individu et le syndicat (Metochi, 2002). Quitter le monde syndical est alors une vraie rupture pour l’individu (Pochic, 2014a) qui implique autant l’individu que les organisations concernées (le syndicat et l’entreprise d’accueil). Les seuls travaux sur

le désengagement militant portent sur la dimension psychologique du désengagement (Klandermans, 2005).

Enfin, quelques travaux traitent la question de la reconversion des permanents syndicaux en dehors du syndicat et identifient le rôle des organisations syndicales, du syndicaliste et de l'environnement dans lequel se réalise la reconversion (Guillaume et Pochic, 2009 ; Pochic, 2016) sans pour autant offrir une vision globale du sujet. Seule une organisation syndicale a fait l'objet d'une étude nous invitant à poursuivre cette analyse. Plusieurs pistes sont proposées par la littérature. Premièrement, la valorisation des compétences syndicales est liée à la mobilisation du capital social. Comme le souligne Pochic, (2016) : « *Ces réseaux sont essentiels à prendre en compte pour comprendre comment des anciens ouvriers ou techniciens peuvent se reclasser comme cadres d'entreprises, [...] alors que plusieurs stigmates pèsent sur eux : séniors, sans diplôme du supérieur et anciens syndicalistes.* » p174. Le capital social est un réseau social caractérisé par des normes associées de réciprocité et de confiance (Putnam, 2007 : 137). Le capital social n'est cependant pas le seul élément utilisé par l'individu pour valoriser son expérience. Deuxièmement, de récents travaux soulignent un lien fort entre l'employabilité et la reconversion (Forrier, Verbruggen et De Cuyper, 2015). Précisément, l'employabilité perçue apparaît essentielle pour permettre la valorisation des expériences (De Cuyper et al., 2014). Troisièmement, de nombreux travaux ont étudié la double implication de l'individu dans le syndicat et dans l'entreprise, et son effet sur la carrière (Andolfatto, 2007 ; Biétry et Laroche, 2011 ; Healy et Kirton, 2013), en soulignant des tensions possibles entre celle-ci et l'engagement syndical. À un moment donné, le militant est obligé de choisir, devenant alors permanent. Mais si la littérature traite tous les aspects internes

de la carrière syndicale (Healy et Kirton, 2013), les travaux sur la reconversion syndicale n'abordent pas l'intégration de l'expérience syndicale dans la carrière du point de vue de l'individu (Guillaume et Pochic, 2009) ni la manière dont il fait sens de cette expérience syndicale, renvoyant au concept de carrière durable (De Vos et Heijden, 2015). Comme le souligne Pochic, (2014a), chaque individu ne va pas faire sens de la même manière, nous conduisant à identifier des chemins différents pour les ex-permanents. Tous ces questionnements sur la valorisation des compétences syndicales et leur intégration dans la carrière nous amènent à nous poser cette question :

- Être un ex-permanent syndical : quelle valorisation et quelle carrière ?

## 2. Méthodologie retenue

Pour répondre à ces trois sous-questions, nous avons fait le choix d'un positionnement épistémologique de constructiviste modéré avec une démarche abductive permettant des allers-retours entre la littérature et les données.

Une méthodologie qualitative a été adoptée permettant de mieux répondre aux questions sous-jacentes. Nous avons fait le choix d'interroger plusieurs types de profil pour répondre à chaque question : des ex-permanents et des permanents en démarche de reconversion, en deux vagues successives. Puis nous avons souhaité préciser les spécificités de l'engagement syndical en France en interrogeant des militants américains. Ensuite, nous avons souhaité trianguler les données pour mieux comprendre les différents phénomènes. Des organisations syndicales, des DRH, un cabinet spécialisé dans la reconversion des permanents syndicaux ainsi que des managers ayant réintégré des permanents syndicaux ont été interrogés. Enfin, pour

mieux identifier les raisons du départ, nous avons questionné des permanents syndicaux n'étant pas en démarche de reconversion.

Tous ces entretiens nous ont permis grâce à une analyse sous NVIVO de dégager les données déterminantes apportant des réponses aux sous-questions exposées plus haut et d'apporter des contributions à deux niveaux.

### 3. Contributions

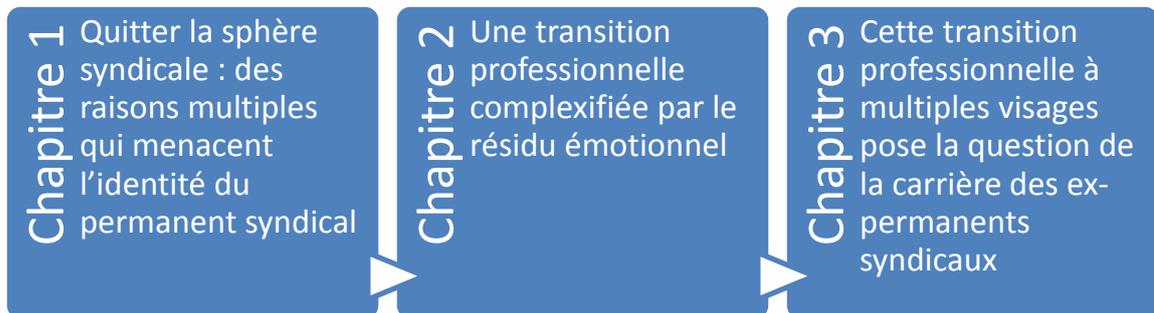
Les premières contributions sont d'ordre conceptuel. S'agissant de la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux, les spécificités du cas français sont tout d'abord dégagées à partir d'un examen comparatif des différences entre l'engagement en France et aux États-Unis. Nous identifions ensuite des raisons individuelles articulées à des raisons organisationnelles conduisant des permanents au départ, prolongeant les travaux de Buttigieg, Deery et Iverson, (2014). Puis nos travaux développent le concept de résidu émotionnel (Conroy & O'Leary-Kelly, 2014) en montrant son rôle lors d'une transition, les stratégies adoptées par les individus et les facteurs associés. Enfin, nous proposons le concept d'employabilité militante poursuivant les travaux de Poupeau et Matonti, (2004) ainsi que la manière dont l'individu fait sens de cette expérience syndicale passée en identifiant des scripts de carrière différents.

Nos contributions ne sont pas uniquement théoriques mais aussi managériales. En expliquant les raisons du départ, nous proposons aux organisations syndicales, aux entreprises et aux pouvoirs politiques de mettre en place un véritable accompagnement des ex-permanents syndicaux. Les diverses actions concrètes suggérées portent autant sur l'anticipation des départs que sur les mesures de soutien

des ex-permanents lors de la transition et sur l'inscription de ces mesures dans la durée pour éviter toute difficulté.

## Démarche générale de la thèse

### **Titre 1 Du désengagement à la reconversion en dehors de la sphère syndicale : un questionnement théorique naissant**



### **Titre 2 De l'absence de dispositifs spécifiques à l'étude empirique de la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux**



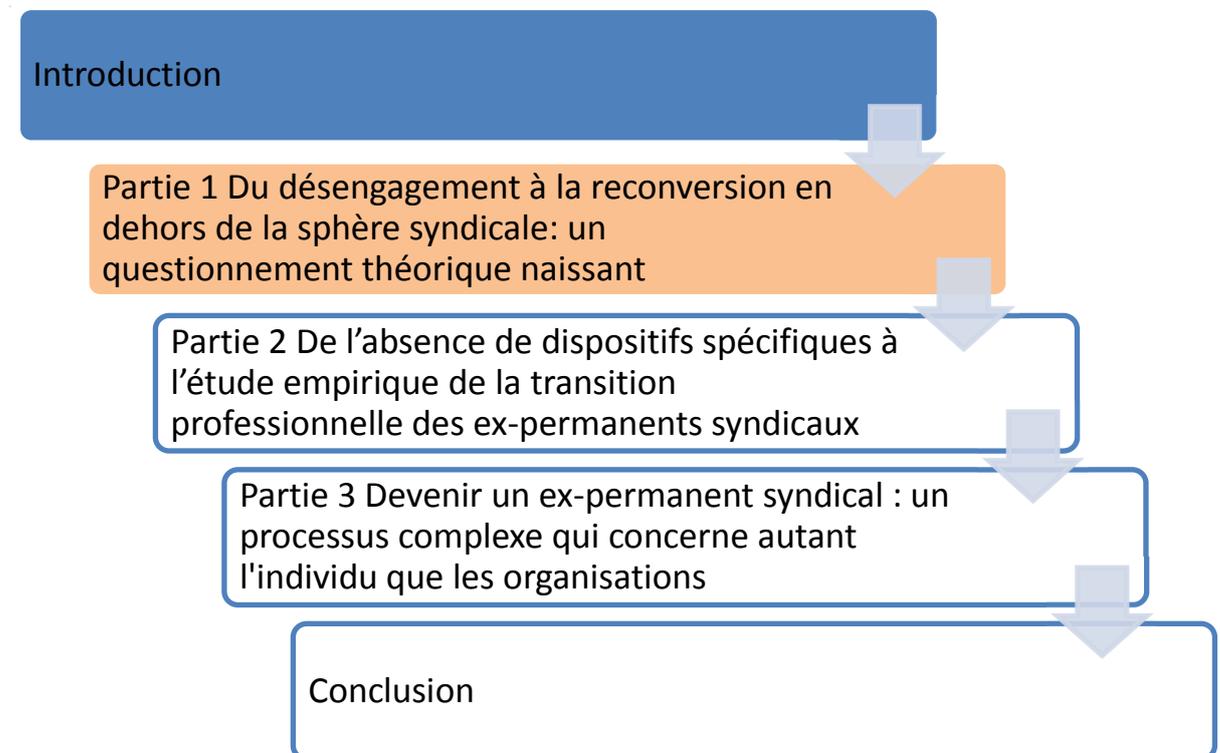
### **Titre 3 : Devenir un ex-permanent : un processus complexe qui concerne autant l'individu que les organisations**

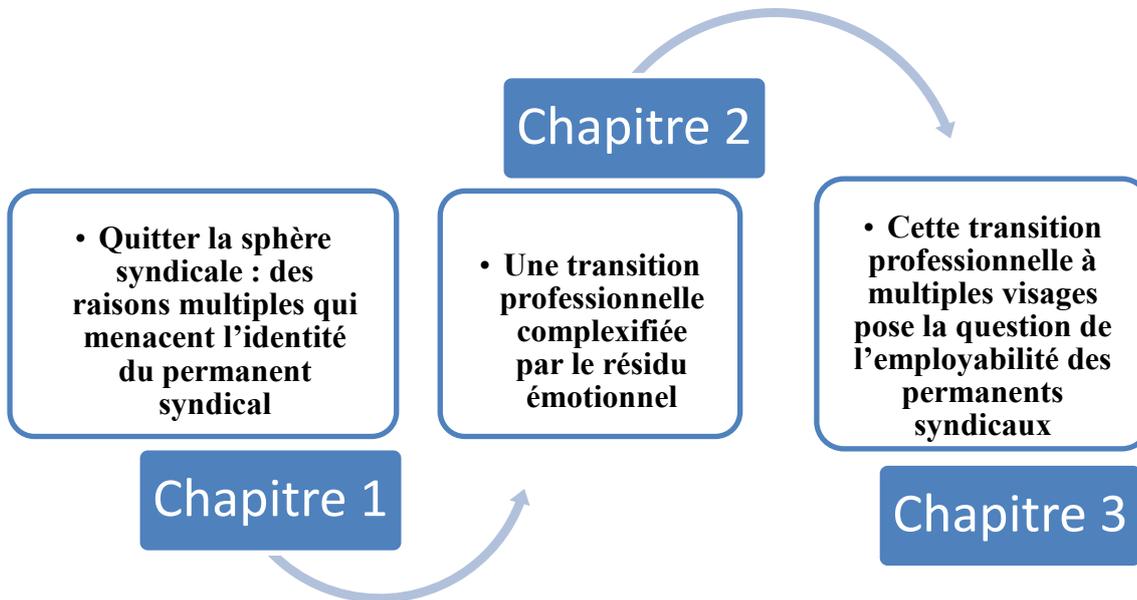


**Conclusion (Contributions, limites et voies de recherche)**

## **Titre 1 Du désengagement à la reconversion en dehors de la sphère syndicale : un questionnement théorique naissant**

---

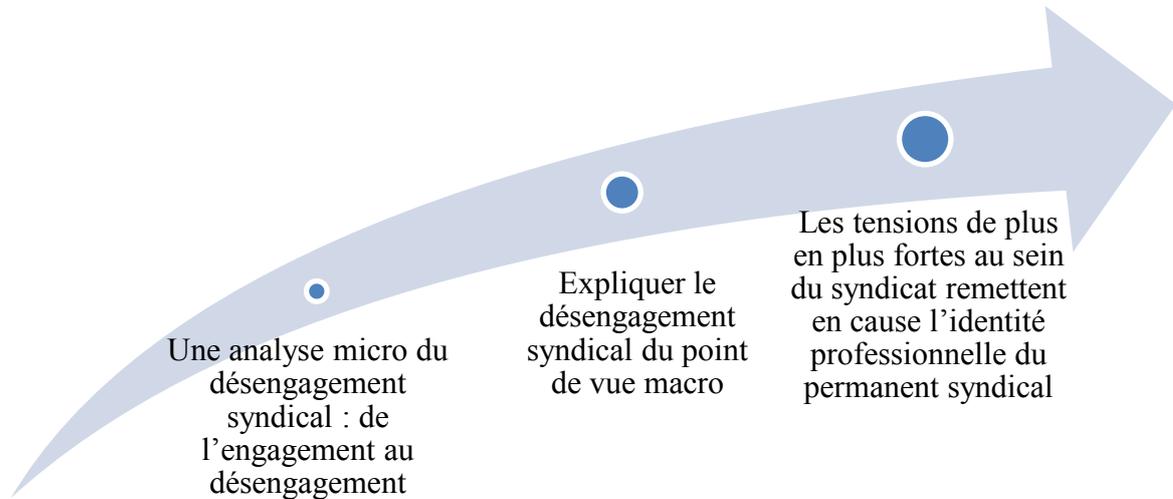




## **1. QUITTER LA SPHERE SYNDICALE : DES RAISONS MULTIPLES QUI MENACENT L'IDENTITE DU PERMANENT SYNDICAL**

Ce chapitre a pour objet de dresser un tableau de la littérature permettant de donner des pistes pour comprendre les raisons du départ des ex-permanents syndicaux. Les différents travaux sur le sujet proposent de s'intéresser au niveau individuel (micro) mais aussi au niveau organisationnel (macro). Ces deux niveaux interagissent et peuvent conduire au départ.

### **Dynamique du chapitre 1**



## **1.1 Une analyse micro du désengagement syndical : de l'engagement au désengagement**

Pour comprendre le départ d'un point de vue micro, il est nécessaire de revenir sur l'engagement initial (1.1.1), puis de passer en revue la littérature expliquant ce désengagement (1.1.2). Schéma 1 p28

### **1.1.1 Quel type d'engagement pour un permanent syndical ?**

Avant de devenir permanent syndical, une personne passe par plusieurs niveaux d'engagements syndicaux. Le premier niveau correspond à la simple adhésion (Klandermans, 1986). Une personne choisit de se syndicaliser, qu'elle ait un emploi ou non. À la suite de cette adhésion, elle peut faire le choix d'être actif au sein du syndicat. Elle devient alors un militant syndical (Pochic, 2014b). Cette notion de militant correspond à la notion d'« activist » dans la littérature anglo-saxonne

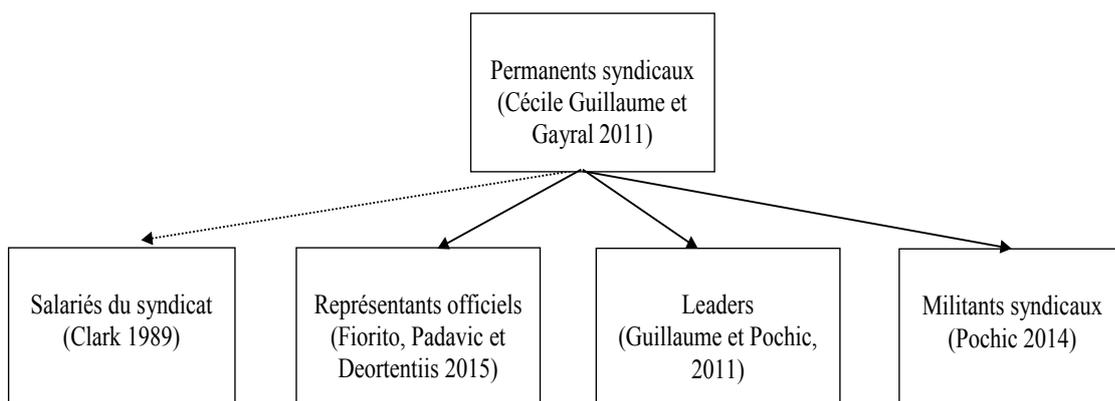
(Fiorito, Padavic et Deortentiis, 2015), définie « comme la participation active aux travaux des syndicats, comme par exemple la mobilisation des membres, la mise en œuvre et la protection des accords collectifs ce qui n'est pas réservé aux seuls élus. » (traduit de « *as active participation in carrying out the work of the union, such as membership mobilization and implementing and safeguarding collective agreements, and which is not just confined to lay office holders.* » (Gall et Fiorito, 2012:191). Le militant réalise plusieurs tâches dans le syndicat. Il peut participer aux réunions, aux élections internes mais aussi aider au recrutement de nouveaux membres. Il s'occupe de problèmes rencontrés dans l'entreprise tels que les conditions de travail ou encore les congés (Andolfatto et Labbé, 2012). Trois formes de participation aux activités du syndicat sont distinguées (McLean Parks, Gallagher et Fullagar, 1995). La première peut se définir comme administrative : le militant s'investit sur des tâches administratives, la seconde comme intermittente : le militant s'investit de manière intermittente sur des tâches variées et la dernière comme supportrice : le militant témoigne de l'intérêt d'adhérer au syndicat. Dans certains cas, le militant peut présenter sa candidature à des mandats ou être désigné par le syndicat pour assurer certaines fonctions. Il devient alors un représentant officiel du syndicat (Klandermans, 1986). Au niveau local, il est alors considéré comme un représentant. Il partage son temps entre l'entreprise et les mandats pour lesquels il a été élu (Biétry, 2013). La charge des mandats peut l'amener à exercer ses mandats à temps plein au sein même de l'entreprise. Il sera reconnu par la littérature comme un représentant élu. Certains peuvent ensuite faire le choix de s'orienter vers une carrière syndicale et être élu au niveau local (union locale) ou au niveau départemental, régional ou national. Les représentants au niveau régional ou national sont alors identifiés comme

des leaders. Ils influencent le positionnement des syndicats dans la sphère politique (Guillaume et Pochic, 2011 ; Kahn, Lang et Kadev, 1986). La littérature française parle de syndicalistes professionnels (Andolfatto et Labbé, 2012). Dans le cas où ses mandats représenteraient un temps plein, la littérature française parle de permanent syndical (Gayral et Guillaume, 2011) tandis que la littérature américaine n'identifiant pas précisément cette catégorie parle de représentant légal en entreprise ou à un niveau régional ou national lorsqu'ils sont élus dans les syndicats (Fiorito, Padavic et Deortentiis, 2015).

Une dernière catégorie de personnel est identifiée par la littérature : les salariés des syndicats. Ils ne sont pas élus mais ont été recrutés par les syndicats pour tenir des postes administratifs (Clark, 1989). Cette professionnalisation du monde syndical peut engendrer des dérives dans les organisations (Guillaume et Pochic, 2009). Dans la littérature anglo-saxonne, ces salariés du syndicat sont qualifiés d'« unions'staff » (Clark, 1989). Plusieurs difficultés sont soulignées concernant cette catégorie de personnel. Tout d'abord, la question de la sécurité de leur emploi est relevée. Ces salariés du syndicat sont recrutés en fonction du positionnement politique des leaders (Bloom et Northrup, 1969). Ils sont liés au courant des leaders en place. Se pose ensuite la question de leur salaire, de leur encadrement et de leur représentativité. Face à ces défis, certaines organisations syndicales ont vu se créer une représentation du personnel au sein de leur propre structure. De telles organisations sont néanmoins en nombre très limité car les salariés des syndicats sont souvent affectés à plusieurs endroits où ils se trouvent isolés et disposent de peu de ressources financières. Enfin la dernière difficulté est le lien entre l'adhésion syndicale et le salariat. Ces salariés

des syndicats sont souvent engagés : ils ont été recrutés car ils partageaient les mêmes valeurs que le syndicat tout en ayant maintenant un lien de subordination avec le syndicat. Toutes ces différentes possibilités proposées par la littérature nous conduisent à retenir la notion de permanents syndicaux (Pochic, 2014b). Les permanents syndicaux sont des personnes engagées pour le syndicat, qu'elles exercent des mandats ou qu'elles soient seulement embauchées par lui. Elles sont à la fois des militants, des représentants officiels, des leaders, ou soit encore des salariés du syndicat.

### Schéma 1 : Les différents profils du permanent syndical dans la littérature



### **1.1.2 La littérature fournit une analyse insuffisante pour comprendre le désengagement syndical**

La littérature offre des pistes intéressantes pour comprendre le départ des permanents (1.1.2.1), qui ont dû être prolongées par un approfondissement des raisons conduisant à leur engagement syndical (1.1.2.2) et par l'examen de leur mobilisation (1.1.2.3).

#### ***1.1.2.1 Les raisons du départ dans la littérature***

De nombreux travaux expliquent le désengagement syndical en identifiant des causes extérieures au syndicat sans investiguer les causes potentielles internes au syndicat ou liées à l'individu. Selon leurs conclusions, le désengagement s'explique par des raisons totalement extérieures à l'organisation syndicale. Comme le souligne Klandermans (2005) d'après une étude réalisée en Hollande dans les années quatre-vingt et 90, les militants syndicaux sans faire de distinction entre ceux qui sont permanents et ceux qui ne le sont pas, ont quitté leurs mandats à la suite d'un changement d'employeurs, d'un départ à la retraite ou d'une perte d'emploi. Dans un dernier cas est évoquée l'idée qu'il était temps pour eux de laisser place à d'autres personnes. Cette dernière explication est insuffisamment développée et argumentée. S'agit-il en effet d'une volonté personnelle ou sont-ils poussés par d'autres à quitter leurs mandats ? L'étude souligne que 6 % d'entre eux sont partis suite à un désaccord avec la politique du syndicat, 17 % sont partis car ils ne pouvaient pas concilier leurs mandats et leur emploi, environ un quart évoquait une insatisfaction vis-à-vis du syndicat et un cinquième les conflits de rôle entre militant et salarié. Le reste des départs s'expliquait par des raisons personnelles. Or cette étude repose uniquement

sur des militants qui n'étaient pas permanents syndicaux et nous invite à aller plus loin pour comprendre le départ de ceux qui sont permanents syndicaux.

En ce qui concerne exclusivement les permanents syndicaux, leur départ à la suite d'un burn-out est lié à une baisse de l'attachement à la cause et plus précisément aux raisons qui les ont amenés à s'engager (Oegema et Klandermans, 1994). Il y a lieu d'examiner alors les liens existants entre les raisons de l'engagement et le départ des militants syndicaux. Cette suggestion est renforcée par l'identification d'un lien entre les coûts d'entrée et les coûts de sortie pour un individu lorsqu'il entre dans un groupe ou quitte celui-ci (Fillieule et al., 2005 ; Klandermans, 2005). Ion (1997) vient enrichir cet angle de lecture en soulignant que la compréhension de l'engagement individuel suppose d'analyser le contexte personnel auquel est attaché l'adhésion syndicale. *« A l'engagement symbolisé par le timbre renouvelable et collé sur la carte, succéderait l'engagement symbolisé par le post-it, détachable et mobile : mise à disposition de soi, résiliable à tout moment. » (p. 81).* Les rétributions comme les sanctions liées à l'engagement comme au désengagement doivent être pensées à l'aune de la valeur que ces activités ont dans la société au moment où le militant s'interroge. En outre, l'évolution du marché du travail a un impact sur ces rétributions et sanctions. L'activité militante n'est plus toujours possible pour certains car les emplois à plein temps diminuent ce qui limite la ré-adhésion syndicale (Prowse et Prowse, 2006). Cette question de l'engagement syndical étant à la source du désengagement développée précédemment nous invite à expliquer l'engagement initial.

### **1.1.2.2 Les raisons de l'engagement initial à l'origine du départ**

D'une part, Klandermans (1986) cite trois raisons fondamentales de l'engagement syndical. Premièrement, le salarié rejoint le syndicat pour des raisons instrumentales : cela lui permet d'obtenir quelque chose. Par exemple, il rejoint le syndicat car il a rencontré des difficultés avec son manager et cherche à être défendu. Deuxièmement, il adhère au syndicat pour des raisons idéologiques. Par exemple, il se reconnaît dans des valeurs communes avec le syndicat comme le partage ou la protection des salariés. Enfin, le salarié décide de s'engager car il s'identifie au groupe. Par exemple, plusieurs membres de sa famille peuvent être engagés syndicalement et donc favoriser son engagement syndical car il s'identifiera à eux. Cette dernière explication liant identification et engagement est questionnée par la littérature. Récemment, Healy et Kirton (2013: 726) ont souligné l'importance de la famille dans l'engagement syndical : *« L'idéologie syndicale est transmise par la famille mais il est aussi clair que les familles voient le syndicat comme un moyen instrumental »*. La famille n'est donc pas uniquement un moyen d'identification mais aussi de transmission des valeurs ou d'explication des avantages obtenus par l'engagement syndical. Tous les groupes sociaux sont concernés par ce questionnement. Cela invite donc à intégrer la famille mais aussi les groupes d'appartenance à une des catégories expliquée par Cregan (2005). D'une part, les valeurs familiales/amicales peuvent s'apparenter aux raisons idéologiques poussant à rejoindre le syndicat. D'autre part, la famille ou les amis peuvent encourager le salarié à rejoindre le syndicat pour se protéger, ce qui s'apparente aux raisons instrumentales. Deux raisons principales apparaissent : **idéologiques et instrumentales**. Les raisons idéologiques sont liées à l'identification au groupe et

aux valeurs de solidarité : les raisons instrumentales sont liées à la force du collectif et à une obligation morale du salarié en échange d'avantages.

**Tableau 1 Les raisons de l'adhésion et de l'engagement**

Auteurs	Raisons
Klandermans (1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentales</li> <li>• Idéologiques</li> <li>• Identification au groupe</li> </ul>
Cregan (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentales</li> <li>• Idéologiques</li> </ul>
Kelly (1998)	<p>La théorie de la mobilisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sentiment d'insatisfaction</li> <li>• sentiment d'injustice</li> <li>• intérêt collectif</li> </ul>

### **1.1.2.3 La mobilisation dans les syndicats**

Au cours de son engagement syndical, l'individu va se mobiliser pour certaines causes. La mobilisation peut être concomitante à l'engagement. La théorie de la mobilisation proposée par Kelly, (1998) s'appuyant sur un double enchaînement de concepts pour expliquer la mobilisation des salariés : passage d'un sentiment d'insatisfaction à un sentiment d'injustice puis de ce sentiment d'injustice à la perception d'un intérêt collectif, permet de questionner la mobilisation initiale pour comprendre la sortie des militants.

Pour le premier concept, plusieurs variables sont avancées expliquant l'insatisfaction : l'environnement de travail (Newton et Shore, 1992), la rémunération ou le non-paiement de celle-ci (Cappelli et Sherer, 1990). Comme le souligne Kelly (1998) p27, l'insatisfaction « *peut être nécessaire pour mobiliser une action collective mais n'est pas suffisante* » (« *may be necessary to motivate collective action but it is not sufficient* »). L'insatisfaction peut résulter uniquement d'une meilleure information reçue par les militants sur les conditions de travail (Bryson, Cappellari et Lucifora, 2004) ou d'un regard plus critique vis-à-vis de leur management (Jódar, Vidal et Alós, 2011). Afin que ce sentiment d'insatisfaction soit vraiment mobilisateur, il faut qu'il se transforme en sentiment d'injustice.

Le passage de l'insatisfaction vers un sentiment d'injustice est central. Il se réalise directement dans la conscience de l'individu ou indirectement grâce à certains acteurs. Directement, l'individu ressent une injustice lorsque celle-ci porte sur un « mal » qui est moralement indéfendable (Folger et Cropanzano, 1998). Par exemple une augmentation est décidée pour une équipe sans critères précis. Cela engendre une insatisfaction pour ceux qui n'en bénéficient pas. Si l'augmentation décidée n'est pas justifiée par la direction et aucuns rattrapages des autres équipes n'ont été réalisés, l'insatisfaction se transforme en sentiment d'injustice. Le salarié prend conscience que l'insatisfaction ne peut être réparée et qu'une injustice demeure. La sphère politique, pour sa part, peut également faire naître un tel sentiment d'injustice. Certaines lois promulguées par les gouvernements incitent les organisations syndicales à se mobiliser (Kelly, 1998) p65. Comme le soulignent Healy et Kirton (2013) p 710 : « *les conditions législatives et politiques en Angleterre et aux États*

*Unis fournissent différentes conditions à la mobilisation mise en place*” (« *Further, the political and legislative conditions that operate in the UK and the USA provide divergent conditions in which mobilization takes place* »). Cette relation entre les lois et les mouvements sociaux organisés par les syndicats a trouvé de nombreuses illustrations au cours des dernières années comme par exemple les mouvements sociaux contestant la loi sur le CPE (Contrat première embauche) en 2006, ou s’opposant à la loi EL KHOMRI sur le droit du travail de 2016<sup>1</sup> projetant de modifier la durée légale de travail (les 35 heures) et les indemnités prudhommales... Comme le soulignent Andolfatto et Labbé (2016), le mouvement lié à cette dernière loi a permis de mobiliser de nombreuses personnes. Les gouvernements à travers leurs lois jouent un rôle sur le sentiment d’injustice.

Toutes ces sources d’injustice permettent une libération cognitive qui est nécessaire à la mobilisation (McAdam, 1988). Le sentiment d’injustice ne conduit à la militance que si celui-ci se transforme en défense d’un intérêt collectif (Kelly, 1998). En comprenant les raisons de ce passage d’un sentiment d’injustice à la prise en compte d’un intérêt collectif, nous poursuivons l’analyse de la mobilisation et donc des raisons du départ des militants. Trois concepts permettent d’expliquer ce passage vers la notion d’un intérêt collectif.

Tout d’abord, les salariés sont prêts à s’investir lorsqu’ils ressentent un sentiment d’injustice attribué au management (Buttigieg, Deery et Iverson, 2008 ; Kelly, 1998). Au contraire, si l’injustice est attribuée à des forces impersonnelles telles que le marché, cela n’aboutira pas à une mobilisation de l’individu

---

<sup>1</sup> [http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/droit-travail/reforme-du-code-du-travail\\_1713860.html](http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/droit-travail/reforme-du-code-du-travail_1713860.html)

(Badigannavar et Kelly, 2005). Une diminution du sentiment d'injustice envers le management expliquerait le départ des militants et donc peut être des permanents.

Le deuxième élément pour expliquer ce passage vers la défense d'un intérêt collectif est l'identification de l'individu au groupe (Kelly et Breinlinger, 1996 ; Simon et al., 1998). Tout d'abord, l'individu s'identifie à un groupe en opposition avec un autre groupe. Cette implication s'accroît si l'individu considère que l'organisation syndicale est traitée injustement par rapport à un autre groupe (Kelly et Kelly, 1994). L'identification au syndicat se réalise en parallèle avec le développement d'attitudes négatives vis-à-vis de l'autre groupe qu'est l'employeur (Buttigieg, Deery et Iverson, 2008). Ensuite, cette cohésion et cette identité se construisent à partir d'un sentiment d'obligation personnelle, de gratitude et de confiance (Blau, 1964). Elle est d'autant plus forte dans les petites organisations (Ellemers, De Gilder et Haslam, 2004). A l'inverse, une baisse de l'identification au groupe conduit à un désengagement de l'individu et explique le départ. En outre, l'identification au groupe est moins forte si l'individu est individualiste. Comme le confirme Buttigieg, Deery et Iverson, (2014), l'individualisme peut avoir des conséquences sur l'identification au groupe et donc sur le désengagement des permanents syndicaux. Deux éléments semblent donc expliquer le départ des permanents syndicaux : l'individualisme et la baisse de l'identification au groupe.

Enfin, les leaders syndicaux ont un rôle clé lors de la prise de conscience d'un intérêt collectif en montrant qu'ils peuvent rectifier l'injustice grâce à des mouvements collectifs. Ils doivent par la suite dénoncer une autre injustice à combattre (Johnson et Jarley, 2004). La victimisation est par exemple, une technique

utilisée par les leaders pour exacerber le sentiment d'injustice (Healy et Kirton, 2013). Quel que soit le niveau hiérarchique du leader syndical qu'il soit en entreprise, dans une fédération ou une confédération, il a un rôle important dans cette mission vis-à-vis du sentiment d'injustice (Kelly et Kelly, 1994 ; Klandermans, 1997). Ce rôle clé n'est pas exercé de façon homogène par les différents responsables. Reprenant la distinction faite par la littérature, deux types de leaders sont identifiés : les leaders transactionnels et les leaders transformants (Bass et Avolio, 1993 ; Snape et Redman, 2004, Cregan et al. 2009). Tout d'abord, les leaders transformants (dit transformationnels leaders) transmettent un sentiment d'efficacité et encouragent les activistes (militants) à plus de loyauté et de fierté (Conger, Kanungo et Menon, 2000 ; Kelly, 1998). Plus particulièrement, ils donnent du sens à l'action des militants lors des mouvements syndicaux. À l'opposé, les leaders transactionnels sont tournés vers l'échange et la réciprocité (Snape et Redman, 2004). Cette réciprocité peut les conduire à être au service de la bureaucratie et non plus au service de la démocratie.

Les leaders syndicaux ont un rôle fondamental lors de la mobilisation des militants syndicaux (Cregan, Bartram et Stanton, 2009), ce qui suggère leur implication lors du départ des permanents syndicaux.

Les raisons individuelles évoquées pour expliquer le désengagement ne sont pas liées uniquement à l'engagement initial. Les étapes de la vie personnelle telles que la naissance d'un enfant, le décès du conjoint ainsi que la discrimination syndicale sont des variables internes importantes. Une autre variable interne peut s'expliquer par la disparition des rétributions ou l'évolution de leur appréciation par

l'individu (Fillieule et al., 2005). La perte de certaines rétributions peut impliquer un désengagement lorsqu'elles sont importantes.

Cette évaluation peut s'analyser grâce à la théorie des coûts bénéfices (Olson, 2002). Comme le souligne Klandermans (2005), être militant syndical est très engageant et stressant. Les militants sont en interaction avec le management, les responsables du syndicat, des salaires et leur conjoint. Le coût d'engagement syndical est élevé et implique de nombreux conflits personnels. Ces coûts et ces bénéfices sont influencés par les leaders syndicaux (Fiorito, Padavic et Deortentiiis, 2015). L'individu va alors peser le pour et le contre pour décider de rester militant (Buttigieg, Deery et Iverson, 2014 ; Klandermans, 1986). L'évaluation donnée aux rétributions par l'individu varie en fonction de plusieurs variables. Le premier paramètre est l'espace social dans lequel l'individu évolue (Kaufmann, 1994). Plus l'espace social dans lequel évolue le militant est propice à l'engagement syndical et rétribue celui-ci en conséquence, plus il aura tendance à rester investi. Au contraire, un espace social contraignant va limiter et réduire l'engagement syndical. Cette explication s'illustre par le nombre de permanents syndicaux issus de la fonction publique tandis que les permanents syndicaux issus de petites entreprises sont très peu nombreux. Les rôles tenus par les individus expliquent aussi l'attention portée aux rétributions (Fillieule et al., 2005). Une autre variable identifiée est l'identité qui se construit. Plus l'identité d'un militant syndical est construite moins les rétributions seront importantes. Au contraire, plus son identité de salarié est forte et plus les rétributions portant sur cet aspect sont importantes. Enfin la dernière variable qui correspond aux changements institutionnels et aux accidents biographiques permet d'expliquer l'attention aux rétributions. L'histoire de l'individu va éclairer

l'importance des rétributions. Par exemple, un militant qui n'a pas eu d'augmentation pendant des années sera fidélisé si le syndicat arrive à obtenir des augmentations pour lui et ses collègues.

### **Synthèse du chapitre 1.1**

Le permanent syndical est défini de plusieurs manières dans la littérature. Il est en même temps un adhérent (prendre une carte et payer sa cotisation), un militant (distribuer des tracts, participer aux réunions), un leader (gérer et mobiliser des militants), un représentant officiel (élu au niveau de l'entreprise, local, régional ou national) ou un salarié du syndicat (embauché par le syndicat sur un poste administratif). Ces différents types d'engagement peuvent être concomitants ou bien successifs. La littérature suggère un lien entre engagement et désengagement. Pour comprendre les raisons de l'engagement, nous avons fait une revue de littérature des raisons présentées comme instrumentales et idéologiques. Au cours de son engagement, le permanent syndical va se mobiliser. La théorie de la mobilisation de Kelly (1998) propose un cadre d'analyse intéressant pour comprendre le comportement des permanents syndicaux mais aussi le rôle des autres leaders syndicaux. Deux types de leadership sont identifiés : transactionnel et transformant. Cette première revue de littérature nous suggère un lien entre départ et engagement.

## **1.2 Expliquer le désengagement syndical du point de vue macro**

Pour expliquer le désengagement syndical du point de vue macro, la littérature permet d'identifier des sources de tensions en interne (1.2.1) qui conduisent le permanent syndical à réagir (1.2.2)

### 1.2.1 Les tensions internes du syndicat

Le départ des permanents syndicaux ne s'explique pas uniquement par des raisons individuelles. Comme le suggère Kelly (1998: 54), l'intégration dans l'analyse des tensions structurelles au sein des organisations syndicales est essentielle pour comprendre les raisons profondes de ce départ.

La "loi d'airain de l'oligarchie" (Iron Law of Oligarchy) de Michels (1977) propose une vision macro pour expliquer la sortie et s'intéresse aux effets des tensions structurelles sur les individus (Healy et Kirton, 2000). Cette loi explique que toute organisation politique aboutit à une division entre une minorité dirigeante et une majorité dirigée. *« Qui dit organisation dit tendance à l'oligarchie. Dans chaque organisation, qu'il s'agisse d'un parti, d'une union de métier, etc., le penchant aristocratique se manifeste d'une façon très prononcée. Le mécanisme de l'organisation, en même temps qu'il donne à celle-ci une structure solide, provoque dans la masse organisée de graves changements. Il intervertit complètement les positions respectives des chefs et de la masse. L'organisation a pour effet de diviser tout parti ou tout syndicat professionnel en une minorité dirigeante et une majorité dirigée »* p23-24. Précisément, la "loi d'airain de l'oligarchie" éclaire les conséquences des difficultés structurelles des syndicats sur les militants syndicaux. Les organisations syndicales oscillent perpétuellement entre démocratie et bureaucratie (Fantasia et Stepan-Norris, 2004 ; Gahan et Pekarek, 2013). Ce phénomène est confirmé par Hyman (2001) qui montre que les organisations syndicales vivent régulièrement un paradoxe entre leurs idéaux et les intérêts de l'organisation amenant dans certains cas à la création de factions. Ces factions

conduisent à des luttes qui affectent les militants. Lors de l'examen de la loi EL KHOMRI de 2016, de nombreux militants syndicaux étaient en désaccord avec le positionnement de leur syndicat. Par exemple, la CFDT culture adressa une lettre à Laurent Berger qui est l'actuel secrétaire général de la CFDT pour rappeler l'importance de s'opposer à cette loi<sup>2</sup>. Plusieurs courants idéologiques se sont alors opposés.

Lorsque les leaders sont tournés vers la bureaucratie, les organisations syndicales évoluent vers une forme d'oligarchie (Michels, 1915). Cette forme impacte structurellement les organisations syndicales et les militants. Précisément, cela modifie les tâches des militants et le soutien qu'ils peuvent trouver dans l'organisation, ce qui peut remettre en question leur attachement à celle-ci (Healy et Kirton, 2013). Le développement d'une oligarchie conduit les dirigeants syndicaux à s'éloigner progressivement de la base et à créer une classe dominante (Michels, 1915). Pour asseoir leur position, les leaders diminuent la liberté, l'initiative et le pouvoir individuels (Weber, 1978). Le renforcement de leur pouvoir les oblige à se professionnaliser (Hartmann, 1979). Ce système oligarchique entraîne l'apparition de nombreuses rivalités et contestations entre leaders (Courpasson et Clegg, 2006), la création de sous-groupes d'élites (Zajac et Westphal, 1996) ainsi que des alternances entre dirigeants. À terme peuvent apparaître des formes de gouvernance à caractère despotique « *mild despotic regimes* » (Courpasson et Clegg, 2006).

Les factions ainsi créées au sein des organisations syndicales peuvent se définir par rapport au genre (Healy et Kirton, 2000) ou être liées à des courants politiques (Gall,

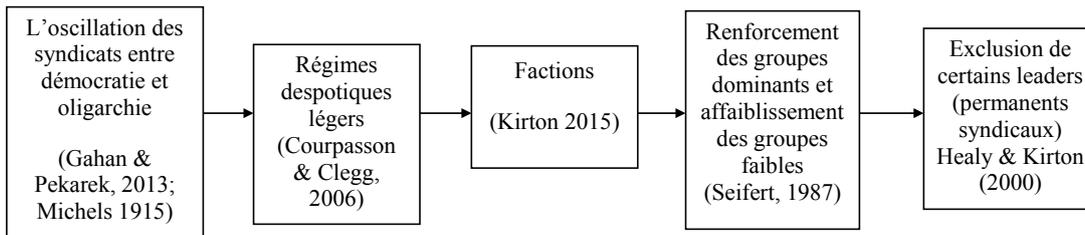
---

<sup>2</sup> <https://www.marianne.net/societe/manifestation-du-31-mars-la-cfdt-la-base-se-rebiffe-contre-laurent-berger>

1998). Dans certains cas, des factions se créent en opposition avec les courants politiques majoritaires du syndicat (Gall, 2001). Malgré des intérêts divergents, les factions ont des caractéristiques communes (Gall, 2001). Elles ont leurs propres règles, leurs membres partagent des idées communes et elles souhaitent assurer la continuité de leur faction. Lorsqu'elles émanent de partis politiques, certains moyens peuvent leur être alloués tels que des locaux ou la mise à disposition de salariés... Au sein du syndicat, leur influence varie en fonction du contexte dans lequel elles évoluent ainsi que des politiques locales et nationales (Calveley et Healy, 2003).

Les factions ont des rôles multiples. Tout d'abord, les factions internes sont importantes (Martin, 1968) car elles attirent de nouveaux adhérents (Darlington, 1994). Ensuite, ces factions internes et les luttes découlant de leur rivalité permettent d'éroder le pouvoir de l'oligarchie au sein des organisations syndicales (Cornfiel, 1993). La lutte entre les factions n'a pas que des effets positifs sur l'oligarchie, qui peut en tirer profit. Elle peut aboutir à terme à renforcer les groupes dominants et à diminuer les groupes dominés dans certaines conditions (Seifert, 1987). Cette domination de groupes par d'autres groupes peut provoquer le départ de militants et donc des permanents. S'appuyant sur des femmes syndicalistes, Healy and Kirton (2001) soulignent l'impact des factions sur les militants et sur l'exclusion de certains d'entre eux. En analysant les causes de départ des permanents syndicaux, nous devons nous interroger sur l'impact des factions sur ces derniers. La loi d'airain de l'oligarchie propose un socle d'analyse particulièrement riche pour questionner l'impact des difficultés structurelles sur les militants.

## Schéma 2 : Les difficultés soulignées dans la littérature pouvant engendrer le départ des permanents syndicaux



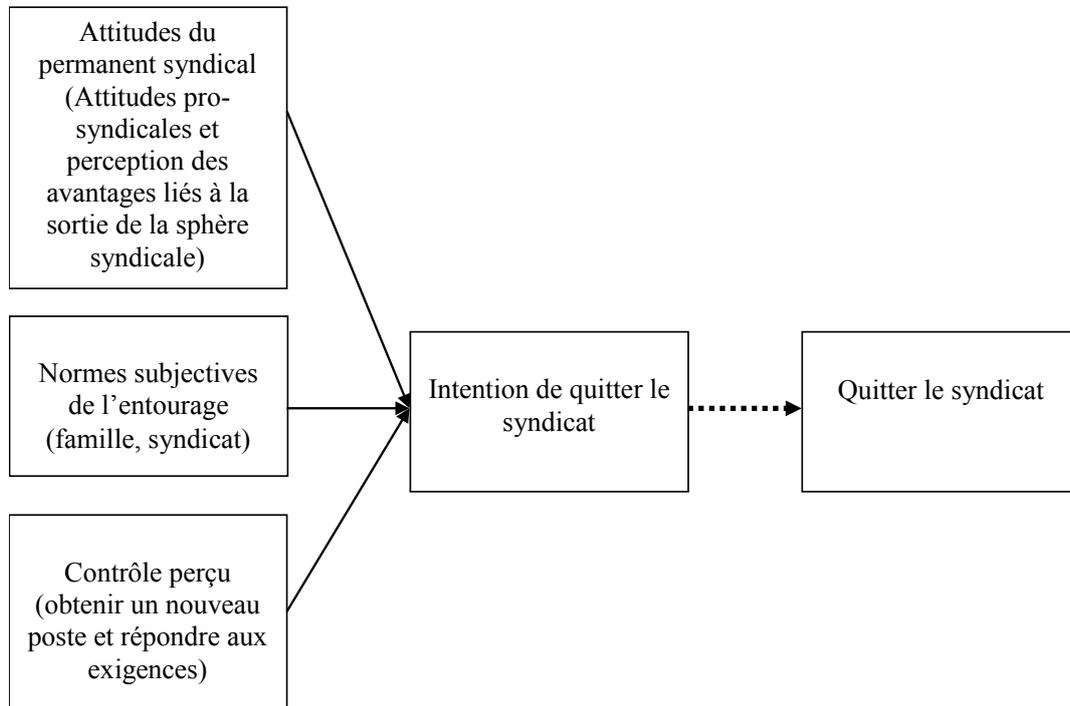
### 1.2.2 Face aux tensions : un comportement du permanent syndical lié à son intention

Face aux tensions internes du syndicat, l'individu va évaluer la situation. Si la théorie du comportement planifié (PBT) (Ajzen, 1991) explique le comportement des syndicalistes au sein de leur syndicat (Gall et Fiorito 2012), elle offre aussi un cadre d'analyse pour comprendre le départ des permanents syndicaux (Schéma 3 : La théorie du comportement planifié adaptée à la sortie des permanents syndicaux).

Selon cette théorie, elle-même issue de la théorie de l'action raisonnée, une action succède nécessairement à une intention d'agir d'une manière rationnelle et active. La personne évalue son intention à la lumière des résultats possibles de son acte. Un comportement est donc fortement lié à l'intention qui le sous-tend. Cette intention résulte de trois facteurs indépendants. Le premier est le jugement de l'individu sur la désirabilité du comportement et de ses conséquences (attitudes par rapport au comportement). Dans notre cas, lorsque les permanents syndicaux sont confrontés à des problèmes au sein du syndicat, ils vont évaluer les impacts positifs ou négatifs de

leur comportement lorsqu'ils partiront. Le second est la considération de l'influence et de l'opinion des proches sur le comportement (les normes sociales). Le militant va se questionner sur l'opinion des autres militants sur son départ. Il va également s'intéresser à l'opinion de sa famille. Le dernier facteur correspond à la perception par l'intéressé de sa capacité à contrôler son action et de la réussir. Comme le suggère Van Breukelen *et al.* (2004), une personne a l'intention de quitter une organisation lorsqu'elle pense qu'elle a la possibilité de trouver un nouvel emploi et de pouvoir répondre aux exigences du poste. Cette possibilité peut s'appliquer aux permanents syndicaux qui ont l'intention de quitter le syndicat. Ils peuvent penser à la possibilité de trouver un autre emploi en dehors de la sphère syndicale et s'accomplir dans leur nouvelle voie.

### **Schéma 3 La théorie du comportement planifié adaptée à la sortie des permanents syndicaux**



### Synthèse du chapitre 1.2

La littérature suggère des difficultés présentes au sein des syndicats. Ces derniers oscillent entre démocratie et oligarchie. Des luttes entre factions sont alors observées qui peuvent avoir des conséquences positives. Néanmoins, de ces luttes, découle un renforcement des groupes dominants menant alors à l'exclusion de certains membres du syndicat. Face à ces difficultés, la théorie du comportement planifié permet d'analyser les raisons du départ en fonction de l'intention de l'individu. Celle-ci découle de trois facteurs indépendants : le contrôle perçu, les normes subjectives et les attitudes du permanent syndical. Des difficultés sont donc identifiées qu'il convient de confirmer et de lier au départ des permanents syndicaux.

### **1.3 Les tensions de plus en plus fortes au sein du syndicat remettent en cause l'identité professionnelle du permanent syndical**

Face aux tensions, l'identité professionnelle est questionnée (1.3.1) au point de causer la perte de l'identité de permanent syndical (1.3.2)

### **1.3.1 Quelle identité professionnelle pour l'ex-permanent syndical ?**

Pour définir l'identité professionnelle des ex-permanents syndicaux, la littérature offre de multiples cadres d'analyse. Plusieurs définitions sont proposées pour expliquer ce qu'est l'identité professionnelle (1.3.1.1), que la littérature appréhende selon deux grandes approches (1.3.1.2). L'identité professionnelle peut entrer en conflit avec d'autres identités, en interne mais aussi en externe (1.3.1.3).

#### ***1.3.1.1 Tenter de définir l'identité professionnelle***

Lorsqu'un ex-permanent syndical effectue une transition professionnelle, cette période se réalise en deux étapes (Ashforth et Johnson, 2001 ; Maitlis, 2009) ou en flux (Maitlis, 2009 : 69). Cette vision de la transition professionnelle en flux rejoint la vision de la transition professionnelle vue comme linéaire (Ashforth et Johnson, 2001). Précisément, cette linéarité de la transition professionnelle est pensée comme l'évolution de l'identité professionnelle. Pour comprendre les différentes étapes de la transition professionnelle, il faut s'intéresser à l'identité professionnelle de l'individu.

Le concept d'identité professionnelle a fait l'objet de nombreux travaux tant en sociologie qu'en psychologie (Miscenko et Day, 2015). Ce concept d'identité professionnelle est issu du concept d'identité qui renvoie à l'image que l'on a de soi et que l'on pense partagée par les autres (Gecas, 1982). Une autre façon de définir l'identité est de répondre à la question : « *qui suis-je ?* » (Ashforth, Harrison et

Corley, 2008 : 327 ; Pezé, 2012). Cette idée de soi est fondée sur les rôles sociaux et sur les groupes auxquels l'individu s'identifie (Ashforth et Johnson, 2001).

L'identité est pensée par Ricoeur comme une recherche permanente de la reconnaissance de soi-même en tant qu'être capable (Ricoeur, 1996: 386). L'être se teste par sa capacité de faire les choses, dans les multiples facettes de son action. Grâce à ses capacités, le pouvoir d'exister, au départ éprouvé par l'action, devient une partie de son histoire personnelle, à condition qu'il y ait une cohérence du récit (Sonsino, 2005). En expérimentant leurs capacités, les individus réalisent qu'ils sont limités, et découvrent leur « *non-pouvoir* » (Ricoeur, 1996: 423). La recherche d'identité entraîne une tension entre le besoin de cohérence d'identité et le besoin de doute, et fait ressortir la nécessité de prendre une distance réfléchie sur soi-même. Ricoeur, (1990) montre l'existence d'une identité dans une tension interne entre deux processus d'auto-affirmation qu'il décrit comme l'*ipse* et l'*idem*.

L'identité *idem* répond au besoin d'une personne de se reconnaître comme « *identique* », comme ressemblant à soi-même, à travers la multitude des expériences du sujet (Mallett et Wapshott, 2012). Construite sur l'accumulation d'expériences, l'identité *idem* est décrite comme numérique (Ricoeur, 2005). Comme elle se nourrit concrètement des expériences, des actions immédiates et quotidiennes, elle est décrite aussi comme une « identité substantielle » ( Ricoeur, 1987: 348).

Dans ce qu'il identifie comme le « même », l'individu augmente la perception qu'il a de ses capacités, qui « *sont fondamentalement ressenties, vécues, sur le mode de la certitude.* » (Ricoeur, 2005). Cela renforce l'affirmation de son pouvoir d'exister et lui permet de s'identifier à ce « je » qui agit. « *Je suis cet être qui peut évaluer ses*

*actions et, en estimant bons les buts de certaines d'entre elles, est capable de s'évaluer lui-même, de s'estimer bon*<sup>3</sup> » (Ricoeur, 1990: 212). L'accumulation d'expériences renforce le sentiment de « *pouvoir faire* », tout en suscitant la conscience d'un non-pouvoir ou d'une impuissance (Ricoeur, 1996 : 423).

L'identité ipse se réalise lorsque le sujet prend conscience qu'il est autre. L'identité ipse correspond au sens de soi-même (*ipse*) qui confronte l'identité au temps, au changement, et à des mutations constitutives dans le rapport à l'autre. (Ricoeur, 1987). Les difficultés de s'identifier à une image font douter l'individu (Ricoeur, 1994). Ces incertitudes orientent le permanent syndical vers l'auto-réflexion (distanciation) et la désidentification (Beech, Gilmore, Cochrane, & Greig, 2012; Elsbach & Bhattacharya, 2001). Les personnes extérieures influentes sont incluses dans le mouvement intérieur de l'identité et interrogent l'individu (Ricoeur, 1994). Le sujet se confronte alors à lui-même, par lui-même (*ipse*), totalement détaché de l'identité *idem* substantielle (Ricoeur, 1987).

Cette dimension *ipse* de l'identité n'est pas présente dans la notion de travail identitaire (Sveningsson et Alvesson, 2003 ; Watson, 2008 :129), qui néglige la dynamique d'identité de Ricoeur. Or les moments d'auto-interrogation incluent une distanciation permettant le renouvellement de l'identité. Cette dynamique d'identité autorise la personne à se détacher de l'illusion qu'il entretient de lui, de se libérer d'une identité restreinte et de rester fidèle à lui-même (Mallett et Wapshott, 2012), ce que Ricoeur (1987 : 75) nomme la « *dialectique de concordance et de discordance* » (Ricoeur, 1987: 75). Une identité sort victorieuse de l'autre.

---

<sup>3</sup> « *I am that being who can evaluate his actions and, judging the goals of some of them to be good, is capable of evaluating himself, of judging himself to be good* »

Un processus cyclique d'acquisition d'identité au travail se met en place (Sonsino, 2005) engendrant des cycles de tensions identitaires qui sont liés soit à l'individu lui-même (Ricoeur, 1996) soit aux contraintes extérieures fortes (Rothausen et al., 2015). Ces deux éléments sont questionnés lors du travail identitaire des permanents syndicaux mais nous invitent à préciser leur identité professionnelle.

Précisément, l'identité professionnelle peut être définie comme la compréhension de soi par l'individu ou par les autres dans le domaine professionnel (Gecas, 1982). L'identité se construit ou se renforce quand elle se sent agressée par les autres. Pratt, Rockmann et Kaufmann, (2006) donnent comme exemple les chirurgiens. Ces derniers se pensent et s'identifient à cette identité professionnelle de chirurgiens après qu'ils ont été attaqués. Les auteurs parlent de violation de l'identité qui est la première étape de création de l'identité.

### ***1.3.1.2 Les deux grandes approches de l'identité professionnelle***

À partir de ces définitions, deux grandes approches de l'identité professionnelle sont proposées par la littérature.

- Une approche statique

La première approche dite statique correspond à la définition que l'on a au sein des activités professionnelles ou des groupes auxquels on appartient : communauté de travail, profession... (Dutton, Roberts et Bednar, 2010 : 266). Elle inclut les différents niveaux de l'identité (individuelle, interpersonnelle, collective) (Brewer et Gardner, 1996). L'identité professionnelle à un niveau individuel se focalise sur les traits et caractéristiques qui différencient quelqu'un d'une autre personne dans le

domaine professionnel. L'identité professionnelle interpersonnelle est issue de la relation entre l'individu avec les personnes significatives telles que le responsable ou les collègues. Enfin l'identité collective est basée sur sa propre perception d'appartenance à une organisation et à une catégorie sociale.

Cette vision statique de l'identité n'empêche pas une évolution de l'identité. Les seuls cas envisagés par la littérature évoquent la transition professionnelle (Ibarra et Barbulescu, 2010) ou la menace identitaire (Petriglieri, 2011) définie par la suite. Une personne possède plusieurs identités relatives au monde professionnel (ex : identité professionnelle et identité organisationnelle). Ces identités interagissent et influencent l'organisation et l'individu. Les travaux cités ci-dessus de Petriglieri et Ibarra rejoignent les travaux de Wille, De Fruyt et Feys (2013) qui identifient une interaction possible entre l'identité professionnelle d'un individu et son environnement professionnel correspondant à son cadre de travail (Ramarajan et Reid, 2013). Ce dernier est défini comme l'organisation dans laquelle évolue le travailleur, les liens qu'il a avec l'extérieur, ses ressources disponibles comme le temps et la formation et les pratiques managériales de l'entreprise (Amabile et al., 1996). L'identité professionnelle et l'environnement professionnel s'influencent réciproquement.

- Une approche dynamique

L'identité professionnelle apparaît par ailleurs comme dynamique, provisoire et contestée (Alvesson et Empson, 2008). Les identités peuvent muter (Markus et Nurius, 1986). Les individus sont continuellement en construction et en définition de leur identité professionnelle engageant un travail identitaire : « *people being engaged*

*in forming, repairing, maintaining, strengthening, or revising their identities* » (Sveningsson et Alvesson 2003 p. 1165). Deux visions sont proposées par la littérature sur ce travail identitaire. D'une part, une vision micro, approche narrative centrée sur l'individu qui construit une identité cohérente, intégrée, et signifiante pour lui-même (Ibarra et Barbulescu, 2010). En cas de tension, l'individu va réévaluer la situation ce qui impactera sa relation avec les autres. D'autre part, l'approche post-structuraliste présente une vision macro (Alvesson, 2010). Le travail identitaire est vu comme le résultat des forces socio-organisationnelles qui s'illustrent par des discours sociaux. Ces forces socio-organisationnelles naissent des relations avec les organisations dans lesquelles l'individu évolue (entreprise) ou avec les institutions (telles que la famille). Comme le souligne Rojot (2005), malgré la complexité que revêt la recherche de sa définition, une organisation peut se définir comme « *Une réponse aux problèmes de l'action collective. Dès qu'une activité ne peut être menée à bien par un individu unique, isolé, par le seul exercice de ses propres capacités, se pose alors le problème de l'action collective, dont l'organisation est la réponse* (p21). » La difficulté est identique pour expliquer ce qu'est une institution. Plusieurs définitions sont proposées. Une institution sociale désigne une structure sociale stable dans le temps qui régule les interactions sociales. La famille en est un exemple. Dans le courant néo-institutionnel, les institutions jouent un rôle important en structurant et canalisant l'action individuelle grâce à des ressources mais aussi des freins (Powell et DiMaggio, 1991). Le rôle des institutions est central. Ces deux visions orientées micro et macro occultent l'interaction de l'individu et de la structure. Or l'interaction entre l'individu, l'organisation et l'institution influence la construction identitaire.

Dans le prolongement de ces travaux, Kira et Balkin (2014) montrent que l'identité peut influencer l'environnement de travail car un écart entre l'identité professionnelle et la situation de travail peut inciter l'individu à un "job crafting" défini comme les modifications physiques et cognitives qu'un individu apporte dans son travail ou vis-à-vis des relations professionnelles qu'il entretient (Wrzesniewski et Dutton, 2001). A contrario, l'environnement professionnel peut influencer l'identité (Wille et De Fruyt, 2014). En s'intéressant aux anciens d'une université, Wille et De Fruyt (2014) ont montré que leur identité était influencée par le contexte dans lequel ils évoluaient. L'individu aura alors tendance à privilégier ce qu'il aime en fonction du contexte dans lequel il évolue. Inversement, le contexte consolidera certains aspects de l'identité. Cette relation de réciprocité nous invite à examiner l'évolution de l'identité professionnelle de l'ex-permanent syndical lorsqu'il réintègre une entreprise. Cette vision de l'identité professionnelle rejoint la définition proposée par Brickson (2000) et reprise par Gomes Da Silva 2010 p.187 : *« l'identité dans le contexte du travail est multiforme, dynamique et influencée par de nombreux facteurs, tels que les traits de personnalité, la qualité des relations, la composition des groupes, la structure organisationnelle et les normes sociales »*.

### **1.3.1.3 Une identité professionnelle en tension**

Ces deux visions de l'identité qui sont dynamiques ou statiques peuvent se rejoindre et correspondre à la définition donnée par Dubar (2011) qui montre que l'identité est le fait d'une articulation d'une double transaction à la fois interne à l'individu (identité de soi) et externe entre l'individu et les institutions dans lesquelles il s'insère (identité sociale). L'auteur la définit comme *« le résultat à la fois stable et*

*provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions* » (Dubar, 2011: 105). Précisément l'identité professionnelle est présentée à un niveau individuel, en concevant la multitude d'identités possibles au sein d'un groupe. La proposition de Dubar éclaire ce concept en pensant l'identité professionnelle en trajectoires identitaires et non comme un concept figé. L'identité est donc issue des trajectoires et des contextes spécifiques. Un double processus relationnel (les interactions avec autrui) et biographique (le parcours de socialisations successives) est à l'origine de sa création. L'identité sociale est à la fois « l'identité pour autrui » et « l'identité pour soi ». Pour concevoir l'identité, il faut évaluer des éléments structurels, objectifs, contextuels mais aussi des éléments personnels, subjectifs, biographiques (Dubar, 2011). Le croisement de ces deux dimensions permet de définir quatre « formes identitaires typiques » dans le champ du travail (Dubar, 2007 ; Schmidt, Gilbert et Noël, 2013) : identités d'entreprise, de métier (ou catégorielle), de réseau (ou individualiste), et de hors travail.

Quelle que soit la forme de l'identité professionnelle, celle-ci peut dans certains cas engendrer des conflits avec les autres identités (Goode, 1960 ; Merton, 1957). Au contraire, pour certains, cette accumulation d'identités permet à l'individu de mieux gérer son insertion sociale. Néanmoins, l'individu ne va pas accorder la même importance à toutes ses identités. La théorie de l'identité saillante explique parfaitement ce processus (Callero, 1985 ; Stryker, 1980 ; Thoits, 1983). L'individu aura tendance à mettre en avant une identité s'il estime que l'identité sociale

poursuivie est importante. La transaction en externe proposée par Dubar, (2011) permet donc de mieux comprendre la construction identitaire et l'importance que l'individu donne à certaines identités.

Ainsi, la construction identitaire dépend également de la relation entre la transaction externe (identité sociale) et interne (identité de soi). L'identité sociale peut influencer fortement l'identité de soi. Turner et al., (1987) montrent que l'identité vacille entre la dimension biographique et la dimension sociale. Il y a même une quasi-fusion de la dimension sociale avec la dimension biographique lorsque l'individu partage avec ses semblables un sentiment de menace (Knowles et Gardner, 2008).

Au contraire, ces pluralités d'identités peuvent être complexes pour l'individu. L'identité pour soi peut être en incohérence avec l'identité pour autrui. Il y a alors une opposition entre elles. Afin de résoudre ce conflit, l'individu va effectuer un « travail identitaire » (Alvesson et Willmott, 2002 ; Beech, 2008). Watson, (2008 : 129) définit ce dernier comme : « *l'ensemble des processus par lesquels les personnes tentent de former une identité personnelle cohérente et distinctive. Ils luttent pour y arriver au sein et en dehors de l'influence des différentes identités sociales qui sont les leurs dans les différents milieux dans lesquels ils évoluent* ». Une autre définition possible apporte des précisions : « *le travail identitaire est défini comme l'ensemble des comportements et des attitudes développés consciemment par un individu pour articuler ses identités biographiques et relationnelles qui peuvent être plurielles* » (Grima et Beaujolin, 2014: 373).

### **1.3.2 La menace croissante peut amener à la perte de l'identité du permanent syndical**

La perte de l'identité est le fruit d'une menace identitaire (1.3.2.1), face à laquelle l'individu met en place des stratégies différentes (1.3.2.2). La menace identitaire n'est pas la seule cause de la perte identitaire, d'autres facteurs sont proposés (1.3.2.3).

#### ***1.3.2.1 Définir la menace identitaire pour expliquer la perte de l'identité***

Plusieurs raisons sont évoquées par la littérature pour expliquer la perte de l'identité et donc la transition identitaire. Des causes externes sont évoquées telles que la survenance d'évènements (Ashforth & Johnson, 2001; Ebaugh, 1988) qui sont dits majeurs (Ibarra et al., 1999 ; Markus et Kunda, 1986). Les changements professionnels expliquent aussi la perte d'une identité professionnelle (Pratt, Rockmann et Kaufmann, 2006). D'autres exemples tels que les changements de fonctions dans une structure peuvent causer une perte de l'identité professionnelle (Chreim, Williams et Hinings, 2007 ; Doolin, 2002). Des éléments personnels sont aussi évoqués pour expliquer la perte de l'identité, tels une blessure physique liée au travail pour des danseurs (Maitlis, 2009) ou des blessures psychiques pour les marines les obligeant à quitter ce corps (Haynie et Shepherd, 2011). Les évènements impliquent des altérations dans les relations interpersonnelles (Lazarus, 1991) ou dans les expériences vécues par les personnes (Weiss et Cropanzo, 1996).

Certains auteurs parlent donc de causes pour expliquer la transition identitaire. Néanmoins un autre terme plus précis est utilisé, celui de menace identitaire. Le concept de menace identitaire peut se définir à partir de trois éléments.

Le premier élément est l'évaluation du danger identitaire que la personne s'apprête à vivre lors de ce changement. Cela se réfère aux théories du coping (Beaujolin-Bellet et Grima, 2015 ; Feldman et Leana, 1994 ; Gowan, Riordan et Gatewood, 1999 ; Lazarus et Folkman, 1984). Le salarié menacé fait face à une double évaluation de la situation sur le plan financier et sur les perspectives d'emploi futur. Petriglieri, (2011) montre que deux facteurs aggravent la perception de la menace identitaire. Le premier facteur est l'importance de la dimension identitaire menacée. La force de l'identité professionnelle initiale est un paramètre majeur lors de l'évaluation de la menace (Ibarra et Barbulescu, 2010). Le second facteur est la sensibilité de la menace identitaire, ou degré d'exposition de la personne à cette menace identitaire.

Le second élément pour définir le concept de menace identitaire est la perception d'une dégradation de l'identité déjà présente. Petriglieri, (2011) identifie trois notions. La première est la dévaluation identitaire associée à la menace : la menace identitaire dévalue l'identité considérée. La seconde est la déconstruction du sens donné par l'identité à la vie du salarié : en percevant l'attaque d'une de ses identités, l'individu se sent attaqué sur d'autres identités. La dernière porte sur le futur : la perception de dégradation de l'identité sera d'autant plus grande que la perception du futur est assombrie. Devine et al., (2003) illustrent cette vision du futur en s'appuyant sur la situation des chômeurs : leur futur s'annonce très assombri et

donc augmente la perception de la menace. Celle-ci s'appuie sur la perte d'identité et son irréversibilité (Ashforth et Johnson, 2001). La perception négative des perspectives est renforcée par le côté radical et soudain du changement d'identité et la désirabilité sociale de celle-ci (Ibarra et Barbulescu, 2010).

Le troisième élément composant le concept de menace identitaire se rapporte aux sources de cette menace. Là encore, Petriglieri (2011) dégage trois sources : les victimes elles-mêmes, les tiers et les conditions matérielles. L'individu est à la source de la menace lorsqu'il prend conscience que sa nouvelle identité n'est pas compatible avec l'ancienne qu'il valorise. Conroy et O'Leary-Kelly, (2014) approfondissent l'analyse de cette source en proposant le concept de menace identitaire comme les blessures liées à l'identité professionnelle qui peuvent s'expliquer par le désaccord entre le soi réel de l'individu et l'image qu'il aimerait avoir de lui. Cette dernière coïncide avec les idéaux que l'individu nourrit et auxquels il s'identifie. Par exemple, un doctorant qui échoue à une épreuve lui permettant de devenir Professeur se sentira menacé dans son identité en prenant conscience de l'écart entre ce qu'il est et ce qu'il espérait être : devenir Professeur.

### ***1.3.2.2 Les stratégies de l'individu face à la menace identitaire***

Face à cette menace identitaire, la personne élabore différentes stratégies. La première stratégie consiste à faire évoluer son identité menacée. Il va relativiser le poids de cette identité dans son équilibre identitaire, reprenant le concept de saillance identitaire défini par Stryker, (1980). Une autre possibilité est de tenter de changer le sens lié à une identité. Le salarié mobilise alors son capital social et humain pour appliquer cette stratégie. Pratt, Rockmann et Kaufmann (2006) montrent que

l'individu peut ainsi modifier l'idée qu'il avait de son identité professionnelle. Dans certains cas, il essaye même d'améliorer certaines compétences. Enfin, le salarié peut décider de quitter son identité professionnelle pour en acquérir une autre plus adaptée.

Ces différentes réactions de l'individu face à une menace identitaire révèlent des orientations différentes (Collinson, 2003). La première orientation de l'individu est qualifiée d'identité conformiste. L'individu incorpore l'identité proposée et crainte et s'y conforme. La seconde orientation, appelée identité dramaturgique amène le salarié à mystifier son environnement en lui proposant une identité adaptée. L'individu navigue alors entre acceptation et refus. Enfin, dans la dernière option, celle de l'identité de résistance, le salarié choisit de défendre son identité malgré les coûts que cela peut supposer pour lui. Il peut alors être mis à l'écart par un groupe de référence.

En décrivant ces différentes orientations, Collinson (2003) souligne qu'une nouvelle identité peut être créée sans pour autant que l'ancienne ait disparu. Cela entraîne alors une souffrance réelle pour l'individu (Beaujolin-Bellet et Grima, 2010). De son côté, Petriglieri (2011) propose un cadre intéressant pour analyser les stratégies que l'individu va mettre en place en réponse à la violation de son identité professionnelle. Trois stratégies de défense de l'identité permettent de s'opposer à la menace identitaire. Soit la personne délégitime le tiers agresseur pour affirmer son identité. Soit elle dissimule l'identité qu'elle sent menacée pour lui en substituer une autre plus facile à défendre. Soit enfin, elle mène une contre-attaque en direction de la source de son agression.

En adoptant une réponse de protection de l'identité, les individus ciblent la source de la menace tout en préservant leur identité (Petriglieri, 2011). De telles stratégies incluent la dérogation, la dissimulation, le caractère distinctif positif, le déni et la résistance. En dérogation, les individus protègent leur identité en discréditant la source de la menace, limitant ainsi le préjudice, mais pas l'occurrence (Petriglieri, 2011). En utilisant la stratégie de dissimulation, les individus s'efforcent de cacher ou de minimiser une identité qui pourrait être potentiellement menacée. Petriglieri, (2011) illustre cette stratégie par le choix de certains homosexuels de ne pas parler de leur vie privée au travail afin de ne pas être menacé. L'individu va alors proposer une identité adaptée à son environnement (Collinson, 2003) et se définir lui-même comme un imposteur (Knights et Clarke 2014). Le caractère distinctif positif consiste à éduquer les autres et à faire preuve de fierté dans l'identité menacée afin de changer la perception des autres (Petriglieri, 2011). La création d'un contre-discours a également été décrite pour répondre à une stigmatisation (Ashforth et Kreiner, 1999 ; Kreiner, Ashforth et Sluss, 2006). L'étude de Brown et Coupland, (2015) sur les joueurs de rugby d'élite fait écho au travail de Collinson, (1992) sur les travailleurs d'atelier et suggère une stratégie de déni, où les participants de l'organisation ignorent l'information dans un processus autoproclamant. Le déni peut impliquer une perte d'énergie et certains comportements déviants (Ebaugh, 1988). Lorsqu'ils sont en résistance, les individus construisent un sens positif d'eux-mêmes qui les aidera à survivre dans une organisation menaçante (Collinson 2003). Ils peuvent en outre résister en incarnant le changement ou en défiant l'institution, parfois même après leur départ (Creed, DeJordy et Lok, 2010). Dans notre cas, les ex-permanents peuvent

résister à cette menace identitaire et défier l'organisation que ce soit celle qu'ils ont quittée ou celle qu'ils ont rejointe.

Lors de la restructuration identitaire, les individus font évoluer leur identité afin de tenir compte de la menace. Comme développé précédemment, ce type de stratégie s'articule autour d'une adaptation de l'identité, de sa mise en conformité ou de l'adoption d'une autre identité. En adoptant une stratégie de changement d'importance des identités (Ashforth et Kreiner, 1999 ; Kreiner, Ashforth et Sluss, 2006 ; Petriglieri, 2011), les individus minimisent l'importance de l'identité menacée limitant ainsi le risque de préjudice. Le changement de signification (Petriglieri, 2011) apparaît lorsque les individus s'engagent dans un travail identitaire visant à reconstruire un nouveau discours sur l'identité menacée (Ashforth et Kreiner, 1999 ; Kreiner, Ashforth et Sluss, 2006). Dans certains cas, ils peuvent s'approprier la menace et l'intégrer comme ressource pour définir leur identité souhaitée (Brown et Coupland, 2015) ou considérer la menace comme une opportunité de croissance (Dutton, Roberts et Bednar, 2010). Le développement de soi-même est l'une des stratégies de survie que les membres de l'organisation utilisent pour faire face à l'insécurité au travail (Collinson, 2003). En conformité, les individus subordonnent leur propre subjectivité pour répondre à des exigences organisationnelles menaçantes et trouver en eux-mêmes de nouvelles directions de développement. Cette stratégie peut inclure différents degrés de conformité (Knights et McCabe, 2000). Cependant, les individus qui sont engagés dans cette stratégie peuvent encourir de graves conséquences négatives (Collinson, 2003). Enfin, la sortie de l'identité revient à éliminer la menace en abandonnant l'identité menacée et les groupes sociaux associés

(Petriglieri, 2011). Pour les ex-permanents syndicaux, cela signifie quitter la sphère syndicale dans son ensemble ainsi que les liens créés.

### ***1.3.2.3 Les facteurs conduisant à la perte de l'identité***

Une menace identitaire n'entraîne pas à elle seule la perte de l'identité professionnelle. Plusieurs facteurs se conjuguent pour provoquer cette perte. Tout d'abord, il faut relever le rôle négatif que peut jouer l'entourage, de deux façons. Soit celui-ci entretient la personne dans une attitude passive sans l'encourager à lutter contre la menace : l'individu ne peut alors pas stabiliser son émotion, ce qui entraîne la perte de son identité. Soit cet entourage ne valide pas le discours et le projet de l'individu qui doit faire face à des retours négatifs répétitifs : la personne va devoir dès lors gérer ses émotions et celles qui sont liées aux retours négatifs (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014). L'individu sera plutôt centré sur ses émotions et n'arrivera plus à écouter d'autres avis. Il s'isolera de plus en plus ce qui l'empêchera de se créer son identité. À long terme, cet isolement peut le conduire à la dépression. Il sera alors incapable de s'adapter aux changements, avec pour conséquence à long terme une perte d'orientation.

En application des travaux de Kaufmann (1982) sur la transition des cadres, la transition des ex-permanents syndicaux aux identités multiples (leader, militant, élu) et centrales dans leur construction identitaire devrait entraîner un travail identitaire complexe et long. Cette particularité des ex-permanents syndicaux et les caractéristiques de leur départ nous invitent à étudier cette période de reconstruction identitaire.

Cette phase de reconstruction n'est possible que si la rupture se réalise. Celle-ci peut s'expliquer par deux grandes dimensions qui sont, pour l'une, interne et donc liée à l'individu, et pour l'autre, externe et liée au contexte (Chudzikowski et al., 2009). D'autres travaux proposent d'analyser la rupture à travers son caractère volontaire ou involontaire (Fouad et Bynner, 2008). La rupture peut être souhaitée en conséquence de choix personnels d'une part, ou résulter de contraintes personnelles ou professionnelles d'autre part. Dans le premier cas, la rupture souhaitée correspond à une situation où l'individu identifie une opportunité pour effectuer une transition. Dans le second cas, l'individu doit faire face à des barrières personnelles telles que le manque de soutien social. Ainsi le contexte familial peut se trouver directement à l'origine d'une rupture (Vondracek et Schulenberg, 1986). La famille peut laisser l'individu libre dans ses choix ou au contraire le pousser de manière directe ou indirecte et donc être une cause déterminante de la rupture. Le contexte institutionnel est un autre facteur important (Fouad et Bynner, 2008). Tous ces travaux se rejoignent pour confirmer que lorsque la rupture est volontaire, l'individu peut utiliser beaucoup plus de ressources tant internes qu'externes pour effectuer la transition professionnelle (Fouad et Bynner, 2008) : au contraire, lorsque la rupture est involontaire, l'individu n'a pas eu l'opportunité de préparer cette transition. Pour ces derniers auteurs, la rupture volontaire serait un facteur-clé de la réussite de l'ajustement identitaire lors de la transition. Cette rupture entraîne un travail identitaire que l'individu va réaliser en plusieurs étapes.

### **Synthèse du chapitre 1.3**

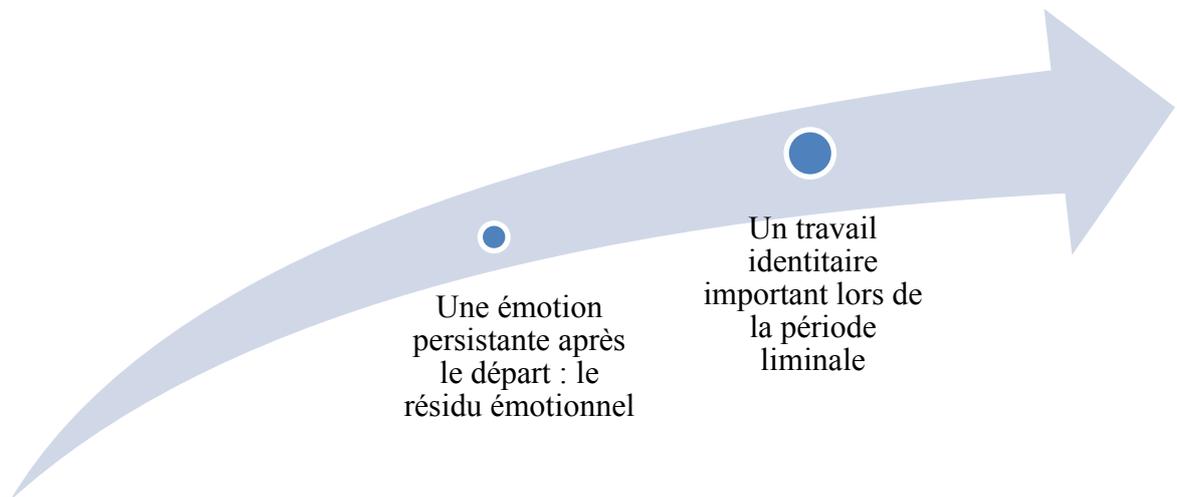
L'identité professionnelle du permanent syndical est multiple. Elle touche autant les sphères professionnelles que personnelles. Deux grandes approches sont identifiées pour

définir l'identité professionnelle : une approche statique et une approche plus dynamique. L'identité professionnelle est le fruit d'une transaction interne et externe qui montre la forte influence des institutions comme l'école, mais aussi celle des organisations que ce soient les entreprises ou le syndicat ou enfin des caractéristiques personnelles de l'individu (niveau de formation, genre...). Or cette identité peut être menacée. La menace identitaire est complexe et se définit par trois grands éléments : son évaluation, sa perception et les sources de celle-ci. Face à cette menace, la littérature évoque plusieurs comportements possibles. L'individu peut par exemple cacher son identité ou au contraire la mettre en valeur et agir sur la source de la menace. Un véritable travail identitaire est à l'œuvre que ce soit avant, pendant et après la transition professionnelle. La menace identitaire n'est pas la seule raison du départ des permanents, des facteurs externes tels que le soutien de l'entourage sont identifiés. La transition professionnelle des ex-permanents semble être complexe tant elle touche des sphères différentes. Plusieurs stratégies proposées par la littérature restent à confirmer.

## **2. UNE TRANSITION PROFESSIONNELLE COMPLEXIFIEE PAR LE RESIDU EMOTIONNEL**

Ce chapitre a pour objectif d'identifier les difficultés proposées dans la littérature lorsqu'un individu quitte son organisation. Dans un premier temps, la notion essentielle de résidu émotionnel, dont la littérature donne plusieurs définitions, est analysée. Au regard de la charge émotionnelle accompagnant la transition, la complexité particulière du travail identitaire réalisé lors la période liminale est ensuite mise en évidence.

### **Dynamique du chapitre 2**



## **2.1 Une émotion persistante après le départ : le résidu émotionnel**

Le résidu émotionnel est un concept naissant (2.1.1) qui joue un rôle important sur plusieurs points intéressants (2.1.2) (Cf Tableau 2 Le résidu émotionnel p.67).

### **2.1.1 Le résidu émotionnel**

Un départ qu'il soit d'un syndicat ou d'une entreprise crée une émotion persistante, identifiée comme un résidu émotionnel (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014). Pour définir le résidu émotionnel, nous devons repartir des émotions, de leur création et de la manière dont les individus les gèrent. Les émotions peuvent être définies comme des états d'ordre sentimental suscités par des causes identifiables. Elles trouvent leur origine dans les valeurs humaines, religieuses ou politiques, de loyauté, droiture, justice, compassion, ou encore de confiance et d'intérêt personnel (Lazarus, 1991). Ces états peuvent être communiqués verbalement ou transparaître dans le comportement de l'individu (Elfenbein, 2007). Les émotions sont des réponses aux informations ou événements qui altèrent les états cognitifs ou physiologiques de l'individu (Weiss et Cropanzo, 1996). Elles sont catégorisées et analysées en positif ou en négatif (Lazarus, 1991). Par exemple, les émotions positives sont l'excitation, la fierté ou la joie. En revanche, les émotions négatives sont la peur, la culpabilité, la douleur etc... (Basch et Fisher, 2000 ; Boudens, 2005). Les individus peuvent gérer stratégiquement et pro activement ces émotions pour travailler plus efficacement (Hayward et Tuckey, 2011). L'émotion est d'ailleurs essentielle lors de la prise de

décision. Certains expliquent le mécanisme de prise de décision à partir de la théorie des marqueurs somatiques de Damasio (1994). Cet auteur explique le processus de décision. Le raisonnement pur nécessiterait que l'individu ait une mémoire d'une capacité infinie, ce qui est impossible. Pour compenser cette limite, la mémoire s'appuie sur différents repères émotionnels. Un projet de décision ressenti négativement est automatiquement associé à une sensation déplaisante au niveau du corps ce qui entraîne un rejet permettant de choisir des solutions alternatives. Au contraire, lorsque l'individu ressent une émotion positive, le projet de décision est conservé. Sur le long terme, lorsque la décision est le fruit d'un processus long, l'émotion est également présente. Comme le souligne Van Hoorebeke (2008), l'émotion intervient : « *Ne dit-on pas, je « sens » que je n'ai pas pris la bonne décision ?* » (p34). Bien qu'elle donne une alerte sur la décision prise (Lazarus, 1991), elle est un facteur-clé dans la prise de décision que ce soit à court terme ou à long terme. L'émotion mettrait « *en éveil la conscience pour évaluer la situation et identifier ce qui a déclenché cette activité et réorganiser les plans d'action* » (Berthoz, 2003: 67). L'émotion ressentie à l'occasion d'une prise de décision peut être transmise aux personnes que l'individu pourra rencontrer (Hatfield, Cacioppo et Rapson, 1994). La personne rencontrée aura alors les mêmes mimiques et ressentira la même chose que celui qui a communiqué l'émotion.

Au-delà de sa transmissibilité à autrui, l'émotion peut perdurer et créer chez l'individu un résidu émotionnel. La littérature présente le résidu émotionnel du point de vue de l'individu. Ce résidu émotionnel est lié au travail identitaire lors d'une transition professionnelle (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014:78) « *We conceptualize emotion residue as emotions triggered in one context that influence identity work in*

*another context* ». Le résidu émotionnel est l'émotion ressentie dans un contexte professionnel qui influence le travail identitaire dans un autre contexte. Nous retiendrons cette définition par la suite lors de notre analyse. Le concept de résidu émotionnel découle du concept d'inertie émotionnelle : « *emotional inertia* ». Ce dernier concept issu de la psychologie se réfère au degré de résistance d'un état émotionnel face au changement : « *the degree to which emotional states are resistant to change* » (Kuppens, Allen, & Sheeber, 2010 : 2). Une émotion ressentie à un moment se poursuit à un autre moment. Hecht et Allen (2009) soulignent le lien entre les deux moments et démontrent que les émotions ressenties durant des périodes non professionnelles peuvent influencer les activités professionnelles. Les émotions positives ressenties en dehors de la sphère professionnelle influencent le bien-être au travail : à l'opposé, des émotions négatives entraînent un sentiment de malaise au travail et réduisent la performance. Par exemple, une émotion positive ressentie lors d'un déjeuner entre amis permet à l'individu de se sentir mieux lors qu'il travaille l'après-midi. Le résidu émotionnel est aussi utilisé en psychologie pour expliquer les transitions professionnelles (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014). Quand l'individu est entre deux identités, le résidu émotionnel oriente la reconstruction identitaire. Les émotions positives permettent à l'individu de se penser différemment. À l'opposé, les émotions négatives limitent les possibilités pour l'individu de se penser autrement. Il est en difficulté pour envisager des solutions alternatives et pour rester ouvert aux échanges avec ses collègues ou sa famille, ce qui limite les possibilités de réaliser avec succès une transition professionnelle et de s'intégrer dans une nouvelle entreprise.

Une autre définition du résidu émotionnel le fait correspondre au concept de résidu affectif « *affective residue* », défini par Damasio (1994) comme un marqueur somatique : les informations évaluées à partir des résultats passés et potentiellement utiles sont stockées pour guider les comportements futurs (p196). La limite entre les émotions et le résidu émotionnel est difficile à établir. Dans le principe, l'émotion est un état ressenti à un instant donné tandis que le résidu émotionnel est la persistance d'une émotion qui influence un comportement sur le long terme. Enfin une dernière proposition présentée par la psychologie sociale serait de penser le résidu émotionnel comme « *des traces émotionnelles laissées par des individus dans un lieu qui peuvent ensuite influencer ou être perçues par d'autres individus* » (Savani et al., 2011p 684). En conséquence, un individu qui quitte un local après avoir éprouvé une émotion crée un résidu émotionnel persistant. Ce résidu sera ressenti par une autre personne qui entre dans ce local, et influencera son comportement. Ainsi, une nouvelle personne entrant dans un local avec un résidu émotionnel négatif ressentira des sensations négatives. L'expérience de Savani et al, 2011 montre qu'on aura tendance à choisir une pièce avec des résidus émotionnels positifs. Ce lien entre résidu émotionnel et comportement nous invite à poursuivre l'analyse du rôle du résidu émotionnel lors d'une transition professionnelle des ex-permanents syndicaux.

**Tableau 2 Le résidu émotionnel**

Le résidu émotionnel	L'émotion ressentie dans un contexte professionnel qui influence l'identité professionnelle dans un autre contexte.	Conroy et O'Leary-Kelly, (2014)
	L'inertie émotionnelle se réfère au degré de résistance d'un état émotionnel face au changement.	Kuppens, Allen, & Sheeber, (2010)
	Le résidu affectif correspond aux informations évaluées et stockées à partir des résultats passés qui sont potentiellement utiles pour guider les comportements futurs.	Damasio (1994)
	Le résidu émotionnel correspond aux traces émotionnelles laissées par des individus dans un lieu, qui peuvent influencer ou être perçues par d'autres individus pénétrant ultérieurement dans ce lieu.	Savani et al., (2011)

## **2.1.2 Le rôle du résidu émotionnel**

Le rôle du résidu émotionnel est vu à travers le rôle des émotions (2.1.2.1), le comportement de l'individu face à ces émotions (2.1.2.2) et le concept de compétence émotionnelle proposée par la littérature (2.1.2.3).

### **2.1.2.1 Le rôle des émotions**

Le résidu émotionnel joue tout d'abord un rôle important en influençant directement le comportement de chacun (Baumeister *et al.* 2007). Précisément, des travaux récents ont montré le lien entre la culpabilité ressentie et le comportement individuel lors de faits de corruption (Smith-Crowe et Warren, 2014). Après une condamnation pour corruption, un individu ressentant de la peur sera moins enclin à se laisser entraîner à de nouveaux faits de corruption. À l'inverse, si cet individu ressent davantage de culpabilité que de peur, il risque de se laisser de nouveau corrompre. Le mécanisme qui le meut résulte de son jugement moral associé au résidu émotionnel. Le jugement moral est pour sa part le résultat des valeurs et reflète la dimension éthique de l'individu.

Plus globalement, l'impact de l'émotion sur le comportement des individus a été souligné par la théorie sociale (Goodwin, Jasper et Polletta, 2005). Les émotions augmentent, promeuvent et déterminent la militance. Les individus décident de s'investir au profit d'une organisation lorsqu'ils ressentent certaines émotions. L'exemple d'ACT UP<sup>4</sup> illustre ce lien entre émotion et militantisme. Ressentir de la frustration ou de la déception a entraîné la mobilisation de nombreux militants (Gould, 2009). ACT UP a su transformer l'émotion ressentie par le public pour créer

---

<sup>4</sup> Association de lutte contre le sida

une mobilisation. Plus récemment, la question posée par la présence de migrants entraîne des sentiments différents chez les individus. Seuls ceux qui ressentent de la tristesse, et non de la peur peuvent s'impliquer pour les aider. Les différentes visions du résidu émotionnel se focalisent sur l'impact de ce résidu émotionnel sur le travail identitaire ou sur la mobilisation sans interroger son impact sur la relation de l'individu aux organisations, que ce soit celle que l'individu a quittée ou celle qu'il a rejointe. Le courant institutionnel nous donne un éclairage intéressant sur le lien entre un individu et une organisation.

Les émotions jouent également un rôle central dans les institutions. Tout d'abord, elles influencent le travail institutionnel qui peut se définir comme les actions des individus et des organisations ayant pour but de créer, maintenir et perturber les institutions (« *the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions* ») (Lawrence, Suddaby et Leca, 2011). La honte est une émotion qui peut créer un travail institutionnel (Creed et al., 2014). Une personne qui ressent une certaine honte au sein d'une institution obligera les autres membres à se questionner, entraînant une remise en question de l'institution. Plusieurs facteurs expliquent ce lien entre émotions et travail institutionnel. En premier, la possibilité de comportements alternatifs offre une plus grande latitude de réactions face à un sentiment de mécontentement. Un membre d'une institution qui ressent de la colère aura dans certains cas la possibilité de s'opposer effectivement à l'institution (Lawrence, Suddaby et Leca, 2011). Lorsque le cas se présentera, cette opposition permettra un travail institutionnel. Deuxièmement, l'appartenance à de multiples groupes tels que les associations, les entreprises ou les familles favorise la capacité des individus à perturber l'institution.

Le dernier élément qui explique le lien entre le travail institutionnel et l'émotion est le fort engagement affectif envers la communauté. Cet engagement affectif est dû aux valeurs de l'individu (Douglas Creed et al., 2014 ; Voronov et Vince, 2012). L'interaction avec d'autres personnes peut défier les valeurs de l'individu et inversement. Par exemple, des valeurs telles que la dignité et la solidarité ont une influence puissante sur les institutions. Ces valeurs affectent la relation de l'individu avec l'institution (Vaccaro et Palazzo, 2015). Ainsi, les individus cherchent à modifier l'institution en trouvant des alliés et en formant des coalitions (Douglas Creed et al., 2014). Ce lien établi entre l'émotion et le travail institutionnel peut s'appliquer aux ex-permanents syndicaux. Quitter le syndicat peut dans certains cas faire naître des sentiments de honte : honte d'apparaître comme le responsable de conflits sociaux antérieurs vis-à-vis de sa nouvelle entreprise, honte vis-à-vis de sa famille d'avoir échoué et honte vis-à-vis du syndicat d'avoir été exclu. Les émotions de l'ex-permanent syndicat peuvent donc entraîner une remise en question de l'organisation syndicale mais aussi de l'entreprise dans laquelle il est réintégré.

### ***2.1.2.2 Le comportement de l'individu face à son émotion***

Face à cette émotion, se pose la question du comportement de l'individu. Des recherches récentes ont examiné les différents liens entre l'émotion et la relation de l'individu avec une institution. Trois comportements ont été identifiés dans la littérature (Voronov et Yorks, 2015). Ils sont dérivés des six étapes de développement identifiées par la Constructive-developmental theory (Drago-Severson, 2004 ; Kegan, 1982, 1994). Cette théorie s'intéresse au processus de compréhension tout au long de la vie (McCauley et al., 2006). Les états mentaux (*mindset stages*) ne sont pas

statiques. Les individus peuvent évoluer progressivement d'un état à l'autre et passer un temps considérable entre chaque étape. Enfin un individu peut ne jamais accéder au sixième état mental, qui est définitif. La Constructive-developmental theory identifie pour les adultes trois niveaux de développement : l'état mental socialisé<sup>5</sup>, l'état mental vu comme son propre auteur et l'état mental d'auto-transformateur. La majorité des adultes évoluent entre ces trois états mentales (Voronov et Yorks, 2015). Les personnes ayant une mentalité socialisée s'appuient sur leurs proches ou sur des personnalités reconnues comme autorités respectées pour valider leurs propres pensées, sentiments et actions. Parce qu'ils s'identifient à d'autres et assimilent leurs sentiments, les personnes s'inscrivant dans cet état mental ne sont pas en mesure de différencier leur propre point de vue de celui de ces références. En revanche, ceux qui ont une mentalité vue comme son propre auteur peuvent réfléchir sur leur contexte interpersonnel en tant qu'objet, identifier leurs propres sentiments et jugements, et distinguer leurs propres idées de celles des autres. Ils s'évaluent en faisant ce qu'ils pensent être justes. Les personnes ayant une mentalité d'auto-transformateur s'engagent dans l'action avec des systèmes de valeurs multiples, qui peuvent être concurrents. Les personnes à ce stade de développement entretiennent une relation dialectique entre des systèmes différents tout en recherchant des perspectives qui transcendent ces contradictions pour élaborer une synthèse cohérente fondée sur des principes (Kegan, 1982, 1994).

Ces trois états ont permis d'établir trois comportements types d'individus gérant différemment les émotions ressenties. Le premier comportement est illustré par

---

<sup>5</sup> Socialized mindset stage, the self-authoring mindset stage and the self-transforming mindset stage

le Connaisseur Socialisé (Socialized Knower, “a sense of self and construction of reality [that] depends on valued others”), qui est défini par « *un sens de soi et la construction de la réalité qui dépend des valeurs des autres* » (Voronov et Yorks, 2015 p.570). Ce connaisseur ressent de fortes émotions si les autres ne réagissent pas aux contradictions institutionnelles qui sont définies comme « *des ruptures et des incohérences à la fois parmi et au sein des arrangements sociaux établis*<sup>6</sup> » (Seo et Creed, 2002:225). Inversement, une réaction des autres déclenche des émotions plus faibles qui laissent le connaisseur socialisé accepter les contradictions de l'institution. La manière dont l'entourage de l'individu réagit à ces contradictions produit une émotion qui affecte l'acceptation des contradictions institutionnelles par les personnes socialisées. Le rôle des tiers est donc clé pour comprendre le départ des permanents.

Le deuxième type de comportement est celui du connaisseur-auteur, (the Self-Authoring Knower, defined as people with “a sense of their own authority and a capacity for making conscious and deliberate choices between the expectations of others according to their own beliefs”) défini comme des personnes « ayant un sens de leur propre autorité et capables de faire des choix conscients et délibérés entre les attentes des autres selon leurs propres croyances » (Voronov et Yorks, 2015 p 573). La relation avec l'institution dépend de deux éléments. Premièrement, un écart important entre les objectifs fixés par l'institution et l'identité souhaitée réduit la capacité des individus à faire face aux contradictions institutionnelles. Il se crée alors une émotion liée à l'écart entre l'investissement et l'identité souhaitée. Nous pouvons

---

<sup>6</sup> ruptures and inconsistencies both among and within the established social arrangements

supposer que cette émotion peut amener au départ. Deuxièmement, si les contradictions institutionnelles dépassent les capacités de rationalisation de l'individu, celui-ci privé de telles capacités, ne pourra pas faire face aux contradictions institutionnelles. Une émotion sera alors ressentie pouvant mener au départ.

La dernière forme de comportement est le Connaisseur de l'auto-transformation (*Self-Transforming Knower, who "take their unique identity itself as an object of reflection, experiencing multiple possibilities of the self as a product of interaction with others"*), qui "*prend leur identité unique en tant qu'objet de réflexion, en expérimentant de multiples possibilités de soi comme un produit de l'interaction avec les autres*" (McCauley et al., 2006 p 638; Voronov et Yorks, 2015). La réaction des individus aux contradictions institutionnelles dépend de leur exposition à ces contradictions. Moins l'exposition aux contradictions institutionnelles est forte, moins ils peuvent identifier émotionnellement les personnes affectées par celles-ci et appréhender ces contradictions. Au contraire, la capacité du connaisseur auto-transformation à appréhender les contradictions institutionnelles augmente dans la mesure où il est capable de se rapprocher de ceux qui sont affectés par ces contradictions institutionnelles. Celles-ci doivent attenter aux valeurs constituant l'identité morale du connaisseur. L'émotion est créée et gérée en fonction de cette propre identité morale pouvant mener au départ.

**Tableau 3 Le lien entre l'individu, son émotion et son comportement face aux contradictions institutionnelles**

<p>Connaisseur Socialisé</p>	<p>Ce connaisseur ressent de fortes émotions si les autres ne réagissent pas aux contradictions institutionnelles. Inversement, une réaction des autres déclenche des émotions plus faibles qui laissent le connaisseur socialisé accepter les contradictions de l'institution.</p>	<p>Lien possible entre émotion et départ : Si les autres individus de l'organisation ne réagissent pas aux difficultés rencontrées dans le syndicat, cette inertie provoque une émotion qui peut amener au départ</p>
<p>Connaisseur- auteur</p>	<p>- Un écart important entre les objectifs fixés par l'institution et l'identité souhaitée réduit la capacité de l'individu à faire face aux contradictions institutionnelles. Il se crée alors une émotion liée à l'écart entre l'investissement et l'identité souhaitée.</p> <p>-au contraire, si les contradictions institutionnelles dépassent ses capacités de rationalisation,</p>	<p>-Lien possible entre émotion et départ : Plus les buts de l'organisation sont en incohérence avec l'identité souhaitée de l'individu et plus une émotion va se créer pouvant mener au départ</p> <p>-Moins l'individu arrive à rationaliser face aux contradictions et plus</p>

Ces		l'individu ne peut alors plus rationaliser, ce qui l'amènera à ressentir une émotion.	l'émotion est forte pouvant entraîner le départ
trois comp ortem ents identi fiés par la littéra ture soulig nent les différ	Connaisseur de l'auto- transformation	- Moins l'exposition aux contradictions institutionnelle est forte et moins il est possible pour l'individu d'identifier émotionnellement les personnes affectées par les contradictions, le rendant incapable d'appréhender les contradictions institutionnelles. La capacité du connaisseur auto-transformant à appréhender ces contradictions institutionnelles augmente dans la mesure où il est capable de se rapprocher de ceux qui sont affectés par les contradictions institutionnelles et que les contradictions sont liées à l'identité morale du connaisseur.	Lien possible entre émotion et départ : plus l'exposition aux contradictions institutionnelles est forte et plus augmente l'émotion pouvant mener au départ

entes émotions qui peuvent conduire au départ de l'institution (Voronov et Yorks, 2015). Le départ implique que l'individu quitte un monde commun et social pour rejoindre un nouveau monde (Douglas Creed et al., 2014). Chaque monde est basé sur des valeurs et des liens affectifs.

### **2.1.2.3 La compétence émotionnelle**

Dans le prolongement des travaux portant sur le rôle de l'émotion dans la relation d'un individu avec des institutions, Voronov et Weber (2016 :33) proposent le concept de compétence émotionnelle. Il se réfère à la capacité d'expérimenter et

d'afficher des émotions qui sont jugées appropriées pour un acteur dans un cadre institutionnel. Cette compétence émotionnelle présente deux facettes : l'une privée qui permet à l'individu de s'autoréguler, et une autre, publique, qui permet de susciter une adhésion de tiers. Cette compétence émotionnelle n'est possible que si elle est naturelle et authentique. Pour être naturelle, l'émotion ressentie doit être celle qui est attendue par les autres. Le critère d'authenticité s'illustre par une émotion qui correspond à ce qu'est la personne, son histoire, son soi intérieur. La compétence émotionnelle permet à l'individu de s'autoréguler grâce à deux processus : l'acquiescement et la dévotion. L'acquiescement correspond à la régulation des émotions en fonction de ce qui est réputé naturel pour un acteur institutionnel attribué. La dévotion fait référence à la régulation de ses propres émotions pour être considérées comme authentiques envers soi-même à la lumière de l'ethos institutionnel. Pour sa part, la compétence émotionnelle permet à l'individu d'obtenir des soutiens extérieurs grâce à des processus de compétence et de personnification. La compétence fait référence au public qui valide les émotions d'une personne comme naturelles pour un type particulier d'acteur institutionnel. La personnification se réfère à l'affichage des émotions perçues par les autres comme authentiques à la lumière de l'ethos institutionnel.

La compétence émotionnelle souligne le rôle de l'acteur. L'agent « *n'est pas un simple descripteur, il est le fruit de la compétence d'une personne à fusionner son sens de soi avec les exigences du rôle d'acteur institutionnel qui lui est attribué* » (Voronov et Weber, 2016: 468). Les individus possèdent non seulement une

---

<sup>7</sup> "Actor" is not a simple descriptor but an accomplishment resulting from a person's competence in actively fusing her/his sense of self with the demands of the institutional actor role ascribed to her/him.

intelligence émotionnelle qui peut être définie comme « *an ability to recognize the meanings of emotions and their relationships, and to reason and problem-solve on the basis of them* » (Mayer, Caruso et Salovey, 1999: 267). L'individu est capable de reconnaître la signification des émotions et leurs relations, de les raisonner et de résoudre les problèmes sur la base de celles-ci. Cette intelligence émotionnelle n'a pas uniquement pour rôle d'aider l'individu à résoudre les problèmes mais aussi à interagir avec les institutions. Ce concept, tel qu'il est développé, souligne la capacité de l'individu dans l'institution à gérer son émotion sans pour autant s'intéresser à la gestion du résidu émotionnel ni à son impact vis-à-vis des organisations correspondantes.

De plus, la typologie des trois comportements suggère que l'exposition aux contradictions institutionnelles peut être appliquée aux contradictions organisationnels et pourrait déclencher une progression de l'état d'esprit dans certaines circonstances (Voronov et Yorks, 2015) et donc une progression de la gestion de l'émotion. Cette hypothèse remet en question l'effet à long terme de ces contradictions, qui est mal compris. Ces contradictions ont été étudiées à des moments précis, mais pas après un changement d'organisation.

La théorie institutionnelle souligne l'impact de l'émotion sur la relation entre un individu et les organisations au sein desquelles il évolue sans pour autant s'intéresser aux phases où l'individu change d'organisation. L'individu pourra avoir des stratégies différentes qui impacteront sa compétence émotionnelle et impliqueront des états d'esprit différents.

<b>Synthèse du chapitre 2.1</b>
---------------------------------

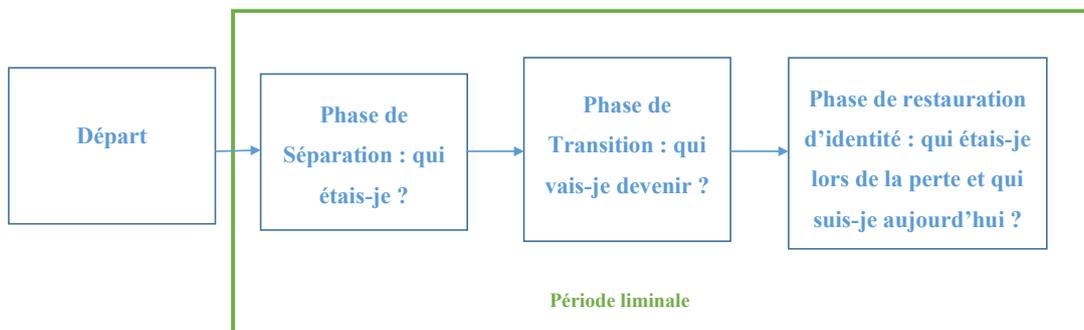
Cette partie présente les différentes définitions proposées par la littérature traitant du résidu émotionnel, parmi lesquelles nous avons retenu la définition proposée par Conroy et O'Leary-Kelly, (2014) : l'émotion ressentie dans un contexte professionnel qui influence l'identité professionnelle dans un autre contexte. Pour identifier le rôle du résidu émotionnel, nous sommes repartis des émotions dans la littérature. Celles-ci sont liées aux valeurs de l'individu et peuvent être identifiées positivement ou négativement. Elles obligent les institutions, touchées par d'inévitables contradictions, à se remettre en question. En fonction du comportement des personnes dans l'institution mais aussi de l'émotion ressentie par l'individu, trois états mentaux sont observés : le socialisé, l'auteur, et l'auto-transformateur. Chaque état engendre des émotions différentes pouvant conduire au départ. L'émotion résulte de la réaction de l'entourage, des valeurs et de l'exposition aux contradictions institutionnelles. La littérature propose alors le concept de compétence émotionnelle, qui correspond à la capacité d'expérimenter et d'afficher des émotions qui sont jugées appropriées pour un acteur dans un cadre institutionnel. Cette compétence émotionnelle présente deux facettes : l'une privée qui permet à l'individu de s'autoréguler, et une autre, publique, qui permet de susciter l'adhésion de tiers. Cela nous invite à poursuivre notre recherche sur la manière dont le résidu émotionnel influence la transition professionnelle et comment l'individu gère ce résidu.

## **2.2 Un travail identitaire important lors de la période liminale**

Lorsque l'individu quitte une organisation, son identité traverse une période liminale présentée en anglais comme « liminal period » (Currie, Tempest et Starkey, 2006 ; Garsten, 1999 ; Gentry et al., 1995 ; Turner et al., 1987). Cette période prend ses origines dans les recherches liées aux rites de passage (E Cunha et al., 2010 ; Van Gennep, 1960). La période liminale, présentée de plusieurs manières dans le champ

de la recherche, est décrite comme un processus dynamique (Bonanno, 2004) en trois phases : une séparation qui entraîne une perte d'orientation (2.2.1), puis une phase de transition (2.2.2) et enfin une phase de restauration d'orientation (2.2.3) (Stroebe et al., 2002). Le permanent syndical quittant le syndicat doit traverser ces trois phases afin que la reconstruction identitaire soit complète.

#### Schéma 4 : La période liminale



D'après Conroy et Kelly (2014)

##### **2.2.1 Une séparation qui impose une dés-identification et permet de répondre à la question : qui étais-je ?**

Lorsque le permanent quitte le syndicat, il doit quitter son identité de syndicaliste. Cette étape correspond à la première phase qui est la séparation. La perte d'un lien à un groupe entraîne la perte d'une partie de son identité (Ashforth et Johnson, 2001). Enlever son étiquette syndicale n'implique pas forcément que l'ex-permanent syndical ait fait le deuil de son identité précédente mais suppose uniquement que l'individu ne souhaite plus être reconnu en tant que tel. Il doit réellement faire un processus de deuil. La désidentification est le résultat d'une

réinterprétation subjective d'une expérience et non pas un processus officiel d'étiquetage (labeling process) (Howard-Grenville, Metzger et Meyer, 2013). L'individu doit alors se détacher de l'ancien sens qu'il avait de lui et répondre à la question : qui étais-je ? Il doit se créer un « ex-rôle » et faire son deuil de son identité passée (Ashforth et Johnson, 2001 ; Ebaugh, 1988).

Cette désidentification peut induire des incohérences internes à l'individu et augmente la probabilité de construction de l'identité narrative. L'identité narrative est définie par Ricoeur (1990: 140-141) comme un « *double regard, rétrospectif en direction du champ pratique, prospectif en direction du champ éthique* ». Ces deux regards se maillent entre eux. Précisément, l'identité narrative est pensée comme le médiateur entre l'ipse et l'idem qui sont deux dimensions de l'identité personnelle (Larrère, 2012). La mêmeté s'assimile à l'identité sociale, tandis que l'ipséité correspond à une part de pluralité et de diversité au cœur de l'identité personnelle irréductible à la seule identité sociale.

Lors de cette médiation entre l'ipse et l'idem, la construction de l'identité narrative participe à la régulation des émotions (Mills, 1997). Inversement, le rôle des émotions est essentiel dans la construction identitaire. Par exemple, les émotions positives favorisent le jeu de l'identité (identity play). L'individu peut alors imaginer une multitude de soi. Ces éventualités permettent de redéfinir les guides de soi. Une fois que les guides de soi sont définis, l'individu va pouvoir préciser la nouvelle définition qu'il a de lui.

Conroy et O'Leary-Kelly, (2014) soulignent le rôle des émotions lors de la perte d'une identité dans la sélection des informations/hypothèses retenues lors de cette

période liminale. Cette influence est liée au système de gestion par l'individu de ses émotions. Deux types de systèmes de gestion des émotions, ou orientations, sont identifiés : le premier est lié à la promotion et le second à la prévention. Ces deux types de gestion s'appuient sur la théorie de l'orientation régulatrice (regulatory focus theory) qui s'intéresse à la perception dans le processus de décision. Elle examine la relation entre la motivation et la manière dont elle réalise son but. Cette théorie s'appuie sur le fait que les individus peuvent soit souhaiter avoir du plaisir ou soit chercher à éviter la douleur. La première orientation, la promotion, est basée sur les souhaits et l'accomplissement. Higgins, (1997) parle également de gains. La seconde orientation, la prévention répond aux besoins de sécurité et de responsabilités. La personne souhaite se protéger et éviter toute forme de douleur. Cet aspect est souvent nommé comme la non-perte « *non losses* ». Ces deux orientations ont des conséquences sur la manière dont la personne va être influencée lors du processus de décision et déterminent la manière dont elle va atteindre ses buts. Les orientations prises ne sont cependant pas toujours déterminées. Il faut reconnaître le poids des tendances chroniques des individus.

Une décision prise par l'intéressé lors de la période liminale aura par ailleurs des effets positifs ou négatifs dépendant de la manière dont le but est atteint. Si la manière dont le but est réalisé correspond à l'orientation prise au départ, par exemple éviter la souffrance, la décision prise par l'individu aura alors des effets positifs. Au contraire, si la manière dont le but est réalisé ne correspond pas à l'orientation prise au départ, les effets seront négatifs. Cette théorie permet de mieux comprendre les décisions prises ainsi que la manière dont on peut motiver quelqu'un. Si une personne

recherche le plaisir, elle aura alors plutôt tendance à aller vers une orientation promotion. Tandis qu'une personne qui souhaite éviter la douleur aura tendance à privilégier une orientation prévention. Un système axé sur la promotion favorise des stratégies visant des résultats positifs pour répondre aux besoins de croissance et de développement. Au contraire un système axé sur la prévention favorise des stratégies d'évitement des effets négatifs pour répondre aux besoins de protection et de sécurité (Brockner et Higgins, 2001).

Précisément dans notre cas, l'individu doit gérer le stress et les émotions liés à la perte de l'identité (Lund et al., 2010). La notion de résidu émotionnel développée précédemment joue un rôle important lors de cette phase de désidentification. Lorsque la gestion de celui-ci est orientée vers la prévention, les biais sélectionnés ne facilitent pas une stabilité identitaire lors de la restauration. Au contraire, lorsque le résidu émotionnel est orienté vers la promotion, les cycles d'identités professionnelles facilitent une stabilité identitaire lors de la restauration (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014). Ces derniers donnent comme exemple un chirurgien qui a perdu l'usage de sa main lors d'un accident. Si le chirurgien compare ce qu'il aurait dû être (aider ses patients, ses devoirs et ses obligations) à ce qu'il est aujourd'hui, il ressentira des émotions dites agitées (peur, culpabilité). Ces émotions, mais aussi la manière dont il les gère, auront des conséquences sur sa reconstruction identitaire. En effet le chirurgien peut s'orienter uniquement dans un processus de prévention. Il cherchera alors à éviter toute douleur et restera sur la perte de son identité. Il n'arrivera pas à répondre à la question qui étais-je ? Au contraire, si le chirurgien conceptualise la perte de son identité comme la perte d'un idéal (perte d'espoirs et de rêves), les émotions de découragement vont tout d'abord dominer (par exemple la

tristesse), mais ces émotions pourront s'associer à un système de promotion. Le chirurgien aura pour but d'obtenir des gains et non d'éviter des pertes (Brockner et Higgins, 2001). Il sera alors ouvert à différentes possibilités qui lui permettront d'envisager une autre identité. Il pourra se questionner à nouveau sur ce qu'il était auparavant.

Une autre théorie empruntée à la psychanalyse donne un éclairage intéressant de cette phase de la période liminale : la théorie du deuil fondée sur les travaux d'Abraham, (1966). Le deuil est consécutif à la perte d'un objet, d'une relation ou d'un lieu, qui peut être indispensable à l'individu. Cette perte s'accompagne d'une perte d'une partie de soi qui peut conduire à la mort psychique et questionne l'identité de l'individu. Face à cette situation de crise, plusieurs phases permettent d'élaborer la situation et de s'investir ailleurs (Roussillon et Bournois, 1997) : une phase de choc, une phase de déliaison, une phase de désinvestissement et une phase de rétablissement (Bowlby, 1973). Ces différentes étapes peuvent s'apparenter aux étapes identifiées pendant la période liminale. Lorsque l'individu reçoit le choc d'une perte, il se crée une émotion. La phase d'engourdissement traduit la stupeur, le refus d'accepter la perte. L'individu est choqué émotionnellement. Ce choc est d'autant plus fort que la perte est brutale, inattendue et inhabituelle (Pailot, 2010). Dans notre cas, le départ du syndicat peut être brutal car non anticipé surtout dans les cas où le permanent fait l'objet d'une exclusion. Puis il doit répondre à la question qui étais-je, ce qui correspond à la phase de déliaison. La personne rentre alors dans la phase de languissement et de recherche qui peut durer quelques mois ou plusieurs années. Cette phase est le début de la prise de conscience et de la reconnaissance de la réalité de la perte dans la théorie du deuil. Cela rejoint les travaux sur la période liminale qui montrent que

l'individu peut ne jamais sortir de cette période et y rester enfermé. Il se désillusionne (Hanus, 2006), et peut refuser la réalité en essayant de compenser par différents moyens comme par exemple un comportement de fuite. À ce stade, cette personne peut se montrer agitée et avide d'affection.

Après cette phase de languissement, la personne peut accéder à la troisième étape de désorganisation et de désespoir. Cette phase provoque une confusion entrecoupée d'états dépressifs. À ce moment, elle est encore incapable de penser un projet. Cette phase se déroule par vagues successives qui permettent une cicatrisation progressive.

Néanmoins, ces visions de la période liminale ne s'intéressent qu'à l'émotion ressentie à un moment donné sans étudier la gestion du résidu émotionnel. Celui-ci est-il géré de la même manière ? A-t-il un effet différent sur cette phase de la période liminale ? Dans le cas des ex-permanents syndicaux, ce résidu émotionnel peut être très présent et orienter cette phase de la période liminale. Comment vont-ils se séparer de leur identité de permanent syndical ? Quel va être l'impact du résidu émotionnel ?

### **2.2.2 La phase de transition permet de répondre à la question : que vais-je devenir ?**

La phase de transition a pour but de résoudre l'ambiguïté inhérente liée à cet état indéterminé. La question à laquelle le salarié répond est : qui vais-je devenir ? (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014). Cette réflexion de l'individu sur son identité possible doit être aussi testée et validée socialement (Ashforth et Johnson, 2001 ; Ashforth, Harrison et Corley, 2008 ; Fiol, Pratt et O'Connor, 2009 ; Ibarra, 1999 ; Ibarra et Barbulescu, 2010 ; Maitlis, 2009 ; Sveningsson et Alvesson, 2003) pour

qu'elle soit validée par la personne et pouvoir passer à la phase suivante. L'identité narrative est développée intérieurement puis validée et révisée lors d'échanges avec les autres (Ibarra et Barbulescu, 2010 ; Swann, 1987 ; Swann, Johnson et Bosson, 2009). La reconstruction identitaire est donc possible lorsqu'il y a une narration de soi « intrapersonnel » accompagné par un support extérieur « interpersonnel » (Gergen et Gergen, 1988 ; Ibarra et Barbulescu, 2010). Les recherches montrent que l'individu peut être sélectif sur l'identité qu'il partage avec les autres. Il cherche à faire valider son projet par des personnes qui seraient en accord avec lui (Swann, 1987 ; Swann, Johnson et Bosson, 2009).

Cette validation sociale est influencée par l'émotion ressentie lors de la perte de l'identité (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014). Le type d'émotion ressenti influence l'étendue du champ des informations reçues de l'entourage social lorsque l'identité est racontée. Si l'individu ressent une émotion découlant d'un système de prévention, il aura tendance à sélectionner certaines informations transmises par l'entourage social. Il aura alors l'impression que le retour sur son projet est positif alors que ce n'est pas forcément le cas. Conroy et O'Leary-Kelly, (2014) parlent de goal congruent. En revanche, si l'émotion ressentie est issue d'un système de promotion, l'individu sera plus ouvert aux informations transmises par l'entourage social. Il pourra entendre que son projet n'est pas validé et envisager autre chose. Cela correspond alors aux « encounter goal-incongruent feedback » (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014: 75). Certes, cela sera difficile au début car il aura du mal à valider son récit d'identité. Néanmoins, sur le long terme, son identité pourra se stabiliser. Les retours par d'autres personnes obligent l'individu à effectuer de nouveaux cycles de

création, de récit et de validation de cette identité. Cette ambivalence des émotions augmente la créativité (Fong, 2006). Dans les deux cas, les retours de l'entourage obligent l'individu à repenser à l'émotion ressentie et à la stabiliser. Ces cycles sont importants car ils lui permettent de valider réellement l'identité précédente mais aussi de redéfinir ses idéaux ainsi que ce qu'il devrait être.

Les émotions sont des réactions normales lors du travail identitaire (Bonanno, 2004 ; Bonanno et Kaltman, 1999 ; Keltner et Bonanno, 1997). Elles sont également fondamentales (Bisconti, Bergeman et Boker, 2004). L'émotion est déterminée par l'écart entre ce que l'individu désire et ce qu'il perçoit (Ray, Wilhelm et Gross, 2008). L'intensité de l'émotion sera d'autant plus importante que l'écart entre le soi réel et le soi pensé est important (Brockner et Higgins, 2001 ; Higgins, 1987, 1997). Les émotions sont particulièrement liées aux contradictions identitaires car ces dernières remettent en question le concept de soi (self concept) (Gecas, 1982). Deux grands types d'émotions négatives peuvent apparaître : la peur ou la tristesse. Ces émotions négatives sont liées à l'écart entre la situation et la vision idéale que l'individu a de lui-même ou aux représentations qu'il entretient. En effet, Conroy et O'Leary-Kelly, (2014) montrent, en s'appuyant sur la théorie de contradiction de soi (self discrepancy theory) (Higgins, 1987), le lien évident qui existe entre les sois (self guides) et les émotions. La théorie de self discrepancy (Higgins 1987) distingue deux types de soi désirés. Le premier correspond au soi idéal (ideal self) qui est la représentation que la personne a de ses souhaits, espoirs et aspirations. Le soi devoir (ought self guide) est la représentation que l'individu a de ses obligations, responsabilités et fonctions. Les désaccords entre le soi réel et le soi idéal sont

associés à des émotions dites de découragement telles que la tristesse, le désappointement. Au contraire les incohérences entre l'identité réelle et celle que le salarié se représente entraînent des émotions dites « agitées ». Ces émotions seraient par exemple la peur ou la colère. Si l'entourage ainsi que l'entreprise font évoluer ce que le salarié devrait être sans l'accompagner, le salarié développera alors des sentiments de peur ou de tristesse. Ces émotions auront pour conséquence de pousser le salarié à agir et dans la plupart des cas à se renfermer sur lui-même ou à quitter l'entreprise.

Dans la théorie du deuil, la dernière phase qui est la phase de désinvestissement correspond à la question qui vais-je devenir. La phase de réorganisation marque la reconstruction du sujet sur d'autres bases. Cette reconstruction personnelle est douloureuse mais cruciale car elle reconnaît l'irréversibilité de la perte. La personne est maintenant en capacité de réinvestir de nouveaux projets, et de prendre du plaisir avec la réalité présente. L'acceptation, le désengagement et la réorganisation clôturent le processus de deuil et permettent d'évoquer l'existence d'un deuil apparemment réussi (Pailot, 2010). Ce processus laisse des traces qui peuvent être identifiées comme le résidu émotionnel.

La phase de transition n'aboutit pas toujours à la dernière phase qui est la restauration d'une nouvelle identité. L'individu peut osciller longtemps et ne jamais réussir à gérer son émotion et se penser autrement. Il reste alors bloqué.

### **2.2.3 La dernière étape qui permet la restauration d'une nouvelle identité**

La dernière étape de la période liminale répond aux questions : qui étais-je lors de la perte et qui suis-je aujourd'hui ? La phase de réintégration permet de conceptualiser l'état final souhaité par l'individu, ce qui correspond à la création avec succès d'une

nouvelle identité (Ibarra et Barbulescu, 2010). Il doit également cimenter son identité ex-rôle (Ashforth et Johnson, 2001). L'identité donne un sens cohérent de soi (Ibarra et Barbulescu, 2010) en grandissant (Dutton, Roberts et Bednar, 2010; Maitlis, 2009). La période liminale est finie lorsque l'individu peut dérouler un récit cohérent autant sur l'identité perdue que sur l'identité retrouvée et que les émotions négatives sont stabilisées. Il peut dire qui il était et qui il est maintenant (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014).

Les émotions jouent un rôle essentiel dans la construction des réponses aux deux questions : qui étais-je et qui suis-je aujourd'hui ? L'individu lors de la phase de restauration essaye de définir qui il était. Lors de cette phase l'individu ressent des émotions qui ne sont pas du tout les mêmes que celles liées à la perte d'identité. Les émotions résultent de la manière dont l'individu se perçoit. Les émotions sont alors soit positives soit négatives sans que leur intensité ait un rôle majeur. La restauration n'est possible que si ces émotions ont été stabilisées et que si le nouveau récit a été validé par l'entourage social. Si la validation est faite par un nombre trop restreint de personnes de son entourage, la restauration ne sera pas possible. Au contraire, si la validation du récit est faite par un nombre important, elle aura également permis à l'émotion de se stabiliser et donc permettre la restauration d'une nouvelle identité.

Dans certains cas, l'émotion n'est pas stabilisée. La gestion des émotions permet à l'individu de s'orienter vers trois issues possibles :

- la stabilisation identitaire ;
- loss orientation syndrome [LOS]/ le syndrome de la perte d'orientation ;
- Le développement de l'identité adaptée (adaptive identity development).

La stabilisation identitaire a probablement lieu lorsque le désaccord d'identité est faible et quand les émotions dominantes sont orientées vers la prévention.

Le syndrome de perte d'orientation apparaît lorsque l'identité est inadaptée. Ce syndrome est plus probable lorsque les événements de la perte d'une identité mettent en exergue une identité en désaccord et lorsque les conditions sociales impliquent une rumination de la part de l'individu. Les désaccords d'identité sont accrus si l'identité perdue était fondamentale (Ibarra et Barbulescu, 2010) ou quand les identités sont intégrées à plusieurs identités (Kreiner, Ashforth et Sluss, 2006). La phase de réincorporation identitaire se fait lorsque l'individu crée et intègre avec succès une nouvelle identité, (Ibarra et Barbulescu, 2010), que l'ancien soi est consolidé (Ashforth et Johnson, 2001). Il faut également que sa nouvelle identité fasse sens pour lui (Ibarra et Barbulescu, 2010), qu'elle fasse sens vis-à-vis de son identité passée (Gergen et Gergen, 1988) et qu'elle ait pu se développer (Dutton, Roberts et Bednar, 2010 ; Maitlis, 2009). Lorsque la personne s'est relevée d'une blessure affectant son identité professionnelle, une nouvelle identité plus forte et plus authentique est créée.

Le développement de l'identité adaptative est réalisé lorsque l'individu fait l'expérience que son identité grandit suite à la perte de son identité précédente (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014). Cette option de sortie rend l'individu plus authentique car ses valeurs internes sont davantage en cohérence avec les besoins externes. Roberts et al., (2009) décrivent l'authenticité comme le résultat de la conscience de soi (examen de soi) et de l'authentification (obtention de validation d'autrui). La stabilisation de l'identité a pour conséquences le bien-être et un

sentiment de bonheur. L'objectif visé est le bonheur. Plusieurs acteurs jouent un rôle important lors de la reconstruction identitaire en aidant l'individu. Ils participent alors à la négociation identitaire « identity negotiation » (Swann, Johnson et Bosson, 2009). Les interactions sociales sont essentielles pour comprendre la reconstruction identitaire (Bartel et Dutton, 2001).

Cette distinction des différentes phases de construction identitaire est intéressante. Néanmoins, le processus de mise en cohérence des deux identités (l'identité passée avec la nouvelle identité) est peu développé. Le salarié en créant sa nouvelle identité doit récréer une histoire cohérente et incorporer son ancienne identité dans sa nouvelle identité. Se pose alors la question du résidu identitaire.

La dynamique de fluctuation entre la perte et la restauration est nommée oscillation. La recherche suggère que cette oscillation est bénéfique pour aider l'individu à s'adapter à la perte (Shear et al., 2005). Cette oscillation est aussi nécessaire pour la reconstruction identitaire lorsqu'il y a un résidu émotionnel (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014). Lorsqu'une personne reçoit un avis extérieur ne confirmant pas l'orientation de restauration prise, elle ressent alors un sentiment négatif. Ce sentiment négatif sera alors exacerbé par le résidu émotionnel. À l'inverse, si l'identité créée est acceptée par l'entourage, l'individu ressentira alors une émotion positive. Cette émotion positive sera en contradiction avec le résidu émotionnel négatif. L'on peut parler alors d'une émotion ambivalente (Fong 2006). L'émotion résultante sera alors difficile à prédire. Cela peut être soit de la joie ou une phase de repos ou au même de la gratitude (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014).

Les oscillations négatives ont un impact sur la reconstruction identitaire. Si l'oscillation entraîne des sentiments plutôt négatifs, cela diminuera la probabilité de stabiliser l'identité. Au contraire, si l'oscillation engendre des sentiments plutôt positifs, cela augmentera la probabilité de stabiliser l'identité.

La dernière étape qui est la restauration d'une nouvelle identité implique de mettre au second plan le stress lié à la perte d'identité (Lund et al., 2010). Or cette gestion du stress nous suggère que les émotions doivent également être gérées. Que reste-t-il du résidu émotionnel ? A-t-il disparu ? Est-il géré d'une manière différente ? La période liminale semble s'arrêter à un moment précis. Or il semble que la période de transition nécessite de réviser son identité socialement. Quand peut-on dire que l'identité est complètement validée et révisée socialement ? Les émotions semblent avoir un rôle important au cours de cette période mais également pour signifier que la période est terminée.

Les émotions ont une influence déterminante sur la reconstruction identitaire et permettent de mieux comprendre comment se passe la période liminale et de définir son terme. Ce lien entre émotions et reconstruction n'apparaît qu'au cours de la période liminale qui se termine quand l'émotion est stabilisée. Il arrive cependant, dans certains cas, que l'émotion ressurgit après la fin de la période liminale. Elle influence alors l'évolution de carrière de l'individu sans que l'on arrive à expliquer cette résurgence. Ainsi, Higgins (1997) a clairement montré que les attitudes et les comportements des individus diffèrent en fonction de la nature et de l'intensité de l'émotion.

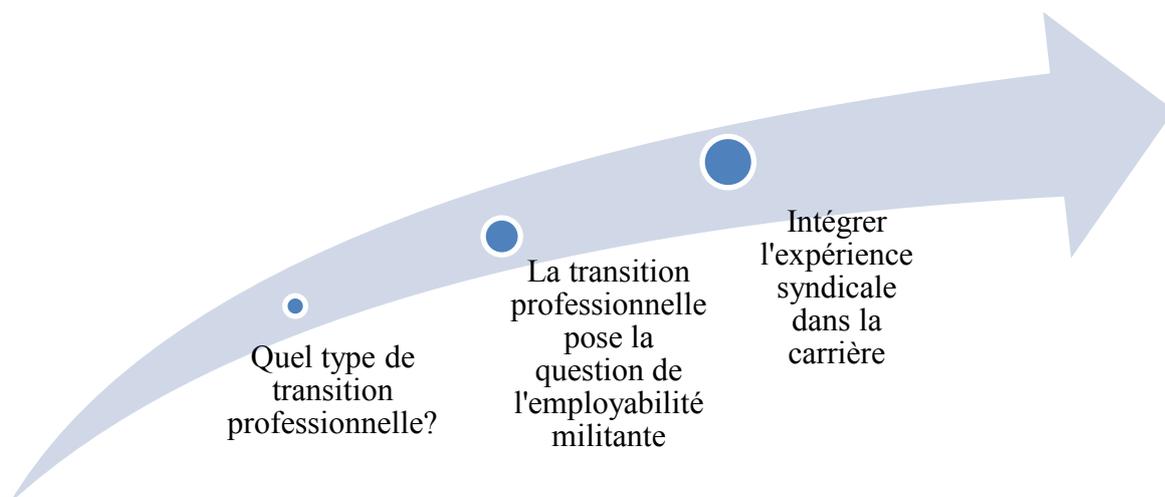
## Synthèse du chapitre 2.2

Cette partie explique le rôle des émotions dans la construction identitaire. Précisément, un lien fort est identifié entre l'émotion et la période liminale. La première phase de cette période souligne l'importance des émotions lorsque l'individu doit répondre à la question qui étais-je ? L'individu ne peut définir son identité passée que s'il a réussi à gérer son émotion. Deux stratégies sont observées. Soit l'individu cherche à éviter la douleur, soit au contraire il cherche le plaisir. Dans ce dernier cas, il sera capable de répondre à la question initiale qui étais-je ? Au contraire, dans l'autre cas (éviter la douleur), il restera bloqué sans pouvoir y répondre. La gestion de l'émotion est également importante lors de la deuxième phase de la période liminale qui a pour objectif de répondre à la question qui vais-je devenir ? Deux mouvements simultanés sont observés : l'individu doit valider son projet ce qui peut être compliqué si son émotion n'est toujours pas stabilisée. Il doit également questionner son soi accentuant alors l'émotion ressentie. Une véritable interaction est observée entre l'émotion et cette phase de transition. La dernière phase de la période liminale, qui est la construction de la réponse aux questions, qui étais-je et qui suis-je aujourd'hui ? souligne à nouveau le lien entre émotion et travail identitaire. Le nouveau soi doit être validé par l'entourage et par l'individu. Lorsque la validation n'est pas acquise et que l'émotion est encore très présente, l'individu repart alors dans une nouvelle phase de reconstruction identitaire. Il n'arrive pas à consolider sa nouvelle identité. L'émotion est donc une clé dans la période liminale. Or le rôle du résidu émotionnel lors d'une transition professionnelle n'a jamais été étudié. Celui-ci persiste dans le temps et peut influencer le comportement de l'individu et remettre en question sa reconstruction identitaire.

### 3. CETTE TRANSITION PROFESSIONNELLE A MULTIPLES VISAGES POSE LA QUESTION DE LA CARRIÈRE DES EX-PERMANENTS SYNDICAUX

Ce chapitre a pour objectif de recenser dans la littérature les différents types de transitions professionnelles et d'identifier les spécificités des transitions intéressant les ex-permanents. Celles-ci posent la question de leur employabilité après qu'ils aient quitté le syndicat. Enfin, la littérature sur la carrière aborde la manière dont l'individu va pouvoir intégrer son expérience syndicale passée dans sa carrière.

#### Dynamique du chapitre 3



### 3.1 Quel type de transition professionnelle ?

Après avoir analysé la période qui correspond au moment où l'individu reconstruit son identité, nous allons considérer de façon plus globale de la transition professionnelle. Lors d'une transition professionnelle, le salarié passe par plusieurs étapes. Précisément, la transition se découpe en trois phases : la séparation ou perte de l'identité, la période liminale et l'intégration (Van Genep, 1960). L'intégration correspond au moment où la période liminale est finie et que le rite de passage est achevé. Comme expliqué dans la partie précédente, la frontière entre la période liminale et l'intégration est poreuse.

**Schéma 5 : La transition professionnelle (Van Genep, 1960)**



Une autre vision de la transition professionnelle parle de trois frontières (Schein, 1971) au sein des organisations : une frontière d'ordre fonctionnelle, une

frontière hiérarchique et une frontière dite « inclusive ». Par exemple, un étudiant qui devient professionnel franchit ces trois frontières. Il rentre dans une fonction, par exemple la finance, acquiert une position hiérarchique, et se situe lui-même dans un milieu professionnel d'influence (centralité). Cette vision par sphères peut s'appliquer aux ex-permanents syndicaux qui occupent une nouvelle fonction avec une position hiérarchique différente et se situent dans un nouveau milieu professionnel d'influence.

La transition, qu'elle soit subie ou souhaitée, a fait l'objet de multiples travaux dans le monde anglo-saxon (Conroy et O'Leary-Kelly, 2014 ; Fouad et Bynner, 2008 ; Petriglieri, 2011), ainsi que dans l'espace francophone (Negroni, 2005 ; Notais et Perret, 2012) sur des thématiques aussi variées que la socialisation organisationnelle (Fabre et Roussel, 2013) , l'expatriation (Culpan et Wright, 2002) ou la perte d'emploi (Latack et Dozier, 1986). La typologie proposée par Louis, (1980) propose une vision intéressante permettant d'identifier les différents types de transition possibles. Deux grands domaines de transition sont proposés. Le premier concerne les transitions inter-rôles (3.1.1) ; le second concerne les transitions intra-rôles (3.1.2). Louis (1980) utilise le terme rôle pour expliquer la transition. Nous lui préférons le terme d'identité qui précise mieux les différents éléments qui sont touchés par cette transition. (Cf Tableau 4 Type de transitions professionnelles (Louis, 1980) p.100)

### **3.1.1 Les transitions inter-rôles**

**Le premier domaine** regroupe cinq sous-catégories.

La première sous-catégorie correspond à l'entrée ou au retour sur le marché du travail. Lorsque l'étudiant trouve son premier emploi, il doit quitter son identité d'étudiant pour acquérir une identité professionnelle. Le retour d'une femme au foyer sur le marché du travail constitue un autre exemple. Là encore, la femme doit changer d'identité et retrouver une identité professionnelle.

La deuxième sous-catégorie traite des cas où l'individu change de rôle au sein de l'organisation dans laquelle il travaille. La personne évoluant au sein de son organisation doit modifier son identité. C'est le cas du syndicaliste qui évolue dans l'organisation syndicale ou du technicien qui devient cadre.

La troisième sous-catégorie caractérise le mouvement d'une organisation vers une autre. L'individu doit changer d'identité car il change d'environnement. Certaines manières de travailler peuvent être différentes. L'identité organisationnelle à laquelle il appartient a changé ce qui l'oblige à faire évoluer sa propre identité.

La quatrième sous-catégorie porte sur les changements de profession. Par exemple, lorsqu'un Responsable Financier devient Responsable Ressources Humaines. Cette sous-catégorie peut s'appliquer aux ex-permanents syndicaux qui réintègrent leur ancien métier ou en changent. L'identité professionnelle initiale doit être modifiée.

Enfin la cinquième sous-catégorie correspond au départ du marché du travail. Cette sortie peut s'expliquer par un choix (congé parental) ou par une obligation (chômage, retraite). Là encore, certains ex-permanents syndicaux peuvent à la suite de leur engagement syndical se retrouver au chômage. C'est le cas de ceux qui ont dû quitter leur mandat et ont accepté un plan de départ volontaire ou ont été inclus dans un plan de licenciement.

### 3.1.2 Les transitions intra-rôles

Le deuxième domaine concerne les transitions intra-rôles. Ces transitions existent lorsqu'il y a un changement lié à la situation personnelle ou intra-professionnelle de l'individu. La personne n'a pas toujours conscience de vivre une transition.

Quatre sous-catégories sont identifiées.

La première sous-catégorie correspond à l'ajustement intra-rôle. À la suite d'un évènement, l'individu ajuste son identité. Louis, (1980) donne comme exemple les ajustements opérés lors d'un changement de professeur de laboratoire de recherche. Le premier était très autoritaire. Lors de son départ, il fut remplacé par un professeur plus souple rendant l'ambiance du laboratoire plus agréable. Les collaborateurs ont effectué une transition identitaire sans s'en apercevoir.

La deuxième sous-catégorie se définit comme un ajustement extra-rôle. Ladge, Clair et Greenberg, (2012) illustrent cette sous-catégorie par l'exemple des femmes enceintes qui modifient leur identité professionnelle lors de l'annonce d'une grossesse. La modification de leur identité personnelle provoque en effet une reconstruction identitaire. Louis évoque également les difficultés de couple comme facteur de transition.

La troisième catégorie correspond aux étapes de carrières. Au sein d'une organisation, les individus passent par des étapes de carrières sans s'en rendre compte (Schein, 1978). Par exemple entre le début et le milieu de carrière, les individus voient leur rôle se transformer. Ils passent d'un rôle périphérique à un rôle central. L'étape de carrière est une étape importante de carrière que ne reconnaît pas

l'organisation. Elle est vécue par l'intéressé de façon diffuse et inconsciente. Cette vision de la transition peut être remise en question car la transition est par définition un changement reconnu au sein d'un groupe. En expliquant une transition par une étape de carrière diffuse et dont l'individu et l'organisation n'ont pas toujours conscience, cela pose la question même de ce passage. Est-ce vraiment une transition professionnelle ou au contraire, une non-transition ?

La dernière transition intra-rôle est basée sur les différentes étapes par lesquelles passe l'individu au cours de son développement humain. Le modèle d'Erikson (1980) suggère une série d'étapes de développement psychologique entre la naissance et la mort d'un individu. Par exemple, celui-ci peut traverser une crise de milieu de vie (Jaques, 1965). L'individu peut être découragé par l'absence de résultats ou de reconnaissance des efforts qu'il a déployés dans son travail, et se résigner à ne plus essayer de changer la situation. Ces étapes de développement ne sont pas uniquement à l'origine de transitions. Elles peuvent être également des conséquences de transitions professionnelles qui n'ont pas réussi.

Cette typologie présente des limites car la transition professionnelle est pensée uniquement en termes d'intra ou inter-rôles sans envisager d'autres cas qui sont moins classiques comme les transitions descendantes. West, Nicholson et Rees, (1990) ont approfondi la typologie de Louis, (1980) en suggérant plusieurs types de transitions basés sur trois dimensions : le statut, la fonction et l'employeur. La transition qui se réfère au statut peut s'effectuer horizontalement, ou de façon verticale. La transition qui est liée à la fonction est pensée comme une transition vers une fonction identique ou vers une fonction différente. Enfin l'employeur peut

changer en interne comme en externe. Des travaux plus récents renouvellent cette typologie en proposant six types de mobilité : interne verticale, externe verticale, interne latérale, externe latérale, interne descendante et externe descendante (Ng et al., 2007).

La transition professionnelle des ex-permanents est paroxystique car elle se traduit à la fois par un changement de statut, de fonction et dans certains cas, un changement d'employeur. Soit l'ex-permanent réintègre son ancienne entreprise, soit l'ex-permanent doit trouver une nouvelle entreprise. La transition professionnelle des ex-permanents syndicaux est donc multiple et fait appel à de nombreuses sphères (familiale, professionnelle, personnelle) (Grima et Beaujolin, 2014) nous invitant à approfondir les différentes étapes de cette transition professionnelle.

La transition professionnelle ne peut être analysée uniquement comme la comparaison entre le nouvel emploi et l'ancien, mais doit être pensée de multiples façons. Premièrement, au niveau personnel, elle correspond à une absence de connexion entre soi-même et le domaine social (Ashforth et Johnson, 2001). Elle se présente aussi comme le passage d'un monde à un autre (Bonanno et Kaltman, 1999) sans pour autant s'intéresser à l'individu qui subit ou choisit cette transition. Précisément, son identité est touchée par la transition.

La transition identitaire peut se définir également comme le moment où une identité professionnelle doit être adaptée pour intégrer un changement dans l'identité personnelle. Ladge, Clair et Greenberg, (2012) donne comme exemple l'identité professionnelle qui est modifiée lorsqu'une femme tombe enceinte. Il semble alors que la transition professionnelle ne serait due qu'à un changement personnel ce qui

n'est pas toujours le cas des transitions professionnelles. Enfin le fait de rendre cohérente une nouvelle histoire de soi est une définition encore partielle (Ibarra et Barbulescu, 2010 : 147). Cette définition se limite à la vision de l'individu et non pas aux acteurs et au processus externe nécessaire lors de la transition professionnelle. Toutes ces définitions rejoignent la proposition de voir la transition sous l'angle de la période liminale.

<b>Tableau 4 Type de transitions professionnelles (Louis, 1980)</b>	
Transitions inter-rôles	
	1. Entrée-retour
	2. Intra-société
	3. Inter-société
	4. Interprofessionnel
	5. Sortie
Transitions intra-rôles	
	1. Ajustement intra-rôle
	2. Ajustement extra-rôle
	3. transition de rôle ou d'étape de carrière
	4. Etape de vie

### Synthèse du chapitre 3.1

Ce chapitre identifie les différents types de transitions professionnelles. La typologie proposée par Louis, (1980) propose une vision intéressante. Deux grands domaines de transition sont proposés. Le premier concerne les transitions inter-rôles : l'entrée et le retour dans un rôle, le changement au sein d'une société, le changement entre sociétés mais toujours dans le même rôle, l'interprofessionnel ou la sortie de rôle. Le second domaine concerne les transitions intra-rôles : l'ajustement intra rôle, l'ajustement extra rôle, la transition de rôle ou d'étape de carrière et l'étape de vie. Les permanents syndicaux sont des personnes qui réalisent une des transitions les plus complexes : ils peuvent changer de société, revenir à leur ancien poste, changer de profession, être à une étape de carrière et de vie. Cette particularité de la transition des ex-permanents soulignée dans la littérature nous invite à questionner la manière dont l'ex-permanent va pouvoir être recruté et à examiner comment il va pouvoir valoriser son expérience syndicale et l'intégrer dans sa carrière.

## **3.2 La transition professionnelle pose la question de l'employabilité militante**

La transition professionnelle des ex-permanents syndicaux est peu pensée dans la littérature (3.2.1). Lors de toute reconversion, le capital social est essentiel (3.2.2) ainsi que l'employabilité perçue (3.2.3).

### **3.2.1 La reconversion syndicale dans la littérature en relations industrielles**

Quelques travaux traitent la question de la reconversion des permanents syndicaux en dehors du syndicat et identifient le rôle des organisations syndicales, du syndicaliste et de l'environnement dans lequel se réalise la reconversion (Guillaume et Pochic, 2009 ; Pochic, 2016), sans pour autant offrir une vision globale du sujet. Seule une organisation syndicale a fait l'objet d'une étude.

La question de la reconversion des permanents est liée à la reconnaissance des compétences syndicales. Comme le souligne Ubbiali (1999), cette reconnaissance est difficile car peu appréhendée par les institutions du marché du travail, obligeant les organisations syndicales à se saisir du sujet. Le rôle des organisations syndicales est montré comme un déterminant important pour réaliser un rebond. Premièrement, le réseau de l'organisation syndicale de départ permet de déterminer les personnes à contacter lors de la recherche de poste (Biétry, 2013). Le syndicat soutient et oriente l'ex-militant vers des secteurs plutôt liés au monde syndical comme la mutualité. Deuxièmement, les formations proposées par les organisations syndicales permettent à l'individu de penser sa reconversion. Certaines formations peuvent être diplômantes (Ubbiali, 1999) et faciliter l'accès à des niveaux d'emploi supérieurs. Enfin, ces différences d'accompagnement selon les syndicats soulignent l'importance de l'étiquette syndicale lors de la reconversion. Certaines étiquettes syndicales peuvent être difficiles à porter pour les ex-permanents syndicaux. Plusieurs organisations syndicales dites contestataires ont une image particulière auprès des entreprises (Andolfatto et Labbe, 2016 ; Andolfatto et Labbé, 2012).

Les organisations syndicales ne sont pas les seuls acteurs à jouer un rôle dans la reconversion. Les caractéristiques personnelles des militants telles que le niveau hiérarchique du syndicaliste dans le syndicat orientent en partie la reconversion (Pochic, 2016). Ces caractéristiques personnelles des militants correspondent au concept de capital militant. Défini par Poupeau et Matonti (2004) p.7 comme les « *apprentissages conférés par le militantisme, aux compétences importées de l'extérieur, ainsi qu'à celles qui sont « apprises sur le tas* » », ce concept renvoie aux

savoir-faire et savoir-être acquis par le militant dans sa pratique militante. L'acquisition de ce capital se fait selon deux voies. La première de ces voies est formelle. L'apprentissage des compétences militantes se transmet soit de génération en génération, soit par la mise en place de formations telles que les écoles du Parti Communiste pour les syndicats dits contestataires (Ethuin, 2003). Ces dernières ont disparu laissant la place à de nouvelles formations dispensées dans les Universités ou les Écoles. Kirton et Healy (2004) montrent que les femmes syndicalistes acquièrent lors de formations des compétences très spécifiques telles que des techniques de négociation ou encore des techniques de communication orale et écrite. La seconde voie est informelle. Les apprentissages sont réalisés lors d'actions collectives ou de luttes. Le niveau de formation initial permet alors au militant d'acquérir plus facilement les savoir-faire et des savoir-être. Willemez, (2013) distingue les compétences cognitives (connaissance du droit, des langues étrangères), des compétences comportementales (vaincre sa timidité, maîtriser la prise de parole en public). L'activité militante favorise également la confiance en soi (Kirton et Healy, 2004). Guillaume et Pochic (2011) soulignent qu'il s'agit des mêmes savoir-être et savoir-faire que ceux exigés dans les domaines économiques et managériaux. Certains militants syndicaux encadrent des équipes et organisent l'activité syndicale (Ubbiali, 1999). S'appuyant sur un travail empirique auprès de militants confrontés à des restructurations, Beaujolin-Bellet et Grima, (2010) soulignent que la confrontation aux difficultés vécues lors de la gestion d'un plan de sauvegarde de l'emploi ou lors d'une fermeture de site conduit à des apprentissages de leadership important. Le militant apprend à apprécier une situation, à gérer un collectif dans le combat et à

négocier sous tension. Il apprend également à s'ouvrir à d'autres sociétés ou contextes et à les internaliser (Kirton et Healy, 2004).

Willemez (2013) montre en s'appuyant sur l'exemple des conseillers prud'homaux que les compétences acquises lors de ces mandats permettent aux militants d'acquérir une légitimité technique forte au sein de leur organisation. Ils peuvent ainsi « réparer » une trajectoire scolaire réduite par un titre universitaire validant leur expertise technique. Cheynis (2013) intègre dans cette analyse la dimension collective. Se fondant sur le cas de la reconversion des militants politiques marocains dans le monde associatif, il souligne qu'une telle reconversion ne peut être pensée que collectivement. L'importance du groupe dans la gestion du désengagement militant réapparaît ici dans la phase de reconstruction. L'ex-militant, a fortiori l'ex-permanent, rencontre des difficultés à se penser en dehors de son appartenance à une génération ou à un collectif comme celui de « la gauche marocaine ». Beaujolin-Bellet et Grima (2015) nuancent le propos. Tout en reconnaissant l'existence d'un profil d'ex-militant ne pouvant se définir en dehors de son appartenance à un collectif, les deux auteurs soulignent que certains arrivent à se projeter de manière individuelle. Ces derniers estiment ne plus rien devoir à un collectif pour lequel ils ont beaucoup travaillé. Pire, ou mieux encore, certains soulignent que ce collectif est loin de leur être reconnaissant de leur investissement. On rentre ici dans une logique de solde de tout compte. L'ex-militant est capable de penser avant tout à lui-même. Il devient un stratège à l'image de ce que décrivent les travaux sur l'employabilité.

Cette richesse des compétences n'implique pas nécessairement son utilisation directe dans un autre domaine lors de la transition professionnelle. Leclercq et Pagis (2011)

montrent que les militants issus de la CGT, bien qu'ayant un capital militant diversifié acquis dans les écoles du PCF<sup>8</sup> ou les stages de formation de leur organisation syndicale, rencontraient des difficultés à utiliser ces acquis en dehors de cet univers militant. Cette réutilisation paraît tellement impossible de prime abord pour certains qu'ils envisagent uniquement de changer de syndicat sans chercher à utiliser leurs acquis en dehors de cet univers (Biétry, 2007 ; Ebaugh, 1988). La formation certifiant les compétences militantes est une autre manière pour l'individu de valoriser ses compétences (Ubbiali, 1999).

Le capital militant ne s'intéresse pas uniquement aux compétences acquises mais aussi à « *des savoir-faire acquis en particulier grâce à des propriétés sociales permettant de jouer, avec plus ou moins de succès, dans un espace qui est loin d'être unifié* » (Poupeau et Matonti, 2004:11). Le capital militant s'inspirant du capital symbolique défini par Bourdieu (1986) participe à la construction et à la mobilisation du capital social à plusieurs niveaux. Premièrement, le capital militant y participe grâce aux savoir-faire acquis de manière formelle ou informelle (Kirton et Healy, 2004; Willemez, 2013). Lors de formations ou de mises en situation comme les négociations, le militant a pu rencontrer des personnes et augmenter son capital social (Croucher, Martens et Singe, 2007). Celui-ci s'accroît grâce aux compétences acquises par le syndicaliste dans ses fonctions. Deuxièmement, le capital militant donne au syndicaliste les clés nécessaires pour mobiliser efficacement son capital social. Les compétences comportementales telles que savoir négocier ou s'adapter à des contextes différents développent la capacité du militant à mobiliser les bonnes personnes au bon moment et à activer son capital social. Ces compétences sont

---

<sup>8</sup> Parti Communiste Français

acquises dans la sphère syndicale (Giraud, 2015) et la sphère personnelle (Beaujolin-Bellet et Grima, 2010). Enfin, l'utilisation de ces compétences comportementales lors d'une transition est suggérée par les travaux de Beaujolin-Bellet et Grima, (2010) sur les leaders syndicaux. Le capital militant évoqué par Poupeau et Matonti (2004) détermine en partie le capital social des militants et sa mobilisation.

Par ailleurs, la reconversion se heurte à l'environnement dans lequel l'ex-permanent syndical évolue (Guillaume et Pochic, 2009 ; Pochic, 2016). L'entreprise à laquelle appartient le syndicaliste déterminera ainsi en partie la reconversion. Une entreprise publique ou une grande entreprise ayant signé des accords sur les mandats syndicaux pourra plus facilement réintégrer un militant qu'une petite entreprise. Le milieu professionnel dans lequel arrive le syndicaliste influence aussi la reconversion. L'ex-permanent peut faire face à des attitudes hostiles de la part de son nouveau responsable ou de ses collègues et voir sa reconversion entravée : il est stigmatisé tant par son étiquette syndicale que par son niveau de formation initiale ou son âge.

Sans nier l'intérêt de ces travaux qui montrent le rôle du capital social lors d'une reconversion en dehors du monde syndical, plusieurs zones d'ombre persistent. D'une part, les travaux anciens ou récents se sont penchés uniquement sur certains syndicats sans questionner le monde syndical dans sa globalité et nous invitent à poursuivre l'analyse plus largement. D'autre part, la manière dont l'ex-permanent a mobilisé son capital social est peu étudiée. Seules l'organisation syndicale ou les caractéristiques du militant sont mises en avant. Enfin, plusieurs facteurs sont relevés par la littérature sans pour autant les lier aux stratégies de mobilisation par les syndicalistes de leur capital social.

### **3.2.2 Le rôle du capital social et les stratégies associées pour assurer l'employabilité**

Le capital social est important lors d'une reconversion professionnelle. Il donne accès à des informations, des ressources financières ou matérielles et fournit l'opportunité de se valoriser (Seibert et al., 2001).

Pour en retirer les bénéfices, trois manières de mobiliser son capital social sont possibles (Putnam, 2007 ; Saundry, Stuart, et Antcliff , 2012). La première manière est de s'appuyer sur ses groupes d'appartenance comme la famille, les groupes religieux ou ethniques (Putnam, 2007 : 137). La deuxième manière est d'activer les liens moins robustes, appelés liens faibles, correspondant à des liens anciens créés par le permanent (Burt, 1992). Ces derniers correspondent à des liens faiblement intenses, affectifs et exclusifs (Granovetter, 1973). La dernière façon est de s'appuyer sur des personnes influentes susceptibles de mettre en relation avec d'autres personnes (Woolcock, 2001). Précisément, les militants syndicaux sont pour certains en contact avec le monde politique et ont un capital social très puissant. De tels réseaux sont encouragés par les organisations syndicales qui y trouvent un grand intérêt (Pulignano, Lucio, et Walker, 2013). L'existence d'un capital social important ne préjuge pas de sa mobilisation, mais sa mobilisation est un gage de succès lors de la recherche d'emploi (Obukhova et Lan, 2013; Smith, 2005).

La mobilisation du capital social dépend principalement de la perception de ce capital social (Kwon et Adler, 2014). Cette perception est double. Elle est soit la perception par le permanent du capital social des autres individus, soit la perception par les autres individus du capital social du permanent (Kilduff et Krackhardt, 1994). Le

premier niveau de perception qui est la perception du capital des autres individus impacte la stratégie de « linking » de l'individu. L'individu va privilégier les contacts identifiés comme disposant d'un capital social fort au détriment de ceux perçus comme de plus faible intérêt. La perception par la personne du capital social de ses contacts correspond à la perception de l'individu des différentes possibilités de son capital social (Kwon et Adler, 2014). Le deuxième niveau de perception, la perception par les autres du capital social du permanent, n'a pas d'incidence directe sur la mobilisation par l'individu de son capital social : cela nous permet d'écarter ce niveau.

En soulignant l'importance de la perception par l'individu des différentes possibilités de son capital social, ces travaux rejoignent l'idée d'employabilité perçue (De Cuyper et al., 2014). L'employabilité perçue se définit comme la perception par l'individu des possibilités d'obtenir un emploi ou de s'y maintenir (Forrier, Verbruggen et De Cuyper, 2015). Ce concept est issu du concept d'employabilité pensé en externe ou en interne (Gazier, 1990). L'employabilité apparaît comme un enjeu majeur des mobilités (Schmidt, Gilbert et Noël, 2013) et plus particulièrement lors de la transition professionnelle. Elle est fondée sur trois dimensions que sont l'adaptabilité, l'identité de carrière, et le capital humain et social (McArdle et al., 2007). Face à ces dimensions, deux conceptualisations coexistent pour définir l'employabilité (Gazier, 2005). D'une part, l'employabilité est définie comme « initiative », fondée sur la capacité individuelle de l'individu à valoriser ses compétences. Cette capacité fait appel à sa volonté d'anticiper et à l'autonomie qu'il doit manifester pour faire face aux changements et orienter ses choix. De Grip, van Loo et Sanders, (2004) ont

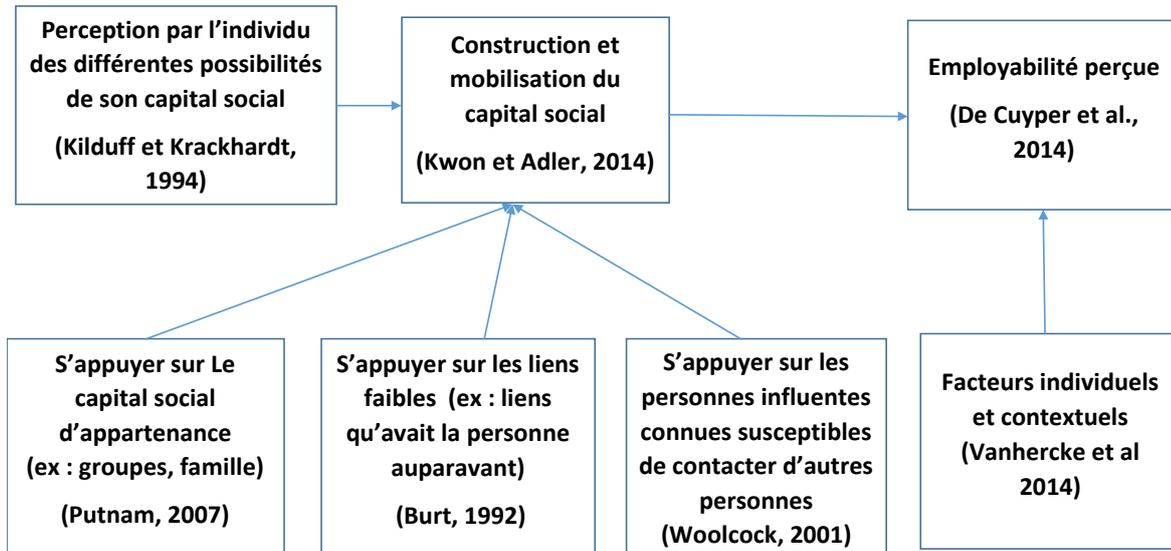
montré que les politiques des ressources humaines des entreprises favorisent l'apparition de cette volonté par exemple en proposant un parcours de formation. À l'inverse, lors du désengagement syndical, les politiques des ressources humaines n'ont pas autant d'influence. L'individu peut être sujet à de nombreuses pressions extérieures impactant son identité ainsi que sa volonté (Ebaugh, 1988). Le lien entre employabilité et volonté dans un contexte de désengagement militant semble se dessiner, ce qui doit nous inviter à identifier les facteurs impactant la volonté dans un tel contexte.

D'autre part, l'employabilité est présentée comme « interactive » en mettant l'accent sur l'interaction des caractéristiques individuelles et de l'environnement. Cette dernière vision intègre l'environnement dans une approche dynamique et itérative. Les compétences individuelles ne sont pas uniquement analysées mais rapprochées du contexte (de Grip, van Loo et Sanders, 2004). En faisant ce rapprochement, l'organisation apparaît comme un acteur facilitateur de cette interaction (Berntson, 2008). Le deuxième acteur majeur est l'individu qui évalue continuellement son employabilité et l'adapte à son environnement. Vanhercke et al. (2014) évoquent alors le concept de l'employabilité perçue qui est la perception par l'individu de pouvoir obtenir un poste, de s'y maintenir et de réussir (Forstenlechner et al., 2014). Cette perception est reliée à l'auto-détermination (Parker, Jimmieson et Amiot, 2010) qui est la combinaison des compétences, du savoir et des croyances (Martin et Marshall, 1995). En fonction de la perception que l'individu aura de son employabilité, il orientera alors certains de ses choix et cela impactera son employabilité (Bell, Lee et Yeung, 2006). Les compétences apparaissent à nouveau

comme des facteurs importants dans l'auto-détermination et, par voie de conséquence, sur la perception par l'individu de son employabilité.

L'employabilité perçue est le résultat de la perception par l'individu de facteurs personnels tels que les compétences, de son capital social et de facteurs contextuels comme le marché de l'emploi (Vanhercke et al., 2014). Le capital social est une composante de cette perception. Un individu qui a conscience de disposer d'un capital social important se perçoit plus employable (De Cuyper et al., 2014). L'employabilité perçue produit plusieurs effets : en plus de favoriser la mobilisation du capital social de la personne et de contribuer ainsi au succès d'une éventuelle recherche d'emploi, elle stimule l'individu à développer ses compétences, ses aptitudes et son capital social (Vanhercke et al., 2014). Enfin un lien a été identifié entre l'employabilité perçue en interne et l'expression de l'insatisfaction (la voice selon Hirschmann, (1970)). Plus une personne se perçoit employable en interne et plus elle exprimera son insatisfaction. Au contraire, une faible employabilité perçue limite l'expression de l'insatisfaction. Ce lien direct entre employabilité et voice n'a pas été identifié lorsque l'employabilité était perçue en externe (Bourguignon, Noel et Schmidt, 2015).

### **Schéma 6: Le rôle du capital social sur l'employabilité perçue**



### 3.2.3 L'employabilité perçue : les facteurs dont elle dépend et son rôle sur la mobilisation du capital social

Précisément lors d'une transition professionnelle, l'employabilité perçue impacte l'individu à trois moments clés. D'abord lors de la recherche d'opportunités, l'employabilité perçue oriente le choix des postes sur lesquels l'individu va postuler. Si sa perception est forte, l'individu va postuler à des postes d'un certain niveau. Au contraire, si sa perception est faible, il ne va retenir que des postes d'un niveau moindre (Katz et Kahn, 1978). Cela s'applique logiquement au cas des permanents syndicaux en transition. Ensuite, l'employabilité perçue impacte doublement la deuxième étape-clé, le contact avec les recruteurs potentiels. Une forte employabilité perçue encourage l'individu à renforcer et exploiter son capital social (Wittekind, Raeder, et Grote, 2010). Il va être alors beaucoup plus actif pour mobiliser et développer son capital social lors de sa recherche d'emploi, lui permettant ainsi de contacter davantage de recruteurs potentiels. Le réseau permet d'avoir accès à un plus grand nombre d'offres d'emploi (Van Hoyer, van Hooft, et Lievens, 2009). À

l'opposé, une faible employabilité perçue n'encourage pas l'intéressé à développer son capital social. Au-delà, le contact avec les recruteurs potentiels est favorisé par la confiance en soi de l'individu. Il peut alors se vendre plus facilement (Forrier, Verbruggen et De Cuyper, 2015). Au contraire, une faible employabilité perçue implique une plus faible confiance en soi et diminue les chances de succès sur le marché (De Vos, De Hauw, et Van der Heijden, 2011). Enfin, lors de la dernière étape, la prise de poste, la perception de l'employabilité est là encore un facteur-clé de réussite. Le bien-être découlant de cette employabilité perçue a des effets positifs sur la performance facilitant la transition (De Cuyper, Van der Heijden et De Witte, 2011). L'individu se sent en sécurité, il déploie toutes ses compétences et exploite son capital social pour s'épanouir dans son poste et atteindre ses objectifs rapidement. Au contraire, lorsque la perception de l'employabilité est faible, l'individu va se sentir en insécurité, ce qui impactera sa performance. L'employabilité perçue oriente directement les stratégies de mobilisation du capital social lors d'une transition professionnelle au cours de trois étapes.

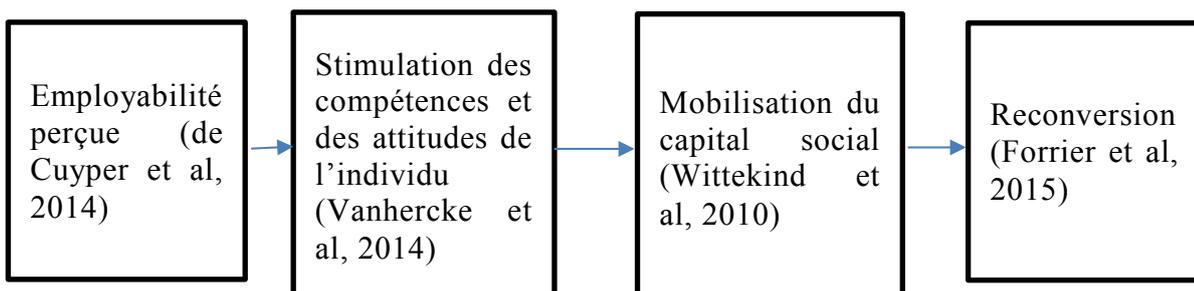
Les liens étant établis entre employabilité et transition professionnelle (Forrier, Verbruggen et De Cuyper, 2015), il reste à identifier les stratégies de mobilisation du capital social lors d'une transition professionnelle. Dans le champ de la littérature portant sur les relations industrielles, le capital social des militants syndicaux est pensé uniquement au sein du monde syndical (Saundry, Stuart et Antcliff, 2012). Les travaux de Beaujolin-Bellet et Grima (2010) analysent la transition professionnelle des leaders syndicaux en évoquant l'impact de l'image perçue, qui renvoie au concept d'employabilité perçue. Ces travaux autant que ceux portant sur l'employabilité

perçue (Forrier, Verbruggen et De Cuyper, 2015) nous invitent à poursuivre l'analyse.

Le capital social aide l'individu à faire face à la situation et à améliorer son bien-être en réduisant son stress lors de la reconversion (Lazarus et Folkman, 1984; McKee-Ryan, Song, Wanberg, et Kinicki, 2005). Ce stress est d'autant plus important que le permanent doit faire face à une forte stigmatisation (Pochic, 2016). En réduisant le stress, le capital social améliore l'employabilité perçue.

Tel que nous l'avons indiqué plus haut, l'employabilité perçue tient compte autant des caractéristiques individuelles (niveau de poste, formation initiale, souhait de changer de poste) que des facteurs contextuels (support et développement des compétences par l'employeur) ( De Cuyper, Van der Heijden, et De Witte, 2011). Ces facteurs externes et internes peuvent être appliqués au monde syndical. Les supports de l'entreprise d'accueil comme ceux du syndicat d'origine peuvent favoriser ou non l'employabilité perçue. Du point de vue des facteurs individuels, le niveau de formation initial du militant, son niveau dans l'organisation syndicale et son souhait de quitter le monde syndical expliqueraient également le déroulement de certaines reconversions. Les liens entre employabilité perçue et reconversion sont réels et suggèrent plusieurs stratégies de mobilisation du capital social par les individus.

### **Schéma 7 : Lien entre employabilité perçue et transition professionnelle**



### **Synthèse du chapitre 3.2**

Ce chapitre montre que la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux n'est pas réellement pensée dans la littérature en relations industrielles. De nombreux travaux portent sur la carrière syndicale et sur les difficultés rencontrées, mais très peu traitent de ce sujet. La littérature offre plusieurs niveaux d'analyse pour comprendre la transition. Tout d'abord, le capital social facilite la reconversion. L'individu peut s'appuyer sur des liens faibles, sur ses groupes d'appartenance et sur des personnes influentes. Le capital social est essentiel et permet à l'individu de se percevoir employable. Un lien entre le capital social et l'employabilité perçue est identifié dans la littérature. L'employabilité perçue peut se définir comme la perception par l'individu de ses possibilités d'obtenir un emploi ou de s'y maintenir. Un lien est suggéré entre l'employabilité perçue et la reconversion. L'employabilité perçue stimule les compétences et les attitudes de l'individu, ce qui lui permet de mobiliser son capital social, influençant alors la reconversion. Un véritable cercle vertueux est proposé par la littérature qui reste à confirmer et à appliquer au cas des ex-permanents syndicaux. Y a-t-il un lien entre l'employabilité perçue des permanents et la mobilisation de leur capital social ?

## **3.3 Intégrer l'expérience syndicale dans la carrière**

Deux points sont soulevés par la littérature : le sens de cette expérience syndicale du point de vue de la carrière (3.3.1) et les scripts de carrière possibles (3.3.2).

### **3.3.1 Le sens de cette expérience syndicale du point de vue de la carrière**

Plusieurs travaux ont étudié la carrière syndicale. Avant de devenir permanent, le militant poursuit deux carrières : une carrière syndicale et une autre professionnelle.

Cette double carrière n'empêche pas une double implication (Biétry et Laroche, 2011). Puis l'implication dans le syndicat se fait de plus en plus forte. L'implication dans une organisation est caractérisée par une forte croyance dans les buts et les valeurs de celle-ci, et par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci (Commeiras et Charles-Pauvert B, 2002).

À un moment donné, le militant est obligé de choisir et il devient alors permanent. Autant les travaux parlent de la carrière syndicale (Healy et Kirton, 2013), autant les travaux sur la reconversion syndicale ne pensent pas à l'intégration de cette expérience syndicale dans la carrière du point de vue de l'individu (Guillaume et Pochic, 2009). Lorsque le permanent syndical quitte son syndicat, il essaye de retrouver un emploi qui fait sens avec ses expériences précédentes pour présenter une continuité et une cohérence dans son parcours de carrière. Ce besoin de faire sens en termes de carrière correspond au concept de carrière durable, (dit sustainable career), concept qui repose sur quatre éléments majeurs. Ils sont identifiés comme : « *la séquence des différentes expériences professionnelles d'un individu, reflétées par différents schémas de continuité au fil du temps, traversant plusieurs espaces sociaux et caractérisées par le libre arbitre, fournissant ainsi un sens à l'individu*<sup>9</sup> » (De Vos et Heijden, 2015: 7). Tout d'abord, différents schémas de continuité au fil du temps signifient que la carrière d'un individu peut impliquer différents types de périodes d'emploi et d'expériences qui sont cohérents avec le but de l'individu. Cela s'illustre par exemple par du temps partiel, chômage.... Deuxièmement, les « espaces » indiquent que les carrières sont gérées dans différents types de contextes (maison,

---

<sup>9</sup> “the sequence of an individual’s different career experiences, reflected through a variety of patterns of continuity over time, crossing several social spaces, and characterized by individual agency, herewith providing meaning to the individual.”

travail..). Le « sens » désigne la capacité à développer en permanence de nouvelles compétences requises pour les activités professionnelles des individus tout en faisant sens de celles-ci entre elles. Le dernier terme, « espace social », souligne le rôle de l'agent et de l'organisation, du contexte et de la profession.

Peu de travaux ont étudié le concept de sustainable career dans un contexte de menace que peuvent rencontrer les ex-permanents syndicaux. Les travaux de De Cuyper, Broeck et De Witte, (2015) qui identifient une carrière durable comme la relation entre l'employabilité perçue et l'insécurité de l'emploi suggèrent plusieurs éléments. D'une part, l'employabilité perçue est définie comme la perception par l'individu de la possibilité d'obtenir ou de conserver un emploi (Forrier, Verbruggen et De Cuyper, 2015). D'autre part, la perception de l'insécurité de l'emploi se définit comme « la perception et / ou à la préoccupation du travailleur au sujet de la perte involontaire potentielle d'emploi » (Vander Elst, De Witte et De Cuyper, 2014: 537). Cette relation entre l'employabilité perçue et l'insécurité de l'emploi ressentie conduit à étudier les relations entre l'individu et l'organisation lorsque l'individu doit gérer une menace en vue de préserver une carrière durable.

Il y a donc lieu d'analyser précisément le rôle de l'organisation syndicale et la façon dont elle peut aider un individu affrontant une telle menace. La carrière d'un individu peut être menacée à trois niveaux (Pazy, 1992). Tout d'abord, au niveau de l'individu lui-même et de sa propre perception de lui-même. Cette définition correspond à la notion d'employabilité perçue. Le deuxième niveau de menace s'applique au contexte social : c'est la façon dont l'un est perçu par les autres. Le

troisième niveau est celui du marché du travail : il s'agit de savoir à quel point les compétences sont intéressantes sur le marché.

Les individus répondent à ces menaces selon trois axes stratégiques. Le premier axe consiste à structurer les opportunités, parmi lesquelles les programmes de formation et les études suivies pour obtenir un diplôme universitaire supérieur et divers cours, conférences et séminaires. Le deuxième axe consiste à se tenir au courant des connaissances qui peuvent s'acquérir grâce à des ouvrages professionnels, des manuels, et d'enseignements assistés par ordinateur. Le troisième axe consiste à compter sur l'échange interpersonnel, y compris les conversations (ou la correspondance) avec d'autres personnes dans diverses occasions formelles et informelles. Cela peut également impliquer la supervision du travail des autres ou le travail réalisé sous la direction d'autrui. Ce troisième axe implique une interaction entre les individus et leurs réseaux professionnels. Dans le cas des permanents syndicaux, leur réseau social a un impact sur leur réintégration. Les travaux de Forrier, Verbruggen et De Cuyper, (2015) suggèrent qu'il serait fructueux de s'intéresser à la manière dont les individus et les organisations gèrent une carrière dans un contexte de menace, ce qui correspond à notre cas : l'expérience syndicale n'est pas toujours bien accueillie dans les entreprises.

### **3.3.2 Quels scripts de carrière après une expérience syndicale ?**

La carrière n'est pas pensée de la même manière par tous. Il se crée alors des scripts de carrière définis par la littérature (3.3.2.1) qui ont été adaptés aux carrières flexibles se rapprochant de l'expérience syndicale (3.3.2.2).

### **3.3.2.1 Le concept de scripts de carrière**

Comme le souligne Pochic, (2014a), plusieurs types de sortie des permanents syndicaux sont observés, ce qui suggère que tous les ex-permanents ne vont pas intégrer leur expérience syndicale de la même manière dans leur carrière. Le concept de script de carrière propose un cadre d'analyse intéressant pour un sujet qui n'a encore jamais été traité. Abelson, (1981) le définit comme « *une structure cognitive hypothétique lorsqu'elle est activée qui organise la compréhension des événements*<sup>10</sup>» (p717). Sur un plan plus large, les scripts de carrière permettent de recueillir des inférences sur ce qui pourrait se produire dans un environnement de travail, en fonction de ce qui s'est passé dans un autre environnement de travail. Les interprétations plus strictes ont été interprétées de manière plus détaillée, les scripts décrivent des séquences d'événements identifiés comme des réunions officielles, des moments où des décisions ont été prises, des entretiens de recrutement, des évaluations de performance et des interactions quotidiennes avec les employés (Gioia et Poole, 1984). Ces auteurs définissent le script comme « une structure de connaissance qui correspond à des situations prévisibles, conventionnelles ou fréquemment rencontrées. En résumé, les scripts sont des schémas de comportement ou de compréhension des événements et des comportements. <sup>11</sup>"P450.

Abelson, (1981) souligne également la variété des formes prises par les scripts. Les sous-scripts existent et correspondent à toutes les bifurcations possibles pour donner un sens dans les situations où une pluralité de positions dans le même contexte est possible, conduisant à des interprétations différentes. Gioia et Poole, (1984) définissent davantage

---

<sup>10</sup> a hypothesized cognitive structure when activated that organizes understanding of event-based situations

<sup>11</sup> a knowledge structure that fits predictable, conventional, or frequently encountered situations. In short, scripts are schemas for behaviour, or for understanding events and behaviours

un script comme « *une structure de connaissance schématique retenue en mémoire qui spécifie des comportements ou des séquences d'événements appropriés à des situations spécifiques*<sup>12</sup> » (cité par Valette & Culié, (2015: 1748)). Par conséquent, les « scripts » devraient être conçus comme un concept flexible ou ambigu (Garbe et Cadin, 2013 ; Inkson et al., 2012). Compte tenu de cette ambiguïté, le concept de « script de carrière » est soumis à des interprétations et à des utilisations différentes et contradictoires. Ceci est illustré dans la littérature existante. Giddens (1984) propose un modèle de structure de carrière qui met l'accent sur l'importance de comprendre les scripts de carrière au niveau méso, entre les niveaux institutionnel et individuel. Cette interprétation au niveau méso des scripts de carrière reflète un double mouvement. Les institutions influencent les employés en proposant des voies et des ressources qu'elles considèrent comme légitimes. Les employés influencent les institutions en adaptant les scripts de carrière offerts par les institutions. Ce concept de script de carrière semble être un cadre d'analyse pour les permanents syndicaux. Comment intégrer leur expérience syndicale dans leur script de carrière aujourd'hui ? Était-ce un choix d'arrêter ou au contraire une étape ?

Bien qu'il existe des approches variées pour les scripts de carrière, la psychologie cognitive a eu une influence précoce importante (Barley, 1989) alors que les développements ultérieurs se sont déplacés vers une compréhension behavioriste (Barley & Tolbert, 1997). Duberley, (2006) comme Valette et Culié (2015), met l'accent sur les difficultés méthodologiques liées à ce changement. Plus précisément, les scripts de carrière ne sont plus une question de représentation du récit de carrière d'un individu, mais plutôt une question de comportement. Valette & Culié, (2015) expliquent les scripts de carrière

---

<sup>12</sup> a schematic knowledge structure held in memory that specifies behaviors or event sequences that are appropriate for specific situations

comme « *le résultat d'interactions entre un contexte qui prescrit des comportements appropriés et des individus qui conçoivent leur carrière selon leurs propres préférences et aspirations*<sup>13</sup>» (p 1748).

Il a été suggéré que le modèle de scripts de Barley, (1989) attribue une plus grande influence à l'institution employeur sur ses agents que vice versa (Duberley, 2006). Cappellen et Janssens, (2010) ; Tams et Marshall, (2011) proposent un «script organisationnel» qui comprend à la fois le script de carrière et les attentes des entreprises en matière de carrière. Inversement, Dany, Louvel, & Valette, (2011) et Valette et Culié (2015) soulignent que les scripts de carrière doivent être compris comme un équilibre entre l'agent et la structure. Pour notre recherche, nous positionnons notre analyse en suivant cette dernière proposition, qui analyse les scripts de carrière comme l'expression personnelle de la carrière d'un individu dans un environnement donné et prend en compte les problèmes structurels. Ce faisant, nous faisons écho à Valette et Culié (2015) qui notent que les environnements à structure faible peuvent conduire à une pluralité de scripts pour chaque agent (travailleur) (Weick 1996). La distinction de Ricoeur (1990) entre deux types d'identité enrichit cet équilibre entre les contraintes environnementales et l'agent qui est au cœur de la notion de script de carrière. Contrairement à Bourdieu (1996), qui souligne la force des contraintes sociales avec le concept d'habitus, Ricoeur (1990) montre que les individus combinent deux points forts. Le premier est «l'identité de l'identité», qui est proche du concept d'habitus (voir Vilhjálmsson et Arnkelsson, (2013) pour en savoir plus sur le choix de carrière et l'habitus). Il couvre tous les

---

<sup>13</sup> *result[ing] from the interactions between a context that prescribes appropriate behaviors and individuals who conceive their career paths according to their own preferences and aspirations*

éléments sociaux invariables qui orientent les individus. Le second est « ipse », par laquelle Ricoeur suggère que, dans chaque individu, il existe une partie subjective qui est inaccessible à toute contrainte sociale ou prédétermination. Par l'ipse, un individu montre qu'il peut exister un espace entre son identité sociale et son identité individuelle. Il ne crée pas une voie, comme le suggère la théorie de la carrière sans frontières, mais une variation dans un contexte structurel social et économique. Les lacunes créatives (ou espaces entre les deux) dépendent de l'histoire personnelle (une combinaison professionnelle et familiale) de chaque individu. Sans la notion de « histoires » (Arthur, Hall et Lawrence, 1989), qui suggère des chemins individuels, le travail de Ricoeur, (1990) nous permet de penser que les scripts de carrière intègrent cet écart subjectif.

### ***3.3.2.1 Les scripts de carrières flexibles***

Le concept de carrière sans frontière est proposé par Defillippi & Arthur, (1994) ("boundaryless") traduit par le terme de carrière nomade par Cadin, Bender, & de Saint Giniez, (2003). Ces nouvelles carrières reposent sur plusieurs caractéristiques : de nouvelles formes d'évolution, du rôle central de l'individu dans la gestion de sa carrière, avec la possibilité pour les entreprises comme pour les salariés de tirer avantage de ces nouvelles carrières (Dany, Louvel et Valette, 2011). On peut supposer que l'expérience syndicale peut faire sens pour l'individu mais aussi pour l'entreprise et correspondre à ce concept de carrière sans frontières.

Valette et Culié, (2015) ont identifié six scripts de carrière distincts grâce à leur analyse des carrières flexibles des chercheurs. Le premier, appelé nomade

organisationnel<sup>14</sup>, est décrit par les auteurs comme le « script de l'archétype de la carrière sans frontières<sup>15</sup> » (p.1752). Les gens se voient dans un environnement positif, avec de multiples opportunités de carrière qui leur sont ouvertes. Le deuxième script de carrière, appelé script de carrière entrepreneurial ou alternatif sans limites<sup>16</sup>, englobe ceux qui ont envie de créer une entreprise technologique. Le troisième, identifié comme le script d'extension de carrière organisationnelle<sup>17</sup>, se réfère à ceux motivés pour participer à un projet dans un espace collaboratif qui peut les aider dans leur progression professionnelle. Ils choisissent de ne pas se déplacer vers d'autres organisations. Le quatrième profil, le script de carrière bloquée<sup>18</sup>, apparaît comme l'opposé de l'archétype de la carrière sans frontière. Les individus qui s'identifient à ce script sont très passifs et ne prennent aucune action en ce qui concerne leur carrière. Le cinquième script de carrière est qualifié de script échappatoire de carrière : une carrière sans frontières contrainte<sup>19</sup>. Ces individus se perçoivent dans un environnement où ils ne se sentent pas appréciés, mais contrairement au cas de la carrière bloquée, ils font face à la situation et cherchent à s'écarter de ce contexte difficile. Cela rappelle l'attribut de pro activité, qui est spécifique au script de carrière sans frontières, mais cette fois, la pro activité n'est pas une opportunité, mais plutôt une nécessité. Le dernier script, la conversion<sup>20</sup>, se réfère à "l'espoir d'adopter le script de carrière sans frontières dans le futur<sup>21</sup>" (Valette et Culié, 2015: 1756).

---

<sup>14</sup> *organizational nomad,*

<sup>15</sup> *archetypical boundaryless career script*

<sup>16</sup> *entrepreneurial or alternative boundaryless career script,*

<sup>17</sup> *organizational career extension*

<sup>18</sup> *cloister career script,*

<sup>19</sup> *escape career script: a constrained boundaryless career*

<sup>20</sup> *conversion*

<sup>21</sup> *the hope of enacting the boundaryless career script in the future*

La typologie de Valette et Culie (2015) se concentre sur deux axes basés sur la perception des individus : si la structure est permise ou restrictive pour la carrière de l'individu, et si la mobilité en dehors du champ culturel ou institutionnel est possible. La typologie illustre la diversité des scripts de carrière dans un contexte qui favorise une carrière souple. L'étude de Valette et Culie (2015) démontre que même si les carrières individuelles ne sont pas totalement prédéterminées par la structure, les individus n'ont pas de liberté totale d'agir non plus. La structure et l'agent s'entremêlent pour donner lieu à une pluralité de carrières souples. En d'autres termes, « *les comportements de carrière ne sont pas seulement « scriptables », mais aussi « scripts », c'est-à-dire influencés par le contexte et par des facteurs situationnels* » (Valette et Culie, 2015: 1758).

Valette et Culié (2015) se concentrent sur la position sociale de l'agent identifiée comme une ressource qui est mobilisée par les individus dans le développement de leurs scripts de carrière. La position sociale est considérée comme la place d'un individu dans un « *système structuré dans lequel les luttes se déroulent sur les ressources, les enjeux et l'accès* <sup>22</sup> » (Bourdieu & Wacquant, 1992: 107). Ainsi, la position de l'agent social reflète la capacité et la volonté de l'individu d'accéder aux ressources, c'est-à-dire tous les types de liens sociaux et de compétences qu'ils peuvent utiliser pour améliorer leur position.

Valette et Culie (2015) soulignent que la position sociale de l'individu dans son domaine est essentielle à son choix d'écriture de sa carrière et identifie un certain nombre de ressources qui permettent aux individus de poursuivre des objectifs qui soient compatibles avec un de ces scripts.

La première ressource est le capital social. Les individus qui développent le script nomade organisationnel sont engagés dans un réseau social avec des personnes influentes

---

<sup>22</sup> *structured system within which struggles take place over resources, stakes, and access*

caractérisées par les normes de réciprocité et de confiance (Kwon et Adler, 2014 ; Putnam, 2007). Ils utilisent ce capital à leur avantage sur le marché du travail. En revanche, des scénarios plus défensifs tels que la carrière bloquée ne reflètent pas les deux dimensions des liens d'attachement et des liens qui créent des ponts, et encore moins de cette capacité d'accéder au capital instrumental par lequel l'individu est en mesure de contacter des personnes influentes dans leur domaine professionnel. Les liens d'attachement pourraient être définis comme des réseaux formés dans des populations relativement homogènes auxquelles appartient le travailleur, comme les réseaux familiaux (Saundry, Stuart et Antcliff, 2012). Les liens qui créent des ponts correspondent au réseau que l'agent pourrait exploiter. Les liens sont faibles mais peuvent être activés. La dernière ressource, le capital instrumental, implique la création d'un réseau à l'aide d'un contact influent. Comme Obukhova & Lan (2013), le capital social est essentiel dans une transition professionnelle s'il est mobilisé.

Deuxièmement, Valette et Culié (2015) suggèrent que les antécédents professionnels d'un individu influencent le développement de son script de carrière. Il semble que les échecs ont caractérisé des scripts de carrière tels que la conversion. Ils considèrent la manière dont une position sociale est construite et soulignent que c'est un facteur explicatif important. Les travaux sur la rupture du contrat psychologique (Pugh, Skarlicki et Passell, 2003 ; Zhao et al., 2007) montrent que la nature des liens avec ses anciens employeurs contribue à structurer la vision de sa carrière professionnelle.

Les ressources semblent être loin d'être objectives. Elles sont contextuelles et, surtout, leur valeur dépend de la capacité de l'individu à utiliser sa capacité individuelle à exister en créant un espace individuel dans un contexte de contraintes sociales (Ricoeur, 1990). Cela doit être mieux compris. Les antécédents professionnels ainsi que les liens familiaux

facilitent ou inhibent la capacité des individus à initier une variation dans leur scénario de carrière.

### Synthèse du chapitre 3.3

La littérature n'explique pas comment l'individu intègre l'expérience syndicale dans sa carrière. Celle-ci est pensée uniquement en interne au syndicat ou lorsqu'il poursuit une double carrière. Néanmoins, la littérature offre des cadres d'analyse intéressants : le concept de carrière durable et les scripts de carrière. Le premier qui est le concept de carrière durable peut être défini comme « *la séquence des différentes expériences professionnelles d'un individu, reflétées par différents schémas de continuité au fil du temps, traversant plusieurs espaces sociaux et caractérisées par le libre arbitre, fournissant ainsi un sens à l'individu* » (De Vos et Heijden, 2015: 7). Ce concept souligne que l'individu peut faire sens de ses différentes expériences quelles que soient les formes d'emploi et de durée qu'elles ont pu prendre. Cela suggère que les ex-permanents syndicaux peuvent faire sens de leur expérience syndicale. Différentes manières de faire sens sont proposées par la littérature. Les ex-permanents vont alors construire des scripts différents de carrières. Abelson, (1981) le définit le script de carrière comme « *une structure cognitive hypothétique lorsqu'elle est activée qui organise la compréhension des événements<sup>23</sup>* » (p717). L'individu va alors penser son expérience syndicale et organiser une compréhension différente de sa carrière. Valette et Culié (2015) ont identifié six scripts de carrière distincts se concentrant sur deux axes basés sur la perception des individus : si la structure est permise ou restrictive pour la carrière de l'individu, et si la mobilité en dehors du champ culturel ou institutionnel est possible. L'agent et la structure ont donc un rôle important dans la construction des scripts. L'intégration de l'expérience syndicale dans la carrière semble être le fruit de l'agent et des structures : le syndicat et l'entreprise.

### **Conclusion Titre 1 Du désengagement à la reconversion en dehors de la sphère syndicale : un questionnement théorique naissant**

---

<sup>23</sup> a hypothesized cognitive structure when activated that organizes understanding of event-based situations

Ce titre 1 présentait le cadre théorique sur lequel nous nous appuyons. Plusieurs zones d'ombre dans la littérature ont été observées. Quitter la sphère syndicale a été peu analysé. Les tensions internes au syndicat mais aussi les intentions des permanents offrent des pistes intéressantes pour comprendre les raisons du départ. Lorsque celui-ci est réalisé, l'émotion est forte car le départ concerne de nombreuses sphères. Là encore, la littérature sur l'émotion et le résidu émotionnel évoquent des voies de recherche intéressantes. Enfin, l'expérience syndicale, sa valorisation et son intégration dans la carrière sont peu abordées dans la littérature. Plusieurs cadres d'analyse permettent de l'intégrer : le capital social et l'employabilité perçue. En ce qui concerne la carrière, le concept de carrière durable et les scripts suggèrent la manière dont les ex-permanents peuvent intégrer leur expérience syndicale dans leur carrière.

## **Titre 2 De l'absence de dispositifs spécifiques à l'étude empirique de la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux**

---

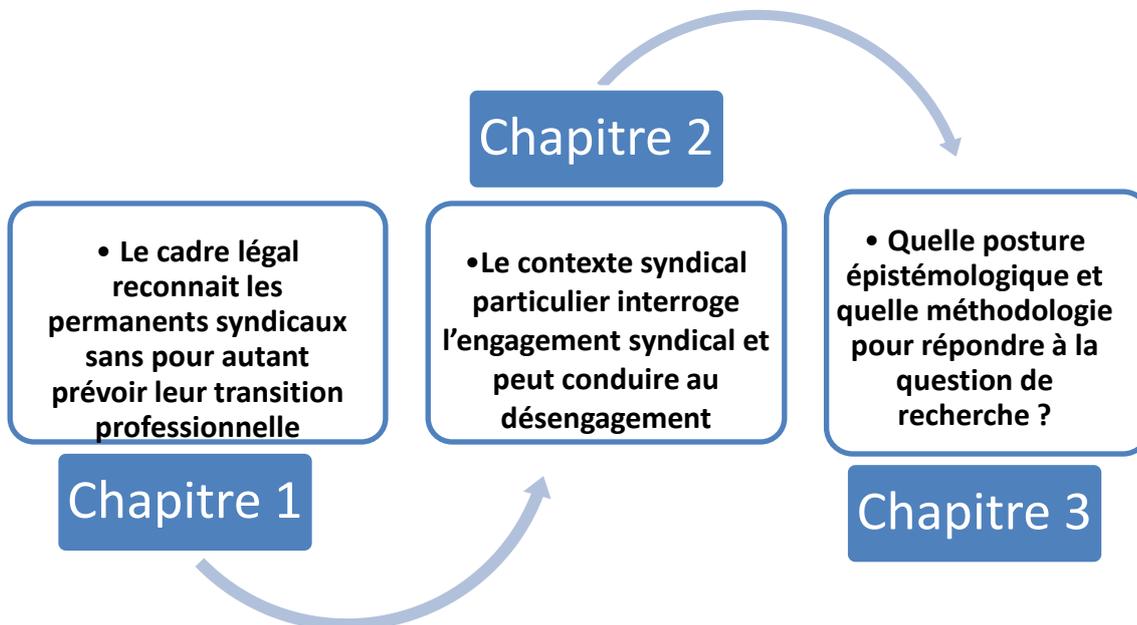
Introduction

Partie 1 Du désengagement à la reconversion  
en dehors de la sphère syndicale: un  
questionnement théorique naissant

Partie 2 De l'absence de dispositifs spécifiques  
à l'étude empirique de la transition  
professionnelle des ex-permanents syndicaux

Partie 3 Devenir un ex-permanent syndical: un  
processus complexe qui concerne autant  
l'individu que les organisations

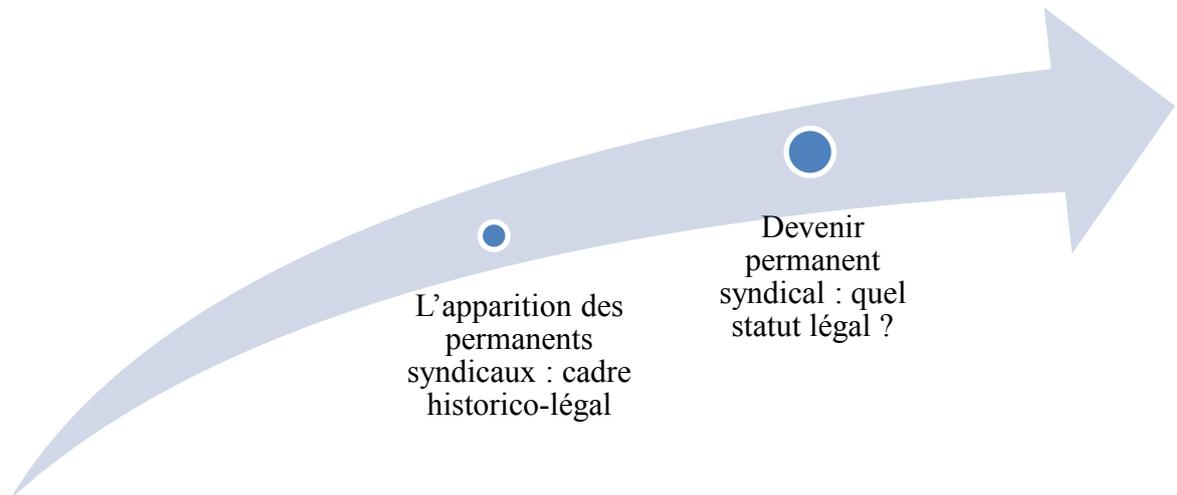
Conclusion



# 1. LE CADRE LEGAL RECONNAIT LES PERMANENTS SYNDICAUX SANS POUR AUTANT PREVOIR LEUR TRANSITION PROFESSIONNELLE

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'évolution du cadre légal dans lequel se sont développés les syndicats au cours de leur histoire et l'apparition des permanents syndicaux. Cette fresque historico-légale montre un syndicalisme français morcelé avec de nombreux permanents syndicaux sans que leur reconversion soit réellement pensée sur le plan légal.

## Dynamique du chapitre 1



## **1.1 L'apparition des permanents syndicaux : cadre historico-légal**

En 1884, la loi autorise la libre création de syndicats professionnels, abrogeant l'interdiction de corporations citoyennes édictée près d'un siècle auparavant. Par cette disposition législative, le syndicat devient l'association compétente pour la défense des intérêts professionnels.

Dans la période des années 1900, le gouvernement et les organisations représentatives du personnel sont en conflit sur les statuts des agents de la fonction publique d'État, sur l'émergence d'un droit syndical et sur le droit de grève (Siwek-Pouydesseau, 2004). Néanmoins, dans le secteur privé, certains règlements d'ateliers prévoyaient des délégations permanentes du personnel (17 délégations recensées avant la Première Guerre mondiale) (Dubreuil, 1979). Une de ces premières instances identifiées fut créée en 1899 dans une usine de métallurgie, initiée par le président du Conseil des ministres qui était à l'époque Monsieur Waldeck-Rousseau.

Entre 1914 et 1918, sur l'intervention du ministre de l'armement, il est demandé d'instituer des délégations du personnel (347 créations) principalement dans les usines d'armement.

En 1936, avec l'arrivée du Front populaire, les accords de Matignon contiennent des dispositions concernant les élections des délégués des ouvriers. La loi du 24 juin 1936 rend obligatoire dans les conventions collectives une clause relative à l'institution de délégués élus par l'ensemble du personnel. Cette obligation est mise en place pour les établissements de plus de dix personnes en 1938. Durant cette

période, le droit syndical n'est pas reconnu aux fonctionnaires, car il est considéré comme incompatible avec la conception hiérarchique de la fonction publique.

À la fin de l'année 1938 et au début de l'année 1939, les attributions des délégués sont précisées. Il est prévu pour chaque élu un crédit de dix heures par mois, lui permettant de remplir ses fonctions. Pendant la Seconde Guerre mondiale, le gouvernement de Vichy rejette le principe des délégations du personnel. Le rapport initié par le comité de réorganisation administrative (Thuillier, 1992) propose à la place l'installation dans chaque ministère d'un comité où siègeront les représentants du personnel, dans le but de développer le sens de la hiérarchie et de la responsabilité des agents chargés du pouvoir de décision. Néanmoins, ces dispositions n'ont pas été appliquées.

Ce cadre légal des permanents syndicaux est différent pour ceux relevant du droit privé (1.1.1) et pour ceux relevant du droit public (1.1.2).

### **1.1.1 L'apparition légale des permanents syndicaux dans le droit privé**

L'ordonnance de 22 février 1945 institue le comité d'entreprise. La même année, le statut des représentants du personnel est protégé en instaurant une procédure spéciale en cas de licenciement.

En 1978, le législateur a considéré que les autorisations d'absence et le crédit d'heures au bénéfice de salariés des entreprises privées élus à des fonctions exécutives au sein du gouvernement ne les protégeaient pas suffisamment et ne leur permettaient pas l'exercice normal de leur mandat. La suspension de contrat de travail

(détachement) et la garantie de réintégration ont alors été introduites dans le Code du travail (Dallier et Peyronnet, 2011).

En 2006, suite aux évolutions des conditions d'exercice du dialogue social, le gouvernement commande au CESE<sup>24</sup> une mission d'information et de réflexion sur le statut des élus syndicaux (rapports HADAS-LEBEL de mai 2006<sup>25</sup> & CESE de novembre 2006<sup>26</sup>). Les rapporteurs préconisent l'introduction dans le Code du travail d'un statut des salariés mis à disposition garantissant à la fois leur sécurité juridique et la transparence financière.

En 2007, le « scandale IUMM » relance le débat sur la rémunération des personnes détachées auprès des organisations syndicales, patronales et politiques mais toujours à charge des entreprises.

La loi du 20 août 2008 transpose dans le Code du travail les règles sur la représentativité et la négociation collective, telles que définies par les partenaires sociaux dans leur position commune du 9 avril 2008. Cette loi est une évolution majeure pour le monde syndical car elle fait disparaître la présomption irréfragable de représentativité accordée jusqu'à présent à toute organisation syndicale affiliée à l'une des cinq confédérations considérées comme représentatives au plan national (CGT, CFDT, CGT-FO, CFTC, CFE-CGC).

Cette réforme s'articule autour de trois points clés. Le premier porte sur la détermination de la représentativité des syndicats en fonction de leurs résultats aux élections professionnelles. Le deuxième permet aux syndicats n'étant pas

---

<sup>24</sup> Conseil Economique Social et Environnemental

<sup>25</sup> rapports HADAS-LEBEL <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/064000364.pdf>

<sup>26</sup> [http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2006/2006\\_23\\_paul\\_aurelli\\_jean\\_gautier.pdf](http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2006/2006_23_paul_aurelli_jean_gautier.pdf)

représentatifs mais remplissant certains critères de s'implanter dans les entreprises, avec un libre accès au premier tour des élections professionnelles et la désignation possible d'un représentant de section syndicale. Le dernier point clé confère une légitimité plus grande aux accords collectifs avec le renforcement du principe majoritaire.

Pour être considérée comme représentative, une organisation syndicale doit répondre à un ensemble de critères cumulatifs :

- Le syndicat doit recueillir au moins 10 % des suffrages (hors votes blancs et nuls) au premier tour des dernières élections des titulaires au comité d'entreprise (CE) ou de la délégation unique du personnel (DUP) ou, à défaut, des délégués du personnel (DP), quel que soit le nombre de votants. Lorsqu'une liste commune a été établie par des organisations syndicales, la répartition des suffrages exprimés entre elles doit se faire sur la base indiquée par les organisations syndicales concernées lors du dépôt de leur liste. À défaut d'indication, la répartition des suffrages se fait à parts égales entre les organisations concernées ;
- Le respect des valeurs républicaines, en vue de garantir la liberté d'opinion, politique, philosophique ou religieuse, et le refus de toute discrimination, de tout intégrisme et de toute intolérance ;
- L'indépendance, vis-à-vis de l'employeur ;
- La transparence financière : ce nouveau critère sera assuré par des règles de certification et de publication des comptes des confédérations, fédérations et

unions régionales de syndicats, ainsi que de tout syndicat, à partir d'un seuil de ressources fixé par décret ;

- Une ancienneté d'au moins deux ans (appréciée à compter de la date de dépôt légal des statuts) dans le champ géographique et professionnel de l'entreprise ;
- Une audience suffisante aux élections professionnelles. Cette audience est appréciée à plusieurs niveaux : l'entreprise, le groupe, la branche. Par exemple, au niveau de l'entreprise, le syndicat doit avoir obtenu 10 % des suffrages au 1er tour. Cette disposition conduira à une appréciation de la représentativité des syndicats à chaque nouvelle élection dans les entreprises et les établissements ;
- Une influence, prioritairement caractérisée par l'activité (actions menées par le syndicat) et l'expérience ;
- Des effectifs d'adhérents et des cotisations suffisants.

La représentativité permet aux syndicats de désigner un délégué syndical sur son nom et dans son collège. La perte de représentativité de certains syndicats a entraîné une perte de mandats pour de nombreux permanents, obligeant certains à réintégrer leur emploi.

La loi de 2008 a créé également un nouveau mandat : le **responsable de section syndicale**. Il est chargé d'animer la section syndicale afin que le syndicat qui l'a désigné obtienne, aux élections professionnelles suivantes, les résultats lui permettant d'être reconnu comme représentatif, et de désigner alors un délégué syndical. Il s'agit

donc de permettre aux syndicats n'ayant pas encore fait la preuve de leur représentativité d'être présents dans l'entreprise.

### **Le Responsable de Section Syndicale (RSS)**

Le RSS bénéficie des mêmes prérogatives que le délégué syndical (liberté de déplacement, collecte de cotisations, diffusion de tracts, etc.), à l'exception du pouvoir de négocier des accords collectifs. Toutefois, dans certains cas très limités, le RSS peut, par dérogation, être mandaté, pour négocier de tels accords.

Chaque RSS dispose d'au moins quatre heures de délégation par mois. Ces heures sont de plein droit considérées comme temps de travail et payées à l'échéance normale ; l'employeur qui entend contester l'utilisation faite de ces heures de délégation ne peut que saisir la justice. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, sauf si un accord collectif le prévoit, le délégué du personnel désigné comme RSS ne dispose d'aucun crédit d'heures spécifique. Toutefois, le temps dont dispose le délégué du personnel pour l'exercice de son mandat peut être utilisé dans les mêmes conditions pour l'exercice de ses fonctions de RSS.

Pour mener à bien ses missions, le RSS peut évidemment utiliser l'ensemble des moyens de la section syndicale : panneau d'affichage, local aménagé, droit d'organiser des réunions...

Le mandat du RSS prend fin à l'issue des premières élections professionnelles suivant sa désignation selon les résultats obtenus.

Lorsque le syndicat n'a pas été reconnu représentatif, le salarié perd son mandat de RSS ne peut plus être désigné comme RSS jusqu'aux six mois précédant la date des élections professionnelles suivantes dans l'entreprise. Toutefois, rien n'interdit au syndicat qui n'a pas été reconnu représentatif de désigner, à l'issue des élections, un autre salarié que celui dont le mandat vient de prendre fin.

Lorsqu'un syndicat ayant désigné un RSS devient représentatif à l'issue d'une élection professionnelle, le mandat de RSS devient sans objet. L'organisation syndicale est alors en droit de désigner un délégué syndical qui peut être, évidemment, le salarié qui occupait jusque-là les fonctions de RSS, sous réserve qu'il remplisse les conditions pour être désigné.

### **Accord préélectoral**

Désormais, l'employeur doit inviter les syndicats à négocier le protocole d'accord préélectoral. Les organisations syndicales reconnues représentatives dans l'entreprise ou l'établissement, celles ayant constitué une section syndicale dans l'entreprise ou l'établissement, ainsi que les syndicats affiliés à une organisation syndicale représentative au niveau national et interprofessionnel doivent être invitées. Les organisations syndicales qui satisfont aux critères de respect des valeurs républicaines et d'indépendance, légalement constituées depuis au moins deux ans et dont le champ professionnel et géographique couvre l'entreprise ou l'établissement concerné doivent également être invitées.

### **Validité des accords**

La validité d'un accord d'entreprise ou d'établissement conclu avec un ou plusieurs délégués syndicaux nécessite de remplir les critères suivants. Premier critère, l'accord

doit être signé par une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives ayant recueilli au moins 30 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections des titulaires au CE ou de la DUP ou, à défaut, des DP, quel que soit le nombre de votants. Le deuxième critère est l'absence d'opposition d'une ou de plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives, ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés à ces mêmes élections, quel que soit le nombre de votants. L'opposition doit être exprimée dans un délai de huit jours à compter de la date de notification de l'accord, dans les conditions prévues à l'article L. 2231-8 du Code du travail (elle doit être écrite et motivée). Cette opposition est notifiée aux syndicats signataires.

Dans les entreprises de moins de 200 salariés, en l'absence de DS dans l'entreprise ou l'établissement (ou de DP désigné comme DS dans les entreprises de moins de 50 salariés), les représentants élus du personnel au CE ou à la DUP ou, à défaut, les DP peuvent négocier et conclure des accords collectifs de travail sauf en cas d'accords de branche étendus prévoyant des règles spécifiques de négociation en l'absence de délégué syndical. Cette négociation ne pourra porter que sur des mesures dont la mise en œuvre est subordonnée par la loi à un accord collectif à l'exception des accords collectifs fixant les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur les projets de licenciement économique de dix salariés ou plus sur une même période de trente jours (accords dits « de méthode »).

La négociation peut se faire après que l'employeur ait informé les organisations syndicales représentatives de la branche dont relève son entreprise de sa décision d'engager des négociations.

Le temps passé aux négociations par les élus n'est pas imputable sur les heures de délégation normale accordées aux élus CE ou DP. Chaque élu titulaire peut bénéficier de dix heures par mois pour participer à une négociation. Les heures de délégation sont de plein droit considérées comme temps de travail et payées à l'échéance normale. Ces heures peuvent alors conduire le titulaire à devenir permanent : entre ses mandats et la négociation, le temps alloué peut être important.

Les ordonnances récemment présentées par le gouvernement prévoient la mise en place dans les entreprises d'au moins 50 salariés d'un *comité social et économique* (CSE) reprenant les attributions auparavant dévolues aux délégués du personnel (DP), au comité d'entreprise (CE) et au Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT). Cette réforme touchant uniquement les entreprises de moins de 50 salariés ne semble pas avoir d'impact sur les permanents syndicaux ni sur la remise en question de certains mandats. Elle propose également un renforcement des formations et du suivi des carrières des délégués syndicaux.

Le 19 septembre 2017, la ministre du travail, Muriel PENICAUD a chargé Jean Dominique SIMONPOLI et Gilles GATEAU d'une mission pour mettre en place le plan d'action défini suite à la remise du rapport du CESE sur les discriminations syndicales et le rapport SIMONPOLI sur la reconnaissance et la valorisation des compétences des élus et délégués syndicaux<sup>27</sup>. La conclusion des travaux sera transmise fin 2017. Une réelle réflexion sur le sujet est en train d'être menée montrant la nécessité de comprendre la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux et de promouvoir la valorisation de leur expérience.

---

<sup>27</sup> <https://twitter.com/florencemehrez/status/910031111123849216>

### 1.1.2 L'apparition des permanents syndicaux dans le droit public

Le préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 reconnaît enfin aux fonctionnaires le droit syndical. Les fonctionnaires peuvent donc « *créer librement des organisations syndicales, y adhérer et y exercer des mandats* » et les organisations syndicales peuvent « *ester en justice, se pourvoir devant les juridictions compétentes contre les actes réglementaires concernant le statut du personnel et contre les décisions individuelles portant atteinte aux intérêts collectifs des fonctionnaires* » selon le statut général<sup>28</sup>.

Le décret du 5 octobre 1946 introduit pour la première fois des instances paritaires de représentation des salariés. Les décharges d'activité de service et la possibilité d'être détaché pour fonction syndicale dans la fonction publique sont énoncées dans ce décret.

L'instruction du 14 septembre 1970 précise les conditions d'exercice du droit syndical dans la fonction publique, mais n'a pas de valeur de règlement. Cette instruction énonce les possibilités d'autorisations spéciales d'absence dans le cadre des mandats syndicaux.

---

<sup>28</sup> Le statut général de la fonction publique est constitué de quatre titres : « Dispositions générales » Titre I : Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires (loi Le Pors) ; « Fonction publique de l'Etat » Titre II : Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat ; « Fonction publique territoriale » Titre III : Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale ; « Fonction publique hospitalière » Titre IV : Loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière »

Le décret de 1982 relatif à l'exercice du droit syndical dans la fonction publique élargit les autorisations spéciales d'absence lors de congrès nationaux ou lors des réunions statutaires.

En 1983, le statut général de la fonction publique précise que le droit syndical est garanti aux fonctionnaires (article 8 de la loi n° 83-634 du 13.07.83, fiche I-I). Le droit de mise à disposition est également créé. Ce droit est calculé en fonction des effectifs : par la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 (fonction publique territoriale), la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 (fonction publique d'état) et la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 (fonction publique hospitalière).

Ces lois se ressemblent, mais avec toutefois certaines différences. Pour la fonction publique territoriale, les autorités territoriales peuvent conclure avec les organisations syndicales des accords contenant des dispositions plus avantageuses que celles qui sont prévues par le décret d'application. Les deux autres lois ne laissent pas explicitement place à une telle négociation. Dans la fonction publique hospitalière, la négociation sur les moyens des organisations syndicales paraît néanmoins une pratique habituelle. Cependant le décret d'application semble faire l'objet d'interprétations différentes dans la fonction publique d'État : il est vu parfois comme un simple socle de droits minimaux, parfois comme un texte limitatif. Les pratiques changent d'un ministère à l'autre, voire même d'une direction à l'autre.

En 2010 la loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010, relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique, précise plusieurs thèmes tels que le renforcement de la place de la négociation, la consécration de l'élection comme source de la représentativité et de la légitimité des

organisations syndicales, et particulièrement le renforcement des garanties de carrière des agents investis de mandats syndicaux.

### **Synthèse du chapitre 1.1**

Ce chapitre explique l'apparition des permanents syndicaux en revenant sur l'histoire des syndicats. En 1884, la loi autorise la libre création de syndicats professionnels abrogeant l'interdiction de corporations citoyennes édictée près d'un siècle auparavant. Par cette disposition législative, le syndicat devient l'association compétente pour la défense des intérêts professionnels. Au fur et à mesure, des droits syndicaux sont institués permettant aux militants syndicaux d'obtenir des mandats et de représenter les salariés au niveau local et national. Les lois récentes en 2008 mais aussi celles qui se préparent sur le dialogue social remettent en question le nombre de mandats. En 2008, la modification de la représentativité a fait perdre de nombreux mandats à des permanents et les a obligés à réintégrer les entreprises. Les ordonnances proposées par le gouvernement d'Édouard PHILIPPE, actuel Premier ministre, visent à renforcer la protection des élus et à valoriser leur expérience syndicale. Dans le droit privé ainsi que dans le droit public, les permanents syndicaux sont apparus au fur et à mesure des réformes sur le droit syndical. Le crédit d'heures alloué et les instances organisées ont accompagné l'apparition des permanents syndicaux qui n'était pas pensée au départ.

### **1.2 Devenir permanent syndical : quel statut légal ?**

Le cadre législatif protège les représentants syndicaux au début de leurs mandats et pendant ces derniers. Les permanents syndicaux sont définis comme des militants syndicaux, détachés ou mis à disposition à 100 % de leur temps, afin d'effectuer des activités de responsabilité syndicale, hors fonctions administratives.

### **1.2.1 Les permanents syndicaux dans le secteur privé et leur carrière**

De 1953 à nos jours, environ 70 conventions collectives prévoient explicitement la possibilité de détachement ou de mise à disposition de salariés pour l'exercice de fonctions syndicale et/ou politique. Ce droit prend diverses formes en fonction du contexte et de l'époque à laquelle il a été institué.

#### ***1.2.1.1 Être permanent dans le secteur privé : quel statut légal ?***

Deux grands statuts légaux sont proposés aux permanents syndicaux dans le secteur privé.

- **Le détachement**

Il existe 6 types de détachement :

- La suspension de la relation entre le salarié et l'entreprise (environ 75 % des dispositifs),
- La suspension avec maintien de certaines dispositions réglementaires (ancienneté, retraite ...),
- Le détachement prévu pour un mandat national (CCE40, CIE41 ...),
- Le détachement par convention entre les parties,
- Le détachement contre facturation (le syndicat reverse les salaires et charges à l'employeur),
- Le détachement avec dispositif de prise en compte de l'ancienneté et de facilités de réintégration.

- **La mise à disposition**

Pour la mise à disposition, ce droit apparaît pour deux conventions collectives. Elles concernent toutes deux des secteurs d'activité liés à des entreprises à statuts

particuliers (voies ferrées d'intérêt local : SNCF, et transport public urbain de voyageur : RATP).

### **1.2.1.2 Le retour à l'emploi : l'impensée légale**

Face à cette possibilité offerte pour les militants syndicaux de devenir des permanents, peu de dispositions prévoient le retour à l'emploi.

Les lois sur la carrière syndicale dans la fonction privée portent essentiellement sur la discrimination syndicale et la gestion des emplois et des compétences.

Concernant la discrimination syndicale, trois textes s'y reportent. Un texte général, l'article L. 1132-1 de la loi du 21 février 2014 prohibe plusieurs formes de discriminations dont la discrimination syndicale : *« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison ..... de ses activités syndicales ..... »*.

Un texte porte spécifiquement sur la discrimination syndicale (l'article L. 2141-5 modifié par la loi du 20 août 2008). Le premier alinéa dispose : *"il est interdit à l'employeur de prendre en considération l'appartenance à un syndicat ou l'exercice d'une activité syndicale pour arrêter ses décisions en matière notamment de recrutement, de conduite et de répartition du travail, de formation professionnelle,*

*d'avancement, de rémunération et d'octroi d'avantages sociaux, de mesures de discipline et de rupture du contrat de travail". Le deuxième alinéa retient une conception plus positive ; il dispose en effet qu'un accord doit déterminer « les mesures à mettre en œuvre pour concilier la vie professionnelle avec la carrière syndicale et pour prendre en compte l'expérience acquise, dans le cadre de l'exercice de mandats, par les représentants du personnel désignés ou élus dans leur évolution professionnelle ».*

Enfin, le Code pénal précise en prolongement de l'article L. 1132-1 du Code du travail que « constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison [...] de leurs activités syndicales, [...] » C. pén., art. 225-1.

La protection des salariés ayant une activité syndicale court pendant le mandat mais également à l'issue de celui-ci. Ainsi l'article L. 2411-1 du Code du travail donne une liste précise et presque complète des salariés protégés.

- Le délégué syndical, ou représentant de la section syndicale :
  - Pendant la durée de son mandat,
  - Puis pendant 12 mois à compter de l'expiration de son mandat, s'il a exercé celui-ci au moins pendant un an ;
- Le représentant du personnel : délégué du personnel, membre élu du comité d'entreprise, délégué unique, représentant du personnel au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) :
  - Pendant la durée de leur mandat,
  - Puis pendant 6 mois à compter de l'expiration de leur mandat ;
- Le candidat à une fonction de représentant du personnel (délégué du personnel, membre élu du comité d'entreprise, délégué unique) :

- À compter de la connaissance de leur candidature et jusqu'à leur élection,
- Ou jusqu'à 6 mois après l'élection s'ils n'ont pas été élus ;
- Le salarié ayant demandé l'organisation des élections pour les délégués du personnel, le comité d'entreprise ou la délégation unique du personnel, à raison d'un salarié par organisation syndicale ;
  - Pendant 6 mois.

La loi encadre également le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales sans préciser les spécificités du retour à l'emploi de ces derniers. L'article L. 2242-20 (loi du 22 mars 2012) impose aux entreprises de plus de 300 salariés de négocier également sur le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et sur l'exercice de leurs fonctions en s'appuyant sur l'article L. 2242-15. Cette négociation doit être réalisée tous les trois ans et porte principalement sur *« la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur laquelle le comité d'entreprise est informé, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, d'abondement du compte personnel de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés autres que celles prévues dans le cadre des articles L. 2242-21 et L. 2242-22. »*

Si le cadre légal protège le militant syndical durant et après ses mandats de toutes formes de discrimination et invite les entreprises à négocier des accords sur son déroulement de carrière, il laisse une zone d'ombre sur son retour à l'emploi et les

difficultés qu'il peut rencontrer ainsi que sur le rôle des différents acteurs que sont l'entreprise et le syndicat qui l'accompagnent lors de dans sa reconversion.

Face à ce vide sur le retour à l'emploi des permanents syndicaux, la loi REBSAMEN<sup>29</sup> (loi n° 2015-994 du 17 août 2015) prévoit cependant la tenue des deux entretiens : l'un en début et l'autre en fin de mandat (article L. 2141-5 modifié).

Le premier entretien entre le représentant du personnel titulaire, le délégué syndical ou le titulaire d'un mandat syndical et l'employeur peut se réaliser en début de mandat à l'initiative de l'élu. Cet entretien individuel, différent de l'entretien professionnel prévu à l'article L. 6315-1 du Code du travail, porte sur les modalités pratiques d'exercice de son mandat et au regard de son emploi. Il doit permettre d'envisager l'ensemble des questions pratiques relatives à l'exercice du mandat telles que l'utilisation des heures de délégation ou les modalités particulières d'accès à certaines zones de l'entreprise pour des raisons de sécurité ou de confidentialité.

Le second entretien, quant à lui, est obligatoirement réalisé à l'initiative de l'employeur, au terme de chaque mandat. Cet entretien bénéficie uniquement aux seuls représentants du personnel titulaires et aux titulaires d'un mandat syndical qui disposent « *d'heures de délégation sur l'année représentant au moins 30 % de la durée du travail fixée dans son contrat de travail ou, à défaut, de la durée applicable dans l'établissement* ». Il est réalisé lors de l'entretien professionnel, et a pour objectifs de recenser les compétences acquises par le salarié au cours de son mandat et de préciser les modalités de valorisation de l'expérience acquise. L'entreprise n'a pas d'obligation de valoriser l'expérience acquise mais uniquement d'évoquer les possibilités de valorisation.

---

<sup>29</sup> Du nom de François REBSAMEN, Ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social (2014-2015)

Une « *liste de compétences correspondant à l'exercice d'un mandat de représentant du personnel ou d'un mandat syndical* » doit être établie par le ministère du travail permettant l'obtention de certifications officiellement reconnues.

Cet entretien doit être différencié des entretiens annuels d'évaluation qui, au contraire, ne doivent en aucun cas faire référence à l'exercice des mandats, une telle mention pouvant constituer, selon la Cour de cassation, un élément laissant supposer l'existence d'une discrimination.

Cette obligation de l'employeur est un premier pas vers la reconnaissance des compétences syndicales sans pour autant obliger les entreprises et donc instaurer une reconnaissance automatique des compétences syndicales. La réponse à la question de la reconversion syndicale est donc toujours la conséquence de l'échange informel entre l'ex-militant syndical et l'employeur.

La question de la rémunération est également un sujet important. L'article 6 de la loi REBSAMEN crée un dispositif garantissant à certains élus du personnel et titulaires d'un mandat syndical une progression minimum de leur rémunération. Le même critère de 30 % d'heures de délégation est appliqué pour les représentations du personnel et les représentants syndicaux afin que cet article de loi leur soit appliqué. Pour apprécier la limite de 30 %, il semble que seuls doivent être pris en compte les crédits d'heures de délégation, légaux ou conventionnels, à l'exception des temps passés en réunion ou en déplacement.

En termes de montant, la garantie d'évolution de rémunération est définie par référence aux augmentations générales et à la moyenne des augmentations individuelles perçues par les salariés relevant de la même catégorie professionnelle et dont l'ancienneté est comparable, sur l'ensemble de la durée de leur mandat. À défaut de tels salariés, la garantie

est calculée par rapport aux augmentations générales et la moyenne des augmentations individuelles perçues dans l'entreprise dans son ensemble. Les éléments de rémunération à prendre en compte sont le salaire de base mais aussi la rémunération variable.

Cette garantie s'applique lorsque aucun accord collectif de branche ou d'entreprise ne prévoit pas de garanties au moins aussi favorables. Le non-respect de ces dispositions d'ordre public donne lieu, à minima, à dommages et intérêts (art. L. 2141-8 du Code du travail) sans préjudice, le cas échéant, d'éventuelles poursuites sur le terrain de la discrimination syndicale.

Les permanents syndicaux dans le droit privé ont de nombreuses prérogatives qui protègent le candidat aux élections et le permanent pendant son mandat et un peu au-delà, mais peu de propositions concrètes et réalistes sont faites pour la suite de carrière du permanent.

### **1.2.2 Les permanents syndicaux dans la fonction publique et leur carrière**

Les permanents syndicaux dans la fonction publique ont un statut légal particulier (1.2.2.1) dont la sortie est difficilement pensée dans le droit (1.2.2.2).

#### ***1.2.2.1 Être permanent dans la fonction publique : quel statut légal ?***

Plusieurs dispositions sont proposées aux permanents syndicaux dans la fonction publique :

- **Autorisations spéciales d'absence**

Les agents titulaires d'un mandat de représentant du personnel à l'une des instances consultatives (Commission Administrative Paritaire -CAP-, Comité Technique -CT-, Comité d'Hygiène Sécurité et des Conditions de Travail -CHSCT-) sont autorisés à

participer, sur présentation de leur convocation, aux réunions de ces instances pendant leur temps de travail. Ils bénéficient à cet effet **d'autorisations spéciales d'absence (ASA)** d'une durée égale au double de la durée de la réunion à laquelle s'ajoutent les délais de route.

D'autres ASA de 10 à 20 jours sont accordées aux représentants mandatés pour les congrès syndicaux (internationaux, nationaux, régionaux...) et réunions des organismes directeurs. Le nombre de jours varie selon le niveau des congrès et des réunions des organismes directeurs. Des crédits de temps syndical sont en outre accordés aux organisations syndicales sous forme de décharges ou de crédits d'heures pour participer aux réunions et groupes de travail organisés par l'administration.

- ***Les décharges***

Un agent qui décide de s'engager dans l'exercice syndical peut obtenir une décharge partielle ou totale de service. La décharge lui permet alors d'exercer une activité syndicale en lieu et place de son service, sans avoir à justifier de la teneur de cette activité. Les décharges d'activité de service ne modifient pas la situation administrative des fonctionnaires concernés. Ceux-ci demeurent en position d'activité et continuent de bénéficier de toutes les dispositions concernant cette position (notamment droits à congés annuels, droits à avancement...).

Les décharges d'activité de service (DAS) font l'objet de contingents, par ministère pour l'État, par établissement ou collectivité dans les autres cas, appliqués en fonction de barèmes qui sont propres à chacune des fonctions publiques (fonction publique d'État, fonction publique territoriale, fonction publique hospitalière). La

détermination des effectifs à prendre comme base de calcul varie également pour chacune des trois fonctions publiques.

Ces dispositions sont précisées par des circulaires. Par exemple, la circulaire « État » prévoit de prendre en considération dans les effectifs budgétaires les vacataires en équivalent temps plein (ETP). Dans les circulaires relatives aux fonctions publiques d'État et hospitalière, il est suggéré de compter chaque agent à temps partiel comme une unité. Dans la circulaire relative à la fonction publique territoriale, il est indiqué que « *les emplois à temps non complet sont regroupés pour être comptabilisés globalement en emplois à temps complet* ». Une disposition plus récente spécifique à la fonction publique hospitalière prévoit le report des heures inutilisées au cours d'une année et leur mutualisation.

Des décrets prévoient également des décharges interministérielles pour la fonction publique d'État et la mise à disposition de fonctionnaires aux organisations syndicales pour les deux autres fonctions publiques :

- Dans la fonction publique d'État, l'article 16 du décret de 1982 dispose que chaque organisation représentée au CSFPE<sup>30</sup> a droit à un nombre de décharges de service interministérielles fixé par arrêté compte tenu de sa représentation au CSFPE. Une circulaire publiée le 16 juillet 2014 reprend les éléments de ce décret pour en préciser certains.

---

<sup>30</sup> Conseil Supérieur de la Fonction Publique de l'Etat

- Dans la fonction publique territoriale, l'article 20 du décret de 1985 fixe le mode de répartition des agents mis à disposition des organisations syndicales présentes au CSFPT<sup>31</sup> ;
- Dans la fonction publique hospitalière, l'article 20 du décret de 1986 fixe la répartition des agents mis à disposition entre les syndicats représentatifs compte tenu du nombre de voix obtenu aux CAP<sup>32</sup>.

Les textes réglementaires sont parfois peu précis sur les modes de calcul des effectifs de référence, et même muets sur plusieurs sujets : le remplacement éventuel des agents concernés par des absences et décharges, le cumul ou la fongibilité entre autorisations d'absence et décharges, le calcul de la part entre activité de service, activité syndicale et congés dans le cas des décharges partielles, les conditions de suivi et de contrôle des autorisations et décharges, la prise en charge des frais de déplacement en dehors des réunions convoquées par les administrations. Le cas des activités syndicales exercées hors période de service n'est envisagé que par le décret sur la fonction publique hospitalière, dont l'article 15-1 prévoit que, lorsque des congrès ou réunions justifiant des autorisations d'absence ont lieu hors temps de service de l'agent, une déclaration de son organisation syndicale remplace l'autorisation d'absence et produit les mêmes effets.

Une disposition de la circulaire sur la fonction publique de l'État prévoit la possibilité de négociations sur la répartition des contingents entre le niveau national, le niveau déconcentré et les établissements sous tutelle pour les décharges.

---

<sup>31</sup> Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale

<sup>32</sup> Commission administrative paritaire

- **Détachement**

Un fonctionnaire titulaire peut également être « **détaché** » auprès d'une organisation syndicale pour exercer un mandat syndical. Il se trouve alors placé en dehors de son corps ou cadre d'emplois d'origine et sa rémunération est prise en charge par l'organisation syndicale.

- **Mise à disposition**

Il peut aussi être totalement ou partiellement « **mis à disposition** » d'une organisation syndicale pour exercer un mandat syndical à l'échelon national. Dans ce cas, il reste dans son cadre d'emplois ou corps d'origine, est réputé y occuper un emploi, et continue à percevoir la rémunération correspondante, mais il exerce ses fonctions hors du service où il a vocation à servir. L'employeur est alors remboursé des charges salariales par prélèvement sur la dotation syndicale particulière.

#### **1.2.2.1 L'évolution de carrière des personnes exerçant une activité syndicale dans la fonction publique : l'impensée de la sortie**

Différentes lois abordent l'évolution de carrière des personnes exerçant une activité syndicale dans la fonction publique. Ainsi l'article 77 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale fixe que : « *l'avancement des fonctionnaires comprend l'avancement d'échelon et l'avancement de grade. L'avancement des fonctionnaires bénéficiant d'une mise à disposition ou d'une décharge totale de service pour l'exercice de mandats syndicaux a lieu sur la base de l'avancement moyen des fonctionnaires du cadre d'emplois, emploi ou corps auxquels les intéressés appartiennent* ». Dans la fonction publique

hospitalière, l'article 20 du décret de 19 mars 1986 dispose que « *lorsqu'un agent consacre la totalité de son activité à l'exercice syndical, soit du fait d'une décharge totale d'activité de service, soit du fait d'une mise à la disposition à temps plein d'une organisation syndicale nationale représentative, soit du fait de la combinaison de ces deux situations lorsqu'elles sont à temps partiel et des autorisations spéciales d'absence, les dispositions suivantes sont applicables :*

- a) *1° La notation de cet agent évolue dans les mêmes proportions que la note chiffrée moyenne d'un agent de même grade et de même échelon ou d'un agent de même grade s'il n'existe pas d'agent du même échelon dans l'établissement ;*
- b) *2° Les modalités d'avancement de grade de cet agent sont appréciées, durant la période où l'intéressé demeure dans cette situation, par référence à l'avancement de grade d'un membre du même corps ou du même emploi ayant à la date de la cessation totale de l'activité de service une situation équivalente à celle de l'intéressé et ayant bénéficié d'un avancement moyen depuis cette date. »*

Ces décrets sur l'évolution de carrière des personnes exerçant une activité syndicale masquent l'absence de textes sur leur retour à l'emploi. Seul le décret de la fonction publique territoriale (24 décembre 2014) l'évoque dans son article 26 : « *Lorsque la mise à disposition prend fin, le fonctionnaire remis à la disposition de sa collectivité ou de son établissement d'origine est réaffecté dans cette collectivité ou dans cet établissement, soit dans l'emploi qu'il occupait avant sa mise à disposition, soit dans un emploi correspondant à son grade ou à défaut, si cette collectivité ou cet*

*établissement est affilié, pris en charge dans les conditions prévues aux articles 97 et 97 bis de la loi du 26 janvier 1984 susvisée ».*

Ce vide juridique face à une situation touchant un nombre de personnes important invite à s'intéresser à cette problématique afin de comprendre comment ce retour à l'emploi s'effectue.

### **1.2.3 Estimer le nombre de permanents syndicaux : un exercice difficile**

Si le taux de syndicalisation en France est faible, la proportion de permanents syndicaux est très élevée (Gagnon et al., 2010). Les chiffres font débat. Dans un rapport publié en 2006<sup>33</sup> de Raphaël Hadas-Lebel commandé par le Premier ministre, une évaluation des moyens à disposition des syndicats est effectuée. Ce volume représente, pour les entreprises publiques ou semi-publiques, 590 postes en équivalent temps plein (ETP) à la SNCF (p : 62-63). Pour la fonction publique d'État, les facilités accordées représentent 71.3 ETP au titre du Conseil Supérieur de la fonction publique de l'État, et entre 5109 et 5376 pour les décharges d'activité (id, p. 71). Le ministère des Finances octroie par exemple 195 autorisations d'absence toujours en équivalent temps plein. La fonction publique territoriale comptabilise 90 mises à disposition et la fonction publique hospitalière en dénombre 84 (id, p : 71-72). Le rapport précise que les syndicats n'utilisent pas la totalité des droits d'autorisations d'absence et de décharge d'activité (id., p : 71). À cela se rajoutent des autorisations d'absences pour permettre la participation des militants syndicaux aux réunions internes à leurs organisations ou institutionnelles (id, p : 71). L'imprécision de ces données a été critiquée, d'autant qu'elles ne reflètent pas la

---

<sup>33</sup> <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/064000364.pdf>

totalité des droits en France (Andolfatto et Labbe, 2016). Il semble que la totalité des droits n'ait pas été prise en compte.

Par la suite, une seconde évaluation a été effectuée. Cette dernière déclare qu'il s'agit vraisemblablement de la ressource (en rapport financier) la plus importante pour les syndicats (Andolfatto et Labbé, 2008: 8). Elle détermine un nombre de détachements en équivalents temps plein comme suit :

- Pour les institutions sociales (caisses primaires d'assurance maladie, caisses de retraite complémentaire, institutions de formation et de recherche, etc.), l'activité syndicale représente 3 415 postes en décembre 2004 (id, p : 11-12).
- En ce qui concerne les administrations et les entreprises publiques ou semi-publiques, sur la base d'une estimation de 0,8 % à 3 % de la masse salariale faisant suite à des enquêtes dans différentes entreprises, le nombre d'équivalents temps plein affecté aux activités syndicales est estimé entre 30 000 et 40 000 postes (id, p : 16-17).

Le rapport PERRUCHOT qui a fait polémique en 2011 sur le financement des syndicats a essayé d'estimer le nombre de permanents syndicaux dans la fonction publique. D'après le rapport, « *Le ministère de la fonction publique ne semble pas en mesure de fournir un décompte précis des décharges d'activité, qu'il s'agisse de les comptabiliser en ETPT ou de connaître le nombre d'agents concernés...* ». Néanmoins, un ordre de grandeur de 20 000 à 40 000 personnes en décharge d'activité est évoqué.

### **Synthèse du chapitre 1.2**

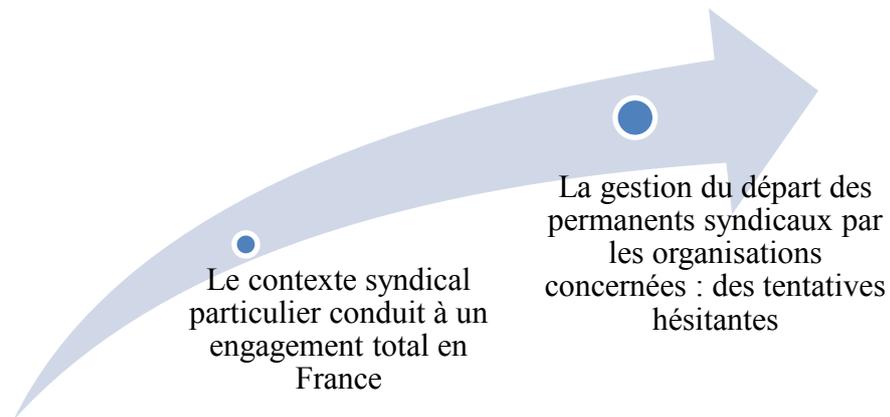
Les positions et mesures statutaires offertes aux permanents syndicaux sont complexes tant différentes possibilités sont offertes dans le droit du travail que ce soit dans le privé ou dans la fonction publique (détachement, mise à disposition...). Le nombre exact de permanents syndicaux est difficilement calculable. Dans la fonction publique, le dernier rapport sur le sujet qui a fait polémique évoque entre 20 000 et 40 000 permanents syndicaux dans la fonction publique. Ce rapport PERRUCHOT souligne la difficulté pour l'État d'en calculer exactement le nombre. Du côté des entreprises, aucun chiffre n'a été communiqué. Particulièrement, la question de la reconversion des permanents syndicale fait face à un flou important dans le Code du travail. Des entretiens sont proposés sans pour autant aider tant les permanents que les organisations syndicales et les entreprises à vraiment préparer et accompagner le départ. La récente réforme proposée par ordonnances du Gouvernement Édouard PHILIPPE en 2017 évoque le renforcement de la formation syndicale et la valorisation des parcours syndicaux. Or aucune proposition n'est encore faite mais cela témoigne de l'importance du sujet. La réponse à cette question nécessite encore d'approfondir le processus.

## **2. LE CONTEXTE SYNDICAL PARTICULIER INTERROGE L'ENGAGEMENT SYNDICAL ET PEUT CONDUIRE AU DESENGAGEMENT**

Ce chapitre aborde le contexte syndical en France et la gestion du départ des permanents syndicaux par les organisations syndicales et les Directions des Ressources Humaines. Le contexte français est très particulier. En analysant l'histoire syndicale aux États-Unis, nous soulignons le caractère hétérogène du paysage syndical français marqué par des nombreuses luttes. Cette différence entre les

organisations syndicales se retrouve dans leur manière inégale d'accompagner les ex-permanents syndicaux lors de leur transition professionnelle. De leur côté, les Directions des Ressources Humaines mettent en place des accords mais doivent faire face à la réalité du terrain. Comment réellement accompagner les ex-permanents syndicaux ? Que faire de cette expérience syndicale ? Cette réalité dans les entreprises et les organisations syndicales montre que notre sujet est questionnant. Les acteurs identifient la problématique sans forcément savoir y répondre.

## Dynamique du chapitre 2



### **2.1 Le contexte syndical particulier conduit à un engagement total en France**

Le syndicalisme français est marqué par des scissions et par des liens forts avec des idéologies politiques (2.1.1). À l'opposé, le syndicalisme américain connaît des d'autres difficultés (2.1.2).

#### **2.1.1 Le cas Français : un syndicalisme divisé**

En raison de la suppression des corporations et des interdictions de constitution d'associations professionnelles (loi Le Chapelier et décret d'Allarde de 1791), le syndicalisme français ne peut se développer que dans les incohérences de la loi ou

dans l'illégalité. Le syndicalisme français est né aux alentours de 1830 (Goff, 2004). Les syndicats ne sont reconnus officiellement qu'en mars 1884 par la loi relative à la création des syndicats professionnels (ou loi Waldeck-Rousseau<sup>34</sup>) qui introduit la liberté de constitution des associations professionnelles et leur octroie la personnalité juridique, ouvrant la voie au développement du syndicalisme ouvrier et patronal.

Depuis la promulgation de cette loi, le paysage syndical n'a cessé d'évoluer. Le syndicalisme français, hétérogène, est marqué par de nombreuses scissions. Au début, une partie du syndicalisme français trouve ses origines dans le milieu ouvrier (CGT, CGT-FO). Ensuite, d'autres mouvements syndicaux s'inspirent initialement de la doctrine chrétienne (CFDT, CFTC). Puis, les cadres s'organisent et créent leur syndicat : la CFE-CGC. Enfin, apparaissent des syndicats autonomes (UNSA) et les syndicats dits solidaires (SUD).

Le syndicalisme naît de l'organisation des classes ouvrières par les mouvements d'inspirations socialistes et marxistes du XIXe siècle. Il se base au départ sur la lutte des classes en opposition aux organisations patronales. Parallèlement d'autres syndicats libres s'inspirant de la doctrine sociale de l'Église sont créés.

En septembre 1895, la CGT se constitue et regroupe la Fédération nationale des syndicats fondée par Jules GUESDE en 1886 et la Fédération des Bourses du travail créée par Fernand PELLOUTIER en 1892. En 1906, la Charte d'AMIENS formalise les orientations de la CGT : la lutte des classes, la lutte quotidienne pour des améliorations immédiates mais aussi la lutte pour la disparition du salariat et du patronat, ainsi que l'indépendance vis-à-vis des organisations

---

<sup>34</sup> Du nom de Pierre Waldeck-Rousseau (1846–1904), ministre de l'Intérieur du Gouvernement Ferry (23 février 1883–6 avril 1885).

politiques. Cette Charte est encore aujourd'hui une référence pour la plupart des organisations issues du syndicalisme CGT (la CGT elle-même, FO, la Fédération Syndicale Unitaire (FSU), mais aussi Solidaires). La question du rôle social et économique de l'État cristallise les divergences au sein de la CGT entre réformistes et révolutionnaires, accentuées par l'arrivée au gouvernement d'anciens dirigeants socialistes. Dans ce contexte compliqué, la CGT rallie l'Union sacrée en 1914, après l'avoir dénoncée. Au lendemain de la guerre, les divisions persistent. En novembre 1919, la CFTC se constitue sur une base confessionnelle catholique s'opposant ouvertement au syndicalisme de classe. La CGT Unitaire naît de l'exclusion des minoritaires de la CGT en 1921. Les directions confédérales cherchent une réunification qui se réalise enfin en 1936 au congrès de TOULOUSE. Cette unité est due en grande partie à la pression de la situation économique et aux exigences de la politique intérieure. Avec le succès du Front Populaire et les luttes qui lui ont été associées, les accords de MATIGNON constituent un tournant majeur dans la formalisation des relations professionnelles en entreprise en prévoyant la consécration légale des délégués du personnel. La guerre civile espagnole, la pause des réformes décrétée par le gouvernement, les accords de MUNICH et l'échec de la grève générale contre les décrets-lois instaurant la semaine de six jours accroissent les clivages au sein de la CGT. Ce syndicat éclate en 1939-1940, et pendant l'Occupation, certains militants entrent dans la clandestinité, tandis que d'autres s'y refusent. En 1943, la CGT rejoint les ex-unitaires. Avec la CFTC, elle participe à la Résistance, et à la grève insurrectionnelle qui libère PARIS. À la libération, la CGT appelle à la bataille de la production pour la reconstruction économique du pays. Parallèlement en 1944, naît la CGC qui se donne comme objectif la prise en compte

des spécificités des ingénieurs, cadres et techniciens, orientation à laquelle la CGT est opposée. Malgré des acquis importants, tels que les nationalisations, les Comités d'Entreprise et la Sécurité sociale, la guerre froide, les stratégies divergentes et le poids du passé divisent une nouvelle fois la CGT. En 1947, la CGT-FO est constituée. Les enseignants créent la FEN (Fédération de l'Éducation Nationale), refusant de choisir entre la CGT et FO. La CGT milite pour la fin de la guerre d'Algérie. En 1964, la CFTC devient la CFDT. Cependant, une minorité recrée la CFTC autour de sa référence confessionnelle. Hormis une grève générale unitaire le 13 mai 1968 organisée contre la répression, chaque organisation syndicale fait cavalier seul dans le contexte des événements de 1968. Ceux-ci débouchent sur les accords de GRENELLE qui permettent en partie de résoudre la crise sociale. À partir de mars 1969, première journée d'action unitaire CGT-CFDT, les luttes unitaires vont se développer dans tout le pays. Petit à petit, les relations vont cependant se tendre entre ces deux syndicats. Après l'élection de François MITTERRAND en 1981, la désunion est totale. À cette époque, la CGC devient de son côté la CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres). Le syndicat SUD naît du groupe des Dix qui a été constitué en France le 10 décembre 1981 par dix organisations syndicales autonomes non-confédérées, ayant pour but l'émergence d'un nouveau pôle capable de peser dans le mouvement syndical : toutes souhaitant garder leur indépendance, elles refusent de s'organiser en confédération tout en gardant des contacts entre elles.

La CGT demeure la seule force s'appuyant sur les mouvements sociaux, alors que la CFDT prône le "réalisme social", FO "l'indépendance" et la CGC "le corporatisme".

À partir de 1986, la CFDT tente une recomposition syndicale avec la FEN, qui elle-même cherche à dégager un axe réformiste avec FO et la FGAF (Fédération autonome des Fonctionnaires). Le premier mai 1988 est célébré par la FEN, la CFDT, la FGAF et le SNUI (Syndicat national unifié des impôts). En 1989, le groupe des Dix est rejoint par SUD PTT créé en 1988. En 1991, les accords CFDT-FEN ne rallient pas FO, la CGC ni la CFTC. Certaines composantes du groupe des 10 rejoignent la FEN en 1992. Le seul objectif apparent de ces différentes recompositions "ratées" est la marginalisation de la CGT. La FEN éclate en 1992, entraînant la création de la FSU en 1993 par 13 syndicats exclus ou en dissidence avec la FEN. La FSU est la première fédération syndicale de l'enseignement en France. Son champ de syndicalisation est restreint à la fonction publique (essentiellement la fonction publique d'État et la fonction publique Territoriale) et à quelques secteurs « mixtes » (Caisse des dépôts et consignations, Pôle emploi, secteurs associatifs...). En 1993, l'UNSA se constitue à partir des syndicats demeurés à la FEN<sup>35</sup>, la FGAF<sup>36</sup>, la FMC<sup>37</sup>, la FGSOA<sup>38</sup> et la FAT<sup>39</sup>. La CGT poursuit de son côté son travail unitaire. En 1995, FO, SUD, FSU et des militants CFDT se mobilisent au côté de la CGT contre les projets gouvernementaux de réforme des retraites. L'éparpillement se poursuit cependant. L'UNSA, reconnue représentative, et le groupe des 10 tentent de se structurer. FO et la CFDT connaissent des divergences internes importantes. Dans ce contexte, la CGT lance l'idée du "syndicalisme rassemblé".

---

<sup>35</sup> Fédération de l'Education Nationale

<sup>36</sup> Fédération générale autonome des fonctionnaires

<sup>37</sup> Fédération maîtrise et cadres des chemins de fer

<sup>38</sup> Fédération générale des syndicats de salariés des organisations professionnelles de l'agriculture et de l'industrie agroalimentaire

<sup>39</sup> Fédération autonome des transports

En 1998, le groupe des dix devient l'Union syndicale Solidaires. Dans le même temps se crée SUD Éducation. De son côté, FO rencontre des difficultés lors du départ vers l'UNSA de nombreux militants en désaccord avec la ligne contestataire imposée par Marc BLONDEL.

En 1999, la CGT adhère à la Confédération européenne des syndicats, fondée en 1973. En 2006, les syndicats sont fortement mobilisés contre le CPE (contrat premier embauche), le CNE (contrat nouvelle embauche) et le projet de loi d'égalité des chances proposant d'instaurer le travail de nuit pour les jeunes de plus de 15 ans et de remettre en cause le droit à la scolarité jusqu'à 16 ans.

En 2008, une "Position commune" est signée par la CGT, la CFDT, le MEDEF et la CGPME, visant à modifier les règles définissant la représentativité syndicale dans le secteur privé. Ce texte sera suivi, en juin, par un accord sur le dialogue social dans la fonction publique, inspiré des mêmes principes.

En 2017, selon les chiffres du Haut conseil du dialogue social, la CFDT se hisse pour la première fois en tête des élections professionnelles avec 26,37 % des voix (+ 0,37 point par rapport à 2013) devant la CGT 24,85 % (- 1,92 point), FO 15,59 % (- 0,35 point), la CFE-CGC 10,67 % (+ 1,24 point), la CFTC 9,49 % (+ 0,19 point), l'UNSA 5,35 % (+ 1,09 point) et Solidaires 3,46 % (- 0,01 point). Le poids relatif retenu pour les seules organisations représentatives au niveau national est de 30,32 % pour la CFDT, 28,57 % pour la CGT, 17,93 % pour FO, 12,27 % pour la CFE-CGC et 10,91 % pour la CFTC.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> [http://www.lemonde.fr/emploi/article/2017/03/31/la-cfdt-detronne-la-cgt-de-la-premiere-place\\_5103761\\_1698637.html](http://www.lemonde.fr/emploi/article/2017/03/31/la-cfdt-detronne-la-cgt-de-la-premiere-place_5103761_1698637.html)

Cette présentation de l'histoire syndicale en France ne doit pas cacher le paradoxe actuel que vit le syndicalisme français qui présente un taux de syndicalisation faible tout en ayant un rôle important dans la vie économique, sociale et politique du pays (Howell, 2009). En effet, l'influence syndicale française ne peut être mesurée classiquement par les élections professionnelles mais bien plus par sa reconnaissance institutionnelle (Milner et Mathers, 2013) et par sa capacité à mobiliser lors de grands mouvements de grèves (Andolfatto et Labbé, 2012). Ce poids institutionnel fort s'est illustré lors des événements liés à la Loi travail EL KHOMRI en juin 2016. Le Premier ministre de l'époque, Manuel VALLS a reçu de nombreuses fois les syndicats pour négocier sur cette loi travail. Lors de ces événements, de véritables stratégies politiques sont mises en place dans les syndicats (Rival et Chanut 2015). La reconnaissance institutionnelle du rôle des syndicats résulte de leur impact positif sur la productivité des entreprises (Doucouliagos et Laroche, 2003), qui est réel. Ce poids institutionnel s'explique aussi par l'histoire du syndicalisme français.

Le lien fort entre politique et syndicalisme français, comme en témoigne la relation entre la CGT et le Parti communiste français (PCF) dans la seconde moitié du XXe siècle, explique aussi ce paradoxe. Historiquement, le mouvement ouvrier constitue en effet le fondement de plusieurs syndicats et partis politiques (Biétry, 2007). Le recours à l'appareil politique permet aux syndicats d'obtenir des avancées en passant outre aux demandes des employeurs (Hyman et Gumbrell-McCormick, 2010). Ce lien entre monde politique et monde syndical semble désormais s'affaiblir. Depuis sa création, la CGT a modifié son lien politique (Andolfatto et Labbé, 2006 ; Biétry et Laroche, 2011).

Une troisième explication de ce paradoxe peut être donnée. Malgré un taux d'adhésion très faible (8 % en 2010), les syndicats sont très présents lors des négociations salariales. La France est au 10<sup>ème</sup> rang en Europe en termes de présence syndicale. Cette forte présence est néanmoins marquée par un syndicalisme morcelé entre plusieurs organisations syndicales (Andolfatto et Labbe, 2016, Mouriaux, 2010) comme développé précédemment. Le dernier paradoxe concerne le nombre de permanents syndicaux : si le taux de syndicalisation est faible, la proportion de permanents syndicaux est très élevée (Gagnon et al., 2010).

Cette revue historique montre le poids des syndicats dans la société française en dépit d'un taux de syndicalisation faible. Le sujet de la reconversion des permanents syndicaux est donc essentiel tant pour les syndicats que pour le monde politique. Reconnaître cette possibilité de transition pour les permanents syndicaux constituerait une reconnaissance politique et sociétale de cet investissement syndical.

Le syndicalisme français est marqué par un morcellement et une guerre entre les syndicats. Malgré ces conflits et un taux de syndicalisation faible, les permanents syndicaux sont nombreux. Est-ce vraiment particulier à la France, ou le paysage syndical est-il identique dans des pays ayant le même taux de syndicalisation ?

### **2.1.2 Le cas particulier du syndicalisme aux États-Unis**

L'histoire syndicale des États-Unis est très différente de l'histoire syndicale française et présente d'autres paradoxes.

Tout d'abord, les syndicats américains se sont formés au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle en réponse à l'impact social et économique de la révolution industrielle. Les premiers militants ont émergé comme une force majeure à la fin des années 1880,

mais les organisations se sont effondrées à cause de difficultés organisationnelles, de problèmes de leadership, d'un désaccord sur les objectifs et d'une forte opposition des employeurs et des forces gouvernementales.

L'AFL (American Federation of Labor), fondée en 1886 et dirigée par Samuel GOMPERS jusqu'à sa mort en 1924 a perduré. Ce syndicat est apparu comme une coalition de divers syndicats locaux. Il a aidé à coordonner et à soutenir les grèves, lui permettant de devenir un acteur majeur de la politique nationale se situant habituellement du côté des démocrates.

Les syndicats américains ont grandement bénéficié des politiques du New Deal de Franklin Delano ROOSEVELT dans les années 1930. La loi WAGNER<sup>41</sup>, en particulier, protégeait légalement le droit d'organiser des syndicats. Les syndicats ont développé des liens de plus en plus étroits avec le Parti démocrate et ont été considérés comme un élément clé de la New Deal Coalition.

Les conservateurs ayant repris le contrôle du Congrès ont adopté la loi TAFT-HARTLEY (rédigée par le sénateur Robert A. TAFT). La loi, qui est encore en vigueur, interdit les contributions syndicales aux candidats politiques. Elle limitait le pouvoir des syndicats d'appeler aux grèves qui « ont menacé la sécurité nationale » et imposait l'expulsion des dirigeants syndicaux communistes. La Cour suprême a cependant jugé inconstitutionnelle la disposition anticomuniste, qui n'est plus en vigueur. Les syndicats ont fait campagne vigoureusement pendant des années pour abroger cette loi mais ont échoué. La loi LANDRUM GRIFFIN a ensuite été adoptée

---

<sup>41</sup> La Loi nationale sur les relations de travail de 1935 (49 Stat. 449) 29 USC. Le § 151-169 (également connu sous le nom de Loi de Wagner après le sénateur de New York, Robert F. Wagner [1]) fonde le droit du travail des États-Unis qui garantit les droits fondamentaux des employés du secteur privé à s'organiser en syndicats et à négocier collectivement y compris la grève si nécessaire. Cette loi a obligé aussi les employeurs à négocier collectivement avec les syndicats.

en 1959 à la suite des enquêtes du Congrès afin de limiter la corruption et garantir les élections internes dans les Teamsters et autres syndicats.

Les États Unis n'ont jamais ratifié la convention sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical de 1948 ni la convention n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective de 1949 qui font partie des huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT). Le rapport de force depuis les années trente a évolué en faveur des employeurs (Dupuis et Rioux, 2016).

Cette opposition au syndicalisme est nourrie par les différentes études montrant l'impact négatif des syndicats sur la productivité (Doucouliagos et Laroche, 2003).

Malgré un contexte législatif et historique opposé au syndicalisme, l'adhésion au syndicat a pu permettre aux salariés d'obtenir des avantages et de mobiliser un certain nombre d'entre eux. Le pourcentage de travailleurs appartenant à un syndicat aux États-Unis était en 1954 de 35 %. Après 1960, les syndicats du secteur public ont progressé rapidement et ont permis d'assurer des salaires convenables et des pensions élevées pour leurs membres. Le nombre total d'adhérents syndicaux a culminé en 1979 à 21 millions environ. L'adhésion a globalement diminué depuis, avec le déclin constant des adhésions dans le secteur privé qui se poursuit dans les années 2010 et au contraire, une augmentation progressive des adhésions dans le secteur public. Depuis 50 ans, l'adhésion syndicale aux États Unis est passée de 35 à 11.9 % en 2010. Ce taux est relativement élevé si l'on considère le contexte anti-syndicaliste dominant, montrant un paradoxe important comparé à la France. Ce taux est ramené à 6.9 % dans le secteur privé (US Department of Labor 2011). En 2010, 8,4 millions de

travailleurs du gouvernement étaient représentés par des syndicats, dont 31 % des travailleurs fédéraux, 35 % des travailleurs de l'État et 46 % des travailleurs locaux<sup>42</sup>. Dans les années 1980, le nombre de grèves et de lock-out majeurs est passé de 381 en 1970 à 187 en 1980, et à seulement 11 en 2010 (Brenner, Day et Ness, 2009). Sur le front politique, les syndicats ont perdu de l'influence dans le Parti démocrate et les républicains libéraux pro-Union ont disparu. L'adhésion syndicale chez les travailleurs de l'industrie privée a considérablement diminué. Dans les années 1970 et 1980, la déréglementation et la libre concurrence ont été favorisées. De nombreuses industries ont été déréglementées, y compris les compagnies aériennes, le camionnage, les chemins de fer et les téléphones, par rapport aux objections des syndicats concernés. Le point culminant a été atteint lorsque le président Ronald Reagan, ancien président syndical, a réprimé la grève de l'Organisation professionnelle des contrôleurs de la circulation aérienne (PATCO) en 1981, portant un coup majeur aux syndicats (Brenner, Day et Ness, 2009). Les républicains ont commencé à réduire le pouvoir des syndicats d'employés publics (Freeman et Han, 2012).

Aujourd'hui, la plupart des syndicats des États-Unis sont membres de l'une des deux plus grandes organisations : la Fédération américaine du travail-congrès des organisations industrielles (AFL-CIO) ou la Fédération Change to Win, qui s'est séparée de l'AFL-CIO en 2005- 2006. Les deux organisations préconisent des politiques et des lois favorables aux travailleurs aux États-Unis et au Canada et jouent un rôle actif dans la politique favorisant le parti démocrate, mais pas exclusivement. L'AFL-CIO est particulièrement préoccupée par le commerce mondial et les

---

<sup>42</sup> <https://www.bls.gov/news.release/union2.t03.htm>

problèmes économiques. En juin 2014, le syndicat AFL–CIO avait 56 syndicats membres, ce qui représentait 12.5 millions de membres. De son côté, la Fédération Change to Win compte 4,253,617 membres en 2013.

Les syndicats du secteur privé sont réglementés par la Loi nationale sur les relations de travail (NLRA)<sup>43</sup>, adoptée en 1935 et qui a été modifiée depuis. La loi est supervisée par le Conseil national des relations du travail (NLRB)<sup>44</sup>, une agence fédérale indépendante. Les syndicats du secteur public sont réglementés en partie par les lois fédérales et en partie par les lois de l'État. En général, ils ont affiché des taux de croissance robustes, car les améliorations de salaires et de conditions de travail sont issues des négociations avec des représentants élus locaux et étatiques. Le pouvoir politique des syndicats entre en jeu et, bien sûr, le gouvernement local ne peut pas menacer de délocaliser ses activités, prendre le risque de voir les entreprises s'implanter ailleurs, ni tirer argument de la concurrence étrangère.

Pour rejoindre un syndicat traditionnel, les travailleurs doivent être reconnus volontairement par leur employeur ou obtenir la majorité des travailleurs dans une unité de négociation pour la représentation syndicale. Dans les deux cas, le gouvernement doit alors certifier le syndicat nouvellement formé. D'autres formes de syndicalisme comprennent le syndicalisme minoritaire, le syndicalisme solidaire ou d'autres pratiques d'organisations telles que les travailleurs industriels du monde, qui ne suivent pas toujours les modèles organisationnels traditionnels.

Les syndicats des travailleurs du secteur public sont régis par les lois du travail et les conseils du travail dans chacun des 50 États. Les États du Nord établissent

---

<sup>43</sup>National Labor Relations Act

<sup>44</sup> National Labor Relations Board

généralement leurs lois et conseils après la NLRA et le NLRB. Dans d'autres États, les travailleurs publics n'ont pas le droit d'établir un syndicat en tant qu'entité juridique : environ 40 % des employés publics aux États-Unis n'ont pas le droit d'organiser un syndicat légalement établi.<sup>45</sup>

Ce paradoxe de contexte antisyndical couplé à des avantages obtenus en étant adhérent syndical s'illustre encore récemment. Une étude effectuée par le gouvernement fédéral à l'échelle salariale montre que les employés syndiqués gagnent jusqu'à 33 % de plus de revenus que leur homologues non syndiqués, et bénéficient d'une sécurité d'emploi supérieure et de conditions de travail de meilleure qualité (Schultz et Schultz, 1998). Le revenu hebdomadaire médian pour les travailleurs syndiqués est de 1004 \$ en 2016, tandis qu'il est de 802 \$ pour les travailleurs non syndiqués ou pas représentés par un syndicat dans leur emploi<sup>46</sup>.

La possibilité d'exercer son activité syndicale est un autre paradoxe aux États Unis. Les heures de délégation sont très peu prises et très mal vues par l'employeur, ce qui n'empêche pas les organisations syndicales d'être actives, mais à la différence de la France, pas par des grèves. Régulièrement ce droit syndical est remis en question par les politiques. Les syndicats américains ont très peu de permanents syndicaux. Par exemple, AFL-CIO compte d'après ses derniers chiffres uniquement 400 salariés<sup>47</sup>. La problématique de reconversion des permanents syndicaux est donc inexistante. L'élection du Président TRUMP fait craindre à de nombreux syndicats une remise en question de

---

<sup>45</sup> [http://cepr.net/documents/CEPR\\_News/cqresearcher-042011.pdf](http://cepr.net/documents/CEPR_News/cqresearcher-042011.pdf)

<https://afgelocal704.org/labor-history/more-faqs/>

<sup>46</sup> <https://www.bls.gov/news.release/union2.nr0.htm>

<sup>47</sup> <https://www.msn.com/en-us/money/companies/afl-cio-dismissing-staff-amid-declines-in-us-union-membership/ar-AAnhjtY>

leurs droits, dont les heures de délégation<sup>48</sup> (Article du 7 février 2017 dans politico). Ce contexte syndical ne permet pas pour les syndicats américains d'avoir de nombreux permanents syndicaux.

### Synthèse du chapitre 2.1

Le syndicalisme français est marqué par de nombreuses scissions. Il est issu du mouvement ouvrier. Au début, une partie du syndicalisme français trouve ses origines dans le milieu ouvrier (CGT, CGT-FO). Ensuite, d'autres mouvements syndicaux s'inspirent au départ de la doctrine chrétienne (CFDT, CFTC). Puis, les cadres s'organisent et créent leur syndicat : la CFE-CGC. Enfin, apparaissent des syndicats autonomes (UNSA) et les syndicats dits solidaires (SUD). Le taux de syndicalisation est de 8 % en 2010. Malgré ce taux, le poids politique des syndicats que ce soit dans les entreprises ou après des gouvernements est très fort. Que le salarié soit syndiqué ou non, il bénéficie des avantages négociés par les syndicats. Le permanent syndical en France a donc un pouvoir important reconnu en entreprise et par les pouvoirs publics.

Au contraire, le paysage syndical est différent aux États Unis, le syndicalisme beaucoup moins hétérogène est marqué par des lois antisyndicales très fortes. La plupart des syndicats des États-Unis sont membres de l'une des deux plus grandes organisations : la Fédération américaine du travail-congrès des organisations industrielles (AFL-CIO) ou la Fédération Change to Win, qui s'est séparée de l'AFL-CIO en 2005-2006. Le taux d'adhésion est de 11.9 % en 2010. Ce taux est ramené à 6.9 % dans le secteur privé (US Department of Labor 2011). Des études ont montré la différence de salaire entre les salariés syndiqués et ceux qui ne le sont pas. Ceux qui ne sont pas syndiqués ne bénéficient pas des mêmes avantages que ceux qui le sont. Les permanents syndicaux sont peu nombreux. L'engagement syndical est cantonné à l'entreprise et la reconnaissance sociale très faible.

Ces différences majeures soulignent la particularité du syndicalisme français. En France, l'engagement est fort, et lié à différentes sphères personnelles mais aussi politique,

---

<sup>48</sup> <http://www.politico.com/magazine/story/2017/02/trump-building-trades-unions-labor-support-history-republicans-214752>

tandis que l'engagement aux États Unis est uniquement concentré sur l'entreprise. La transition professionnelle des ex-permanents syndicaux en France en sera encore plus difficile.

## **2.2 La gestion du départ des permanents syndicaux par les organisations concernées : des tentatives hésitantes sur la gestion des ex-permanents syndicaux**

La gestion du départ des permanents syndicaux dans les organisations : des situations très disparates (2.2.1). Dans le même temps, les Directions des Ressources Humaines tentent de les accompagner par la mise en place d'accords qui restent assez flous (2.2.2).

### **2.2.1 La gestion du départ des permanents syndicaux par les organisations syndicales**

La gestion du départ des militants syndicaux par les organisations syndicales est assez disparate en fonction des organisations syndicales : la CFDT a une politique volontariste assez ancienne (2.2.1.1) alors que les autres organisations syndicales sont à des stades différents (2.2.1.2).

#### ***2.2.1.1 La gestion du départ à la CFDT***

Si pour la CFDT, la gestion des départs est un vrai sujet aujourd'hui, ce n'a pas toujours été le cas. Dès 1968, le reclassement des permanents syndicaux a été une préoccupation pour la CFDT (Pochic, 2016). C'est au même moment, que la confédération a initié un état des lieux auprès des fédérations et Unions départementales sur les anciens permanents reclassés. En 1979, lors du 38e congrès à

BREST, une Direction des Ressources Humaines est instituée à la confédération (Ubbiali, 1999). Cette démarche s'inscrit dans une volonté affichée par l'organisation de rationaliser, professionnaliser et gérer de façon efficace les moyens humains de la CFDT. Pendant les six premières années, les reclassements professionnels d'un certain nombre de permanents ont été suivis. Durant cette période, il n'existait aucune entité spécifique dédiée, et les actions de l'organisation provoquaient des inégalités dans la gestion des reclassements. Pendant cette époque de crise économique, la démarche du syndicat, pour favoriser la reconversion, se réduisait à utiliser ses contacts. Par la suite de 1985 à 1988, une cellule spécifique a été créée. Dans un premier temps, elle fut animée par des militants de la fédération des enseignants. Les candidats étaient reçus en entretiens individuels. Puis devant le « désarroi » des personnes suivies, une psychologue en a repris l'animation. Des stages collectifs ont été organisés ayant pour objectifs pédagogiques d'effectuer des bilans de compétence et d'aider les permanents dans la définition de leur projet professionnel. À cette même époque, le syndicat a initié via l'association pour l'emploi des cadres (APEC), une recherche sociologique. Cette dernière a démontré des compétences similaires entre celles acquises pendant le mandat et celles des métiers d'encadrement permettant une première identification des compétences.

De 1988 à 1995, la cellule a créé un fichier des personnes assistées pour un reclassement. Il y a eu environ 250 permanents accompagnés. Cet accompagnement n'était pas obligatoire pour ceux qui se reconvertissaient, mais s'exerçait sous forme de volontariat. Chaque année, la cellule effectuait un « appel d'offres » pour proposer ce suivi. Dans cette période, les militants des entreprises à statuts particuliers ont été

plus nombreux que ceux des entreprises du domaine privé à en profiter. Selon les responsables de la cellule, cette particularité s'expliquerait par une plus importante proximité des attentes de ces personnes et de l'organisation proposée par l'entité. Les reclassements réalisés ont été effectués dans des domaines proches de l'activité syndicale (secteur associatif, formations, expertises, économies sociales, nouveaux métiers du social de l'époque).

En début d'année 2004, la cellule d'aide aux reclassements des permanents est fermée. Plusieurs raisons expliquent cette suppression (Pochic, 2016). Tout d'abord, l'autonomie des structures géographiques (UD et URI) et d'activité (Fédérations) réduit l'action de la cellule, mais aussi l'élévation du niveau de qualification moyen des permanents nécessite moins d'accompagnement. L'augmentation des accords d'entreprises ou de branches pour la GPEC et la formation professionnelle continue permettent aussi aux permanents syndicaux d'être accompagnés par leur entreprise. À partir de 2003, la CFDT connaît de nombreux départs faisant suite aux positions de l'organisation sur le dossier de réforme des retraites. En 2009, sous l'impulsion du nouveau Directeur des Ressources Humaines, un dispositif extérieur d'aide au reclassement est de nouveau organisé. Ce service propose, au-delà d'un accompagnement de la Direction des Ressources Humaines, des bilans de compétence et professionnel via l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC). La confédération est aidée dans sa démarche par un cabinet conseil spécialisé.

Depuis le congrès 47e congrès (TOURS, en juin 2010), un nouveau dispositif a vu le jour. L'assistance et aide aux permanents pour le repositionnement ont été institués en vue d'un autre objectif. La question du renouvellement des responsables syndicaux

est devenue une préoccupation principale de la confédération. « (...) *L'organisation apportera un appui et un accompagnement aux militants et aux permanents pour que leur engagement syndical soit reconnu et valorisé dans leur parcours professionnel et le cas échéant pour leur reclassement. Cet accompagnement participera au renouvellement de nos forces militantes.* » [Extrait de la résolution adoptée au congrès de TOURS, article 3.2.11.5].

En 2013, la confédération adopte une démarche plus élargie, nommée « 5<sup>e</sup> chantier ». Au-delà des reclassements des permanents syndicaux, cette prospection traite également de la fabrication « des carrières » syndicales et du renouveau de l'engagement syndical.

#### **2.2.1.2 La gestion du départ dans les autres organisations syndicales**

Au sein de la CGT, la stratégie est différente. Ce sujet est traité par un cadre de la CGT. L'accompagnement porte principalement sur les formations et la VAE. Lorsque le militant a quitté l'organisation syndicale, l'accompagnement s'arrête. Là encore les intentions sont hésitantes et dépendent du bon vouloir des personnes en charge de ce dossier.

Au sein de la CFTC, d'après une association travaillant sur la reconversion des syndicalistes, le sujet est traité uniquement dans des cas précis et individuels. Cela se fait au cas par cas et dépend des personnes en place. Il n'y a pas de structure dédiée.

Au sein de FO, la stratégie est différente. Le syndicat ne doit pas être responsable du repositionnement de ses permanents. Il n'a aucun rôle à avoir sur ce sujet. Aucune communication ou groupe de travail n'a été réalisée.

Au sein de la CFE CGC, la confédération propose le Contrat d'engagement social qui a pour but de garantir l'exercice et la reconnaissance de l'activité syndicale du cadre. Le but est de valoriser l'image et la représentation des militants, d'abolir le risque de leur marginalisation et de sclérose de la représentation syndicale. Plusieurs propositions sont faites telle qu'une offre VAE (validation des acquis de l'expérience) syndicale qui permettrait de valider l'expérience syndicale. La CFE-CGC souhaite replacer ce sujet au sein d'une réflexion plus globale.

L'UNSA opte également pour une valorisation de l'activité syndicale par le biais de la VAE (ORSE, 2014). SUD a une vision totalement différente. Les adhérents ne peuvent avoir plus d'une demi-décharge de leur temps de travail pour une activité syndicale. De plus le renouvellement des mandats est limité. Par exemple au sein de SUD Éducation, le déchargé ne peut l'être plus de 8 ans.

SUD n'est officiellement pas concernée par le sujet. En effet, les statuts de SUD limitent les permanents syndicaux. Néanmoins, cette interdiction est en train de se fissurer dans les différentes organisations. Quelques permanents syndicaux apparaissent (Denis, 2016).

La question de la reconversion syndicale est donc un sujet abordé différemment par les différentes organisations syndicales. Cette hétérogénéité des positions syndicales nous invite à questionner cette problématique et leur position réelle sur le sujet.

### **2.2.2 La gestion du départ des permanents syndicaux par les Directeurs des Ressources Humaines : des accords bien présents mais qui laissent un certain flou**

L'expression de la volonté de valoriser les compétences syndicales au sein des entreprises se trouve formalisée essentiellement dans les accords négociés sur l'exercice du droit syndical ou dans la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Il existe aussi quelques chartes sur ce thème. Cependant, depuis la loi du 20 août 2008 qui impose aux entreprises de négocier sur la question de l'évolution professionnelle des représentants du personnel désignés ou élus, c'est par la voie de la négociation d'accords collectifs que les entreprises procèdent généralement. De manière ponctuelle, certaines branches professionnelles abordent le sujet. C'est le cas par exemple de la branche des sociétés d'assistance qui, dans le cadre de l'accord sur la GPEC du 26 mars 2012, dans son article 9 sur le « parcours professionnel des représentants du personnel », évoque le sujet : *« Les parties signataires rappellent que l'exercice d'un mandat de représentation du personnel ne saurait constituer un frein ou un facteur de ralentissement de l'évolution professionnelle de la personne concernée... Afin de valoriser la reconnaissance des compétences acquises dans le cadre d'un mandat de représentation du personnel, l'accès aux dispositifs permettant leur valorisation est encouragé, pendant et à l'issue du mandat. Il s'agit en particulier de la préparation d'une certification par VAE, ainsi que de toute action de conseil, d'accompagnement et de formation s'y rapportant ».*

Quant aux accords de droit syndical signés par les entreprises, au-delà de l'organisation des élections, ils ont pour objet de poser des règles claires en matière

de gestion de carrière des représentants du personnel afin que les Directeurs des Ressources Humaines et managers travaillent conjointement. Ces accords traitaient jusqu'à présent des conditions d'exercice du droit syndical. Ils sont désormais nombreux à traiter des questions de reconnaissance de l'expérience acquise au cours de mandat syndical et de sa prise en compte dans l'évolution professionnelle.

Les entreprises ayant un dialogue social plus avancé ont signé des accords dans ce sens. Seules quelques-unes parlent du retour à l'emploi et des aides dont le salarié peut bénéficier. Ainsi, par exemple, l'accord de GRDF sur les personnes exerçant une activité syndicale propose plusieurs axes :

- Entretien à la prise de mandat
- Maintien de la rémunération
- Évolution de la rémunération
- Suivi avec des entretiens de jalonnement
- Suivi des parcours professionnels et développement des compétences
- Anticipation et accompagnement des réintégrations
  - Anticipation avec les services RH de la réintégration
  - Aide pour la recherche d'emploi et proposition d'affectation

*« La recherche d'affectation valorise les compétences acquises ou développées par le salarié dans le cadre de l'exercice de ses mandats. »*

○ Entretien d'intégration dans le nouvel emploi

Ce type d'accord montre une certaine volonté des acteurs d'accompagner le retour à l'emploi des militants syndicaux. Cependant, ces différentes mesures sont questionnées par certaines organisations syndicales. Plusieurs éléments sont remis en cause par les organisations syndicales mais aussi les DRH. Tout d'abord, le point des entretiens et des parties prenantes lors des entretiens est sujet à discussion. Quelles sont les personnes qui sont à même d'évaluer les compétences ? Le Directeur des Ressources Humaines, le Manager ou encore le responsable de la section syndicale. Les entretiens ne sont pas les seules difficultés. La réintégration est un sujet épineux. Jusqu'où les DRH doivent-ils réintégrer d'ex-permanents syndicaux ? Ont-ils une obligation de résultat ou non ? Trop valoriser le parcours syndical peut laisser penser que la Direction achète les organisations syndicales tandis que ne pas prendre en compte le parcours syndical peut être signe de discrimination syndicale. La question de la reconversion syndicale des permanents syndicaux n'est pas uniquement un sujet pour les organisations syndicales mais aussi pour les DRH (Gayral et Guillaume, 2011).

<b>Synthèse du chapitre 2.2</b>
Les organisations syndicales ont mis en place un accompagnement très disparate vis-à-vis des ex-permanents syndicaux tant sur la manière que sur le but. Si la

CFDT a mis en place un véritable programme d'accompagnement qui a pu évoluer au fil du temps, la CGT ainsi que la CFDT font du cas par cas. Du côté de FO, la confédération n'a pas travaillé sur le sujet. La CFE-CGC mène une réflexion sur ce thème. L'UNSA opte pour une valorisation de l'expérience syndicale via la VAE. SUD n'est pas officiellement concerné par le sujet car les permanents syndicaux ne sont pas autorisés dans ses statuts.

Les syndicats ne sont pas les seuls concernés par le sujet. Les entreprises signent des accords sur la reconversion syndicale mais peinent à les appliquer. Se pose la question des responsables : qui doit décider de la valorisation des compétences, comment évaluer les permanents syndicaux ? Toutes ces questions nous invitent à nous pencher sur la réalité. Que se passe-t-il dans les entreprises et les syndicats ?

### **3. QUELLE POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET QUELLE METHODOLOGIE POUR REpondre A LA QUESTION DE RECHERCHE ?**

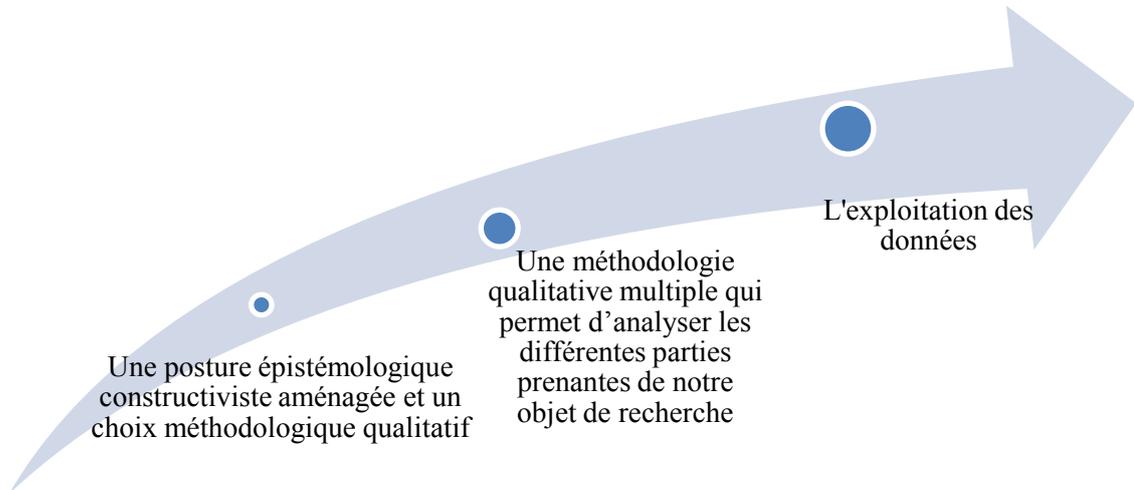
*« Le constructivisme développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience » (Von Glaserfeld dans Watzlawick (1988: 27)).*

Ce chapitre aborde le positionnement épistémologique choisi ainsi que la méthodologie retenue. Par souci d'apporter au minimum une théorisation et un caractère scientifique, et non pas seulement opérationnel, les biais possibles de cette recherche sont exposés dans cette sous-partie. Après avoir étudié la littérature académique et les références utilisées par le terrain, le questionnement de départ est encore plus que jamais présent :

**Comme se déroule la transition professionnelle des ex-permanents : quelles en sont les raisons ? Comment la vivent-ils ? Que font-ils de cette expérience syndicale ?**

Ce parcours de l'engagement au départ du syndicat est motivé par des intentions diverses, contradictoires, voire cachées, et mérite une auscultation plus minutieuse. Pour répondre à la problématique de cette recherche, le choix s'est porté sur une position épistémologique constructiviste modérée et le recours à une méthodologie qualitative.

#### **Dynamique du chapitre 3**



### **3.1 Une posture épistémologique constructiviste aménagée et un choix méthodologique qualitatif**

Ce chapitre explique notre positionnement méthodologique (3.1.1) puis expose comment notre statut de chercheur a été pensé (3.1.2) pour, enfin, expliquer notre démarche qualitative (3.2.3). (Cf Tableau 6 Synthèse de notre démarche p.190)

#### **3.1.1 Un positionnement constructiviste aménagé expliqué par le cadre théorique et le terrain**

La recherche en sciences de gestion est fortement marquée par le dualisme positivisme-constructivisme (Dumez, 2016). Cette controverse se complexifie dans le domaine des sciences sociales, car les connaissances empiriques et théoriques s'élaborent à partir de relations entre sujets. Face à ces controverses, des aménagements épistémologiques et leurs corollaires méthodologiques ont été proposés afin d'approfondir la recherche (Clénet, 2006 ; Richard, 2012). Cela permet de se placer entre le subjectivisme et l'objectivisme rassemblant alors des extrêmes

difficilement mobilisables dans notre cas (Martineau, Simard et Gauthier, 2001)<sup>49</sup>. Giordano (2003) souligne d'ailleurs le mythe de l'objectivité lors d'une recherche qualitative qui relève d'une épistémologie constructiviste. Tout d'abord, le chercheur ne peut faire abstraction de ce qu'il est, de ses valeurs. Ensuite lors des échanges avec les personnes interrogées, le chercheur renvoie une image à l'observé qui l'incite à modifier son comportement. L'individu interrogé n'est pas que lui-même, le regard du chercheur lui est nécessaire pour s'instaurer pleinement sujet (Ricoeur, 1990).

Ainsi, notre démarche est née de notre expérience de praticien en tant que Responsable Ressources Humaines ayant négocié avec les instances représentatives :

- Nous pensons que notre objet de recherche, la transition professionnelle des permanents syndicaux est très complexe : elle est le résultat de la contingence et d'une interprétation, voire d'une construction de la réalité. Cette combinaison est liée à un contexte personnel de l'individu que ce soit son engagement syndical, son parcours, mais aussi son contexte familial, social, organisationnel et institutionnel.
- Nous bénéficions de théories, grilles de lecture qui nous influencent fortement dans nos propositions et notre observation du terrain si bien qu'une démarche strictement inductive n'est pas possible. Celle-ci consistant à observer librement et sans préjugés, et à tirer de ces observations des lois universelles, ne correspondait pas à notre démarche. De notre terrain, nous attendons des éléments qui rendront possible la création théorique rejoignant l'idée d'un « *noyau non scientifique dans toute théorie scientifique* » (Morin 1990:173). Nous serons attentifs à nous démarquer de ce

---

<sup>49</sup> « L'objectivisme et le subjectivisme – pris au pied de la lettre – expliquent de manière erronée la relation entre le chercheur et l'acteur. L'objectivisme oublie trop souvent l'acteur pour ne donner du poids qu'au discours du chercheur. Par contre, le subjectivisme n'en a que pour l'acteur, oubliant l'originalité de la position du chercheur. Dans un sens, les deux paradigmes nient le dialogue possible entre « savant » et « praticien » ; dans chaque cas un des protagonistes doit se taire car son discours (...) est perçu comme sans valeur ou de valeur moindre. » (Martineau, Noel, Sammut, Senicourt, 2001 : 12)

que nous connaissons, afin d'identifier des éléments nouveaux que nous méconnaissons.

Les données que nous collectons concernent le ressenti de syndicalistes, mais aussi des DRH, managers, et des responsables confédéraux. Ce sont des éléments subjectifs, individuels et contingents, des « interprétations de la réalité ». Plutôt que d'essayer de trouver des régularités objectives dans les différents éléments que nous étudions et de postuler une unicité de la réalité, nous préférons travailler à partir des représentations et ressentis singuliers des acteurs.

Le choix d'un positionnement épistémologique oriente à la fois notre rapport à la réalité et la validité des connaissances ainsi obtenues sur le terrain (Allard-Poesi et Marechal, 2003 ; Girod-Seville et Perret, 1999 ; Perret et Séville, 2003). Parmi les trois paradigmes épistémologiques existant en sciences de gestion, nous devions faire un choix qui était en adéquation avec notre question de recherche et notre démarche. Très rapidement, le positionnement positiviste a été mis de côté. Ce dernier ayant pour principe la découverte de la réalité au moyen d'hypothèses réalistes qu'il convient de vérifier en les affirmant ou en les réfutant. Or, dans notre cas, le sujet n'ayant été jamais traité, peu de lois pouvaient être identifiées pour comprendre le réel en dehors de la perception qu'en a l'individu. Cette vision correspond au positivisme pensé par le Cercle de Vienne et Carnap comme « empirisme logique » et non celui proposé par Comte (1852). De plus, le positivisme pur nous questionnait car il existe autant de positivismes que d'auteurs (Le Flanchec ,2011).

Notre choix de positionnement épistémologique comme constructiviste modéré repose sur notre orientation vis-à-vis des concepts de réalité, d'ontologie, de monde social, mais aussi de la relation entre sujet et objet d'étude. Néanmoins, le

rattachement à un paradigme radical au sens de Kuhn (1962) n'est plus une condition *sine qua non* de validité des connaissances produites. Le chercheur choisit souvent d'aménager le cadre épistémologique de sa recherche (Thiétart 2003). En optant pour cette possibilité, le chercheur doit décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases de condensation et d'analyse des données collectées afin d'assurer la validité interne de sa recherche qualitative (Girod-Seville et Perret, 1999).

Le choix du constructivisme s'explique par notre souhait de pouvoir produire une connaissance d'ordre pragmatique et ainsi dépasser une position épistémologique interprétativiste pure ou un positionnement épistémologique qualifiable de sociologie compréhensive (Weber, 1965) se centrant uniquement sur « les mobiles de l'action pour comprendre et expliquer la réalité sociale » (Le Flanchez, 2011) sans pour autant s'intéresser aux conséquences. Ce positionnement ne nous a pas empêchés de passer par une phase interprétativiste.

L'interprétativisme présuppose que la connaissance passe par l'interprétation du sens que les individus donnent à la réalité (Paillé et Mucchielli, 2016 ; Perret et Séville, 2003). Cela correspond à une « sociologie compréhensive » au sens Wébérien du terme (Karady et Weber, 1966). L'interprétativisme permet de comprendre comment se construisent les identités sociales et la façon dont les individus appréhendent les situations. Rendre compte de la perception qu'ont les acteurs de leur transition professionnelle est apparu comme une évidence car une vision compréhensive du monde implique une intentionnalité et une motivation certaine. Ces deux éléments sont au cœur de la problématique de cette thèse car ils permettent de comprendre le point de départ de la transition professionnelle. Cela nous a conduits à nous orienter

au départ vers le paradigme interprétativiste qui permet de déterminer les raisons poussant les acteurs à effectuer une transition professionnelle permettant de comprendre la manière dont ils la vivaient. Dans le cadre de cette thèse, l'interprétativisme doit pouvoir expliciter comment les acteurs de la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux appréhendent la transition professionnelle.

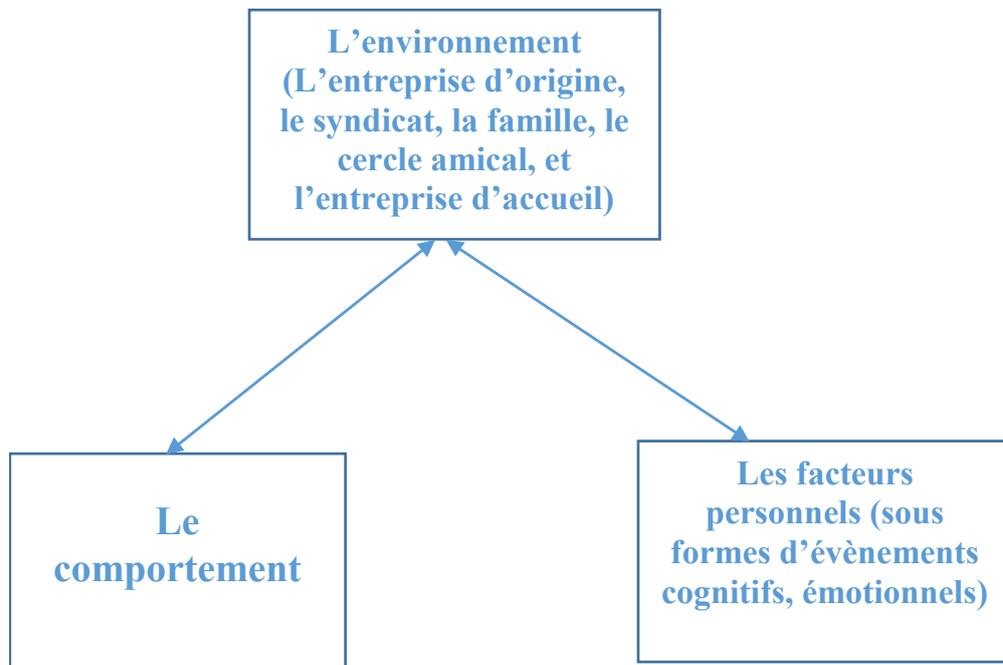
Pour autant, s'arrêter à une vision interprétative de la transition professionnelle n'aurait pas répondu à notre souhait d'apporter une connaissance enseignable et à la relation que nous avons pu construire avec notre terrain. Le paradigme interprétativiste ne constituait qu'une étape du cheminement de notre pensée.

Le constructivisme dépasse l'interprétativisme en ce qu'il considère que les interprétations se font grâce aux interactions s'effectuant dans un système donné. Le constructivisme est basé sur la modélisation systémique produisant des énoncés raisonnés et l'action intelligente permettant de proposer une solution à l'observant (Le Moigne, 1994; Maizeray, 2014). Le constructivisme se sépare en plusieurs courants qui sont multiples (Charreire et Huault, 2001).

Notre positionnement fait, de ce fait, écho à la théorie sociocognitive de Bandura (1986) qui propose une conception transactionnelle du soi et de la société selon laquelle les facteurs personnels internes, les comportements et l'environnement opèrent tous comme des facteurs en interaction qui s'influencent réciproquement. Trois facteurs sont identifiés que sont le comportement (i), les facteurs personnels (ii) sous forme d'évènements cognitifs, émotionnels et biologiques. La partie émotionnelle nous intéresse particulièrement. Le troisième facteur identifié est l'environnement (iii). Cet environnement est multiple pour les ex-permanents

syndicaux. L'entreprise d'origine, le syndicat, la famille, le cercle amical mais aussi l'entreprise d'accueil sont des environnements touchés par la transition professionnelle.

**Schéma 8 Conception transactionnelle du soi et de la société adaptée aux permanents syndicaux selon Bandura (1986)**



Cette réciprocité n'implique pas que tous les facteurs aient le même impact tant sur l'effet que sur la puissance de l'effet. L'influence varie selon le contexte, ainsi que le

sujet. L'approche proposée par Bandura et Lecomte (2007) et Giddens (1984) considère que les sujets sont donc à la fois les produits et les producteurs des structures sociales, qui sont elles-mêmes vues comme à la fois un produit et une cause de l'action individuelle. Les individus participent à leur fonctionnement psychosocial par des mécanismes d'agentivité personnelle, précisément par le « sentiment d'auto-efficacité » qui est le plus important (Bandura 2007: 12).

Le tableau suivant résume les caractéristiques et objectifs des trois paradigmes épistémologiques possibles.

**Tableau 5 Les principales caractéristiques des positionnements épistémologiques possibles.**

*Nous avons retenu celui de constructivisme modéré.*

	Positivisme	interprétativisme	<b>constructivisme</b>
Rapport à la réalité	Réalisme. Il y a une réelle indépendance entre le sujet et l'objet de la recherche. Cette réalité est vérifiée par des hypothèses déterministes. Vérifications.	Nominalisme. Il y a une interdépendance entre le sujet connaissant et sensible et l'objet.	<b>Nominalisme. Il y a une interdépendance entre le sujet sensible et connaissant et l'objet. La réalité est une co-construction entre ces deux parties en interaction.</b>
Critères de validité de la connaissance	Vérifications à partir d'hypothèses préétablies et réalistes qui permettent une découverte	Évaluation de la perception qu'ont les individus des phénomènes qui permet de comprendre	<b>L'interaction entre le sujet et l'objet permet de construire des interprétations</b>

Objectif	Décrire, expliquer et confirmer la réalité	Comprendre la réalité au travers du regard des différents acteurs	<b>Construire un modèle théorique qui doit pouvoir être enseignable</b>
Relation chercheur/objet de la recherche (épistémologie)	Indépendance entre l'objet et le sujet. Ce dernier n'agit pas sur la réalité observée.	Empathie : le sujet et l'objet sont interprétés par les deux acteurs. Les individus interprètent ce qu'ils disent ou font. De même le chercheur interprète ce que disent les individus.	<b>Le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs de l'objet</b>
Auteurs	Comte, Cercle de Vienne (Carnap), Popper, Neurath, Wittgenstein, Durkheim, Descartes	Weber, Kuhn	<b>Kant, Watzlawick, Piaget, Von Glasersfeld</b>

Notre positionnement constructiviste aménagé nous a, dès lors, conduits à penser notre statut de chercheur vis-à-vis de notre objet de recherche. Cette réflexion nous a amenés à nous orienter vers une auto-socio-construction de la connaissance dans un processus cumulatif et itératif entre *a priori* personnels, inductions et déductions.

### **3.1.2 Penser le statut du chercheur vis-à-vis de son objet de recherche conduit vers une auto-socio-construction de la connaissance**

*« Le fait d'être à la fois sujet crée, dans le cas des sciences de l'homme, des difficultés supplémentaires [] La frontière entre le sujet égocentrique et le sujet épistémique est d'autant moins nette que le moi de l'observateur est engagé dans les phénomènes qu'il devrait pouvoir étudier du dehors. [...] Dans la mesure même où l'observateur est engagé et attribue des valeurs aux faits qui l'intéressent, il est porté*

*à croire les connaître intuitivement et sent d'autant moins la nécessité de techniques objectives. » (Piaget 1977:47)*

Avant de rentrer dans une approche détaillée de notre positionnement épistémologique, il nous semblait important de réfléchir sur la relation circulaire sujet-objet. Cela permet de préciser l'effet de notre expérience sur la qualité de notre production de connaissances et sur notre statut de chercheur par rapport à notre objet de recherche. Le paradigme constructiviste implique de renoncer à une forme d'objectivité scientifique et d'avoir conscience de la part de subjectivité inhérente à toute démarche de recherche et de production de connaissances (Kant, 1785). Cette part de subjectivité, mais aussi la proximité entre notre objet de recherche et le vécu, et notre personnalité de chercheur peuvent être source de biais potentiels. Comme nous l'avons précisé précédemment, notre personnalité, ainsi que notre vécu sont sources de biais dont nous avons conscience. Le processus d'accès à la connaissance est co-construit avec les acteurs selon une posture interactive transformative. Le chercheur construit le projet avec l'acteur qui co-construit avec le chercheur (Giordano, 2003). La littérature nous invite à faire des boucles entre le cadre analytique, le problème scientifique et le matériau empirique incluant le recueil de l'interprétation des différents acteurs (David, 1999 ; Dumez, 2016). Ce recueil de l'interprétation des différents acteurs n'était pas prévu au début de la thèse. Au fur et à mesure des contacts établis avec le terrain, de nombreux échanges et retour sur l'analyse ont été réalisés avec les ex-permanents syndicaux et organisations syndicales permettant de présenter nos résultats. Ces échanges sur les résultats nous

ont permis d'éviter une certaine subjectivité de notre part mais également celle des personnes interrogées.

Lors de ces différentes boucles entre les données et la théorie, nous avons veillé à ce que notre démarche soit la plus rigoureuse possible. D'une part, nous nous inscrivons dans une méta- position consistant à sortir de l'observé pour prendre du recul afin de ne pas donner de valeur à certains éléments de la réalité au détriment d'autres (Sandier et Grinder, 1979). D'autre part, nous essayons de sortir de l'intuitif pour nous consacrer à l'observable, en déformant le moins possible. Cela permet de développer une pensée auto-critique et auto-réflexive (Morin, 1990a; Schön, 1984). Enfin, nous nous efforcerons de respecter une méthode de recherche rigoureuse tout en ayant conscience que de nouveaux outils articulant mieux les dimensions épistémiques, pragmatiques et éthiques peuvent être conçus (Martinet, 2007).

Le processus d'accès à la connaissance dans le paradigme constructiviste passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à leur réalité : le *sensemaking* (Weick, 1995). Deux idées principales guident le processus :

- Le chemin de la connaissance n'existe pas *a priori* mais il se construit au cours du processus.
- Ce cheminement est fortement lié aux objectifs que s'est fixés le chercheur quant à son projet initial.

La connaissance est en conséquence fondamentalement intentionnelle. Les acteurs construisent volontairement leur monde par les attitudes, leurs croyances, leurs comportements ; les chercheurs analysent et suggèrent des dispositifs pour leur permettre de mieux anticiper et vivre des situations de gestion et de travail.

Cette relation d'interaction multiple que nous avons eue avec l'objet de recherche nous a conduits vers une auto-socio-construction de la connaissance. Les positions épistémologiques constructiviste et positiviste disposent chacune d'un mode de raisonnement privilégié, qui sont la logique inductive et la logique déductive. La première qui est la logique inductive, s'inscrivant davantage dans le constructivisme, consiste à établir des concepts et des principes théoriques à partir d'observations. Dans la logique inductive pure, le chercheur doit faire abstraction d'une grille de lecture théorique *a priori* ce qui correspond à la « théorie enracinée » (Grounded Theory) de Glaser et Strauss (1967)<sup>50</sup>. Dans notre cas, nous n'avons pas strictement adopté cette démarche bien que nous nous en soyons inspirés lors de l'analyse de nos résultats. Faire abstraction d'une grille de lecture nous a aidés à limiter les *a priori* liés à notre expérience professionnelle de praticien. Au contraire de cette logique inductive, la logique de la déduction, utilisée par les positivistes, vise à confronter à la réalité, par tests ou réfutations, une série d'hypothèses, issues d'un cadre théorique et d'une revue de la littérature qui permettent de vérifier la réalité.

En conclusion, la grille des perspectives épistémologiques de Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999) nous a inspiré, pour positionner notre démarche d'auto-socio-construction de la connaissance dans un processus cumulatif et itératif entre *a priori* personnels, inductions et déductions. En précisant que nous attendons du terrain des éléments susceptibles d'alimenter nos connaissances, que nous confrontons et éclairons avec les éléments d'un cadre théorique pluriel. Notre démarche relève donc de l'abduction, démarche justifiée par notre exploration mixte empirique et théorique.

---

<sup>50</sup> La théorie enracinée a comme principe de faire émerger les concepts à partir des données brutes.

L'abduction répond à la question initiée par Kant (1974) sur la connaissance synthétique.

David, (1999) explique que « la déduction permet donc de générer des conséquences (C), l'induction *d'établir de règles générales (A)*, et l'abduction de construire des hypothèses (B) [...] La plupart des raisonnements, et en particulier les raisonnements scientifiques, combinent les trois formes de raisonnement » (p. 4-5). L'ensemble du processus abductif est pensé comme une « boucle réursive abduction/déduction/induction » (p. 1). Les trois étapes de la boucle abduction/déduction/induction (dorénavant boucle ADI<sup>51</sup>) sont relativement autonomes car elles disposent d'une procédure spécifique et des requis formels à réaliser (Moscoso, 2013). Notre démarche auto-socio-construction de la connaissance s'inspire de celle proposée par Richard (2012).

Par rapport à cet objectif de construction de théorie mais aussi de compréhension des différents enjeux, nous avons choisi d'utiliser une méthodologie qualitative. Notre choix méthodologique s'explique par l'opportunisme méthodologique. « *Le seul principe qui n'entrave pas le progrès est : tout est bon* » (Feyerabend, 1979: 20). Dans la continuité de Feyerabend, nous pensons que chaque méthodologie présente des avantages, mais aussi des risques en fonction de nature de la recherche envisagée. La connaissance est le fruit d'un mouvement chaotique, anarchiste dans ses méthodes. La science évolue continuellement, ce qui conduit à une meilleure connaissance de la réalité. Cette pratique anarchiste est nécessaire pour le progrès de la connaissance (Feyerabend, 1979 : 20). Des théories *ad hoc* (approche de « theory testing ») et même des hypothèses empiriques, qui peuvent être

---

<sup>51</sup> abduction/déduction/induction

contradictoires à la théorie peuvent être testées. L'émergence des données ainsi que l'observation nous aident à construire une théorie, ou du moins une théorisation. Nous essayons alors de « *mieux comprendre l'état dans lequel se trouve, à un moment donné, une construction théorique donnée dans un environnement donné (approche de « theory building »)* » (Janand, 2013: 217).

<b>Tableau 6 Synthèse de notre démarche</b>	
Notre démarche est hypothético-inductive. Elle consiste à alterner ou superposer la déduction et l'induction (Crozier et Friedberg, 1977) et donc à aboutir à un processus abductif pensé comme une « boucle récursive abduction/déduction/induction. » (David, 1999)	Notre démarche est constructive modérée. La recherche a pour but de fabriquer des construits afin de rendre compte d'un processus de construction (Le Moigne, 1995).
Si au départ, le chercheur peut formaliser les grandes lignes de son approche du terrain, la démarche de recherche a émergé grâce au terrain et à la relation que nous avons pu avoir avec celui-ci.	
Nous sommes conscients que les hypothèses, propositions ou a priori structurent la recherche.	
La démarche suivie doit permettre de garantir des résultats non biaisés. Les connaissances sont argumentées. L' " histoire " de la recherche ainsi que les décisions prises tout au long de l'étude sont expliquées et justifiées.	

### 3.1.3 Une démarche qualitative assortie d'un certain nombre de précautions

Notre démarche qualitative est assortie d'un certain nombre de précautions.

D'une part, la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux est un sujet complexe et limité à un nombre d'individus restreint. D'autre part, le sujet de la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux, comme nous l'avons expliqué dans la partie contexte, est un sujet tabou pour certaines organisations syndicales et les Directeurs des Ressources Humaines. Celle-ci est souvent traitée au cas par cas par les différents acteurs. Enfin, nous nous intéressons aux individus, à leurs points de vue, leurs sentiments, leurs modes de pensée et d'action. Tous ces éléments nous ont conduits à nous orienter vers une méthodologie qualitative.

Même si la majeure partie de cette recherche s'inscrit dans une démarche abductive, la méthodologie qualitative adoptée s'inspire fortement de la « *Grounded Theory* » (Glaser et Strauss, 1967) qui recourt à des méthodologies qualitatives. S'il existe de nombreuses variantes dans la Grounded Theory depuis l'approche originelle développée par Glaser et Strauss en 1967, elle peut être définie comme une méthodologie générale visant à développer une théorie qui est fondée sur des données systématiquement recueillies et analysées. « *Emergence is the foundation of our approach to theory building. (...) Concepts and design must be allowed to emerge from the data* »<sup>52</sup>(Strauss & Corbin, 1998: 34). Faire émerger à partir des données du terrain, de façon inductive, une théorie qui peut être potentiellement reproductible dans d'autres situations, tel est la visée de la grounded theory. Cet objectif est à

---

<sup>52</sup> L'émergence est le fondement de notre approche de la construction théorique. (...) Les concepts et la conception doivent pouvoir sortir des données

l'origine du déploiement d'outils méthodologiques qualitatifs que nous avons choisi d'emprunter.

Les six opérations de la méthode d'analyse par théorisation ancrée sont : la codification, la catégorisation, la mise en relation, l'intégration, la modélisation et la théorisation. Nous avons fait le choix d'appliquer les différentes opérations tout en faisant des allers retours vers la littérature.

Selon Miles et Huberman, « *les données qualitatives se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres. Les données qualitatives sont séduisantes. Elles permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. De plus, les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à d'« heureuses trouvailles » et à de nouvelles intégrations théoriques. Les données qualitatives permettent aux chercheurs de « dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux » (Miles & Huberman, 2003: 11).*

Face à ce choix de méthodologie qualitative, nous avons pris de nombreuses précautions. Certaines précautions ont été déjà discutées précédemment. La position du chercheur qui recourt à des outils qualitatifs n'est jamais neutre car elle est imprégnée de préjugés épistémologiques, de son vécu personnel, de ses sentiments et du contexte dans lesquels il est, correspondant à « *l'espace-temps* » Giddens, 1987) dans lequel vit le chercheur. Fontana & Frey, (2005) insistent sur le côté inévitable et

inextricablement lié de l'entretien et de son contexte historique, politique, organisationnel.

Une des précautions à prendre concerne la perception que nous pouvons avoir de notre environnement. Celle-ci n'est jamais objective (Rojot, 2005) ; car on ne voit que ce qu'on croit et pense voir. « *La perception s'organise via des schémas d'anticipation grâce auxquels une personne prévoit la nouvelle information qu'elle recevra, en même temps qu'elle traite et organise mentalement celle déjà reçue* » (Giddens, 1987: 94). La perception n'est qu'une interprétation de notre pensée en fonction du contexte, de nos attentes et de nos interprétations. « *Il ne s'agit pas d'un processus passif de réception et d'enregistrement de ce qui existe, mais d'une interaction de trois éléments actifs : sélection, structuration, interprétation, qui agissent instantanément, au-delà du conscient de façon liée et inséparable* » (Rojot, 2005: 277). La sélection des informations se fait par leur accessibilité mais aussi par leur pertinence par à rapport à notre objectif. Leur réorganisation intervient simultanément à ce processus de sélection. « *Notre perception est organisée et les éléments sélectionnés sont vus comme faisant partie d'un tout. Chaque objet sélectionné est partie d'un ensemble qui l'influence et qu'il influence* » (Rojot, 2005: 278). Ce mécanisme de perception constituera une précaution à prendre tout au long de cette recherche dans la mesure où « *l'idée simpliste d'un monde donné et intangible est remise en cause ici à un premier niveau* » (Rojot, 2005:278), puisque la perception est structurée et interprétée par nos schémas cognitifs (Janand, 2013). La méthode de recherche qualitative oblige le chercheur à interagir constamment avec le sujet de sa recherche.

Par définition, l'entretien introduit une interaction constante entre l'interviewer et l'interviewé (Fontana et Frey, 2005) qui ne permet pas la neutralité. Le problème qui découle de ce processus interactif est d'arriver simultanément à s'immerger dans les données mais aussi à s'en extraire afin de trouver des connexions entre les concepts. Un équilibre précaire entre objectivité (afin d'analyser les phénomènes observés de la manière la plus pertinente possible), et subjectivité (afin d'accéder au sens des données, avec toutes leurs nuances), devra être trouvé, mais surtout cherché lors des entretiens (Strauss & Corbin, 1998).

Afin de chercher cet équilibre, nous avons veillé à garder une certaine distance lors des entretiens semi-directifs (qui ont été enregistrés et retranscrits intégralement) en ayant une écoute active, basée sur la reformulation, l'empathie et l'ouverture à d'autres manières de penser ou d'agir. Nous avons essayé de ne pas influencer l'interlocuteur par nos souhaits de résultats, en le laissant parler librement par rapport aux questions. Nous nous sommes efforcés d'écouter le plus attentivement possible ce que les interviewés disaient et la manière dont ils le disaient, afin de bien prendre en compte leurs propres interprétations et non pas les nôtres. Enfin, afin que la formulation des questions n'influence pas les réponses, nous avons essayé de poser les questions de la manière la plus neutre possible, en utilisant des mots simples et sans ambiguïté (cf. annexe I,2,3, 4 & 6, guides d'entretien). Enfin, lors de la présentation de l'analyse des résultats, nous avons pris toutes les précautions possibles pour que le retour des personnes interrogées soit pris en compte. Plusieurs réajustements ont été effectués lors des entretiens sur, par exemple, la période d'observation à l'occasion de l'arrivée de l'ex-permanent dans l'entreprise.

### **Schéma 9 Les précautions prises**

Précautions prises par le chercheur

#### Vis-à-vis du terrain

- Précautions relatives à l'influence de la position du chercheur lors de la recherche
- Précautions relatives aux questions posées lors de l'entretien
- Précautions relatives à l'influence de la présentation des résultats sur les interlocuteurs

#### Vis-à-vis de lui-même

- Précautions relatives à la perception du chercheur sur l'objet de recherche
- Précautions relatives à l'impact de la méthode qualitative sur le chercheur
- Précautions relatives au retour des interlocuteurs sur les résultats et leur influence sur l'analyse

### Synthèse du chapitre 3.1

Notre démarche est constructive modérée. La recherche a pour but de fabriquer des construits afin de rendre compte d'un processus de construction (Le Moigne, 1995). Notre démarche est aussi hypothético- inductive. Elle consiste à alterner ou superposer la déduction et l'induction (Crozier et Friedberg, 1977) et donc, à aboutir à un processus abductif pensé comme une « boucle récursive abduction/déduction/induction » (David, 1999). Notre démarche qualitative est assortie d'un certain nombre de précautions que nous avons prises : vis-à-vis du terrain et vis-à-vis du chercheur.

## 3.2 Une méthodologie qualitative multiple qui permet d'analyser les différentes parties prenantes de notre objet de recherche

Cette sous partie explique notre phase exploratoire (3.2.1), puis les questionnements qui nous ont menés à constituer notre échantillon (3.2.2), pour enfin exploiter nos données (3.2.3).

### 3.2.1 Une phase exploratoire

Notre recherche se fonde sur une méthodologie qualitative de terrain, cohérente avec notre positionnement. Notre recherche est qualitative de deux façons différentes (Paillé & Mucchielli, 2016). Tout d'abord, l'approche et les méthodes sont pensées pour obtenir des données qualitatives par des entretiens, notes de terrain qui permettent d'obtenir des verbatims. Ensuite, l'analyse est faite de manière qualitative car elle a pour but de produire du sens aux données plutôt que des statistiques. Enfin, notre recherche a été menée de façon « *naturelle* », « *sans appareils sophistiqués ou mises en relations artificielles* », avec « *une logique proche des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages* » (Paillé & Mucchielli, 2016: 13).

**La première phase** a consisté à mener une recherche **exploratoire**. Elle a duré 6 mois au début de l'année 2014. Tout d'abord, nous avons mené un travail réflexif sur notre propre relation aux syndicats et aux expériences que nous avons pu avoir avec eux. Comme nous l'avons expliqué précédemment (3.1.1), au cours de notre vie professionnelle, nous avons négocié en tant que Responsable Ressources Humaines avec les instances représentatives. Ce statut particulier, les difficultés, ainsi que les réussites obtenues lors des négociations pouvaient orienter l'analyse. Rapidement, avec l'aide de nos directeurs de thèse, un recul nécessaire a pu être pris et a permis d'analyser les biais qui pouvaient en découler. La recherche qualitative exploratoire se définit par la sélection « *des échantillons de taille réduite qui n'ont aucun objectif de*

*représentativité au sens statistique du terme, mais qui répondent à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée compte tenu du problème spécifique de l'étude* » (Evrard, Pras, Roux, Choffray, & Dussaix, 2003: 100). Notre recherche ne visait pas à généraliser des résultats, mais à apporter une meilleure compréhension du phénomène étudié. Il ne s'agissait pas d'avoir une représentativité du phénomène, ni un échantillon complet, mais d'explorer la variété des vécus personnels (Roussel & Wacheux, 2005: 106).

Les entretiens semi-directifs d'une durée d'une heure à une heure et demie ont été réalisés en majorité en face-à-face ou par téléphone en individuel.

L'objectif de cette étape exploratoire réalisée à l'aide d'entretiens individuels semi-directifs était donc de collecter un maximum d'informations riches et diversifiées. Cette phase de la recherche permettant ainsi d'examiner et d'explorer un phénomène à étudier est donc un préalable nécessaire à une recherche plus approfondie.

Les entretiens ont été réalisés sous la forme de récits de vie. Le récit de vie est « *un discours narratif dans lequel une histoire « réelle » est improvisée au cours d'une relation dialogique* » (Rouleau, 2003: 137) qui présente une solution pertinente à cet égard (Bertaux, 1997). Au cours des entretiens, nous avons cherché à cerner les stratégies et les facteurs intervenant lors de la reconversion, qu'ils soient pensés ou induits. Même si le récit de vie « vagabonde » selon Bertaux (1997), nous avons fait l'hypothèse que l'ex-militant pouvait identifier les acteurs-clés sur lesquels il s'était appuyé ainsi que les facteurs décelés. Il nous a souvent fallu intervenir par des questions de relance portant sur l'organisation syndicale, l'entreprise d'appartenance ou l'accueil lors de la reconversion. Les raisons exactes du départ du syndicat ont été approfondies lors de plusieurs entretiens.

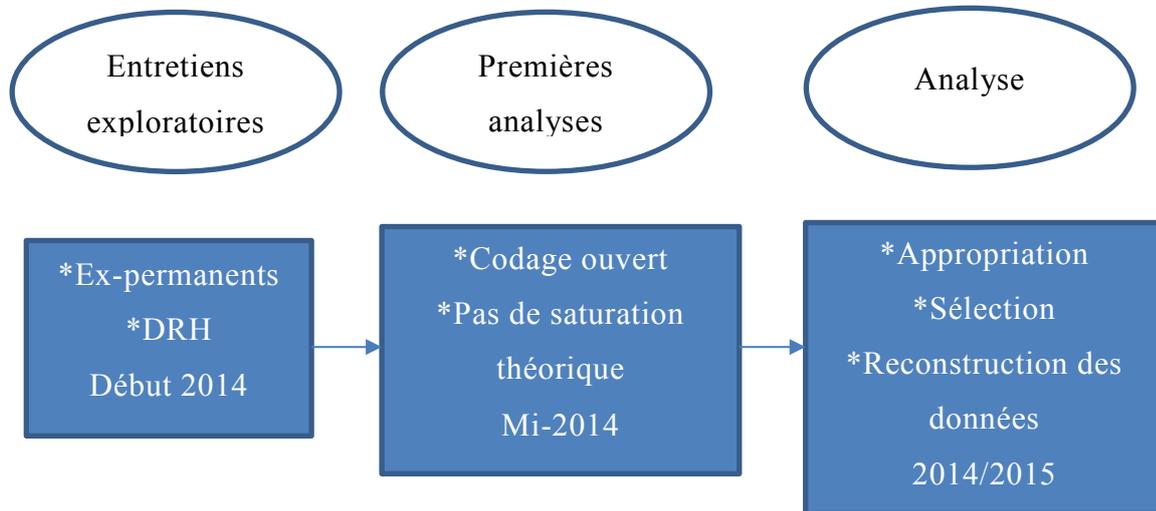
Nous avons mené au printemps 2014 dix entretiens auprès d'ex-permanents syndicaux que nous avons rencontrés par des contacts. Puis nous avons rencontré un DRH. Enfin, nous avons complété cette phase exploratoire par huit entretiens auprès d'ex-permanents syndicaux. Au cours de ces entretiens, nous avons pu développer et tester notre guide d'entretien (présenté dans l'annexe 1 pour les ex-permanents syndicaux et l'annexe 3 pour les DRH).

La première analyse de ces entretiens avait pour but de faire ressortir certains aspects les plus significatifs, de les contextualiser tout en prenant une certaine distance nécessaire. Nous n'avons donc pas cherché à définir des règles, par des procédés de comptage, mais à identifier des points saillants. La saturation des données (Glaser et Strauss, 1967) n'a pas été recherchée et nous sommes restés sur un codage ouvert. Nous avons commencé l'analyse dès les premiers entretiens nous permettant d'adapter le guide d'entretien (Bertaux, 1997).

À l'issue de cette phase exploratoire, au lieu de concevoir des entités conceptuelles, mais aussi de générer des codes, comme nous le ferons dans l'étude suivante, nous avons réalisé un travail d'écriture, de multiples reformulations permettant d'interpréter le matériel (Paillé & Mucchielli, 2016). Trois grandes phases ont rythmé notre travail :

- L'appropriation du matériau avec pour objectif la compréhension des données par le chercheur
- La sélection et la reformulation du matériau qui permet d'identifier les grands axes de la recherche et les thèmes importants,
- La reconstruction des données dans le but d'identifier plusieurs phénomènes.

### Schéma 10 Phase exploratoire



Nos différents entretiens nous ont invités à élargir notre terrain et nous orienter vers une triangulation mais aussi une comparaison.

#### 3.2.2 Des questionnements soulevés par le terrain à l'élargissement de ce dernier pour y répondre

Chaque entretien se déroulait de manière semi-directive avec un guide d'entretien dans lequel des thèmes ont été au préalable définis pour le bon déroulement de l'entretien (cf. annexes 1, 2, 3, 4, 5, 6). Les grands thèmes de nos entretiens portaient sur les raisons du départ, le vécu de la transition, son accompagnement, le recrutement, les compétences et la carrière.

À la suite de notre phase exploratoire, nous avons souhaité approfondir notre analyse. Quatre grands éléments ressortaient, en effet de cette phase exploratoire et qui nécessitaient un approfondissement, que ce soit par une démarche qualitative ou longitudinale. Premièrement, les raisons du départ semblaient essentielles pour comprendre la transition professionnelle. Deuxièmement, l'ex-permanent expliquait

qu'il avait ressenti une émotion qui perdurait. Cette émotion devait être analysée dans le temps. Troisièmement, le contexte et les raisons de l'adhésion semblaient liés aux raisons du départ. Enfin, tous n'avaient pas rebondi de la même manière. Le rebond était pour certains très rapide, tandis que pour d'autres, il n'avait pu se faire qu'au bout d'un certain temps. Pour d'autres enfin, le rebond n'a jamais eu lieu.

Les entretiens étaient particulièrement pertinents pour analyser le sens que les acteurs donnaient à leur parcours. De ce fait, cette méthode de recherche par entretien semblait appropriée. En outre, ce phénomène de transition professionnelle concernant uniquement un nombre réduit d'individus, une méthode de recherche quantitative semblait inadaptée. Les résultats auraient été peu importants, mais surtout le sujet étant délicat pour les ex-permanents syndicaux, seul l'entretien permettait de créer un contexte favorable à l'échange. Comme nous l'avons développé précédemment, ce sujet est également tabou dans les organisations syndicales ainsi que dans les entreprises. Les entretiens permettaient alors de « *recueillir les traces des comportements, les interactions sociales et les perceptions par le discours des acteurs* » (Wacheux, 1996: 205). Ils donnaient accès à des sources privilégiées de recueil d'informations. « *L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Thiéart, 2007: 235).

Pour réaliser tous nos entretiens, nous avons combiné plusieurs stratégies d'échantillonnage telles que l'« opportunisme méthodologique » (Dumez, 2016), qui permet au départ de tirer parti des opportunités pour ensuite favoriser l'accès à un futur terrain de recherche. Cette stratégie n'a pas été la seule. Elle a été combinée à

l'effet « boule de neige » qui permet l'identification par les participants de contacts intéressants pour notre recherche (Kuzel, 1992 ; Patton, 2002). Ces deux stratégies sont appropriées aux études abductives (Miles et Huberman, 2003). Notre échantillon ne cherche pas à être représentatif d'une population statistique difficile à représenter, mais à répondre à notre objet de recherche (Hlady Rispal, 2002). Ainsi, nous avons évolué progressivement vers un échantillonnage dimensionnel (Johnson, 1990) qui recherchait la variété sur certaines dimensions telles que l'appartenance syndicale, le genre, le niveau dans l'organisation syndicale et l'âge.

Nous avons opté pour un suivi longitudinal des ex-permanents syndicaux en cours de transition professionnelle. Comme nous l'avons souligné précédemment, la transition professionnelle est un processus long et complexe. En les recontactant entre 6 mois et un an après le premier entretien, nous avons pu ré-échanger sur leur situation actuelle, l'évolution de leur parcours et leurs aspirations.

En menant cette recherche qualitative, nous avons visé la compréhension et l'analyse de la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux en nous intéressant aux différents acteurs concernés :

### **Individus :**

- Des militants syndicaux aux États-Unis (28)
- Des ex-permanents syndicaux (51) dont 33 interrogés deux fois
- Des permanents syndicaux
  - N'étant pas en cours de transition professionnelle (22)
  - Accompagnés par la CFDT en cours de transition professionnelle (7) interrogés deux fois

### **Organisations concernées par la transition professionnelle**

- Fédérations et confédérations syndicales et patronales (6)
- Directeur des Ressources Humaines ayant intégré ou réintégré des ex-permanents syndicaux (10)
- Managers ayant intégré dans leur équipe des ex-permanents syndicaux (3)
- Cabinet d'accompagnement spécialisé dans la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux (1)

Nous avons en effet cherché à trianguler les données, afin d'identifier le vécu personnel des individus pour de comprendre les enjeux des différents acteurs, leurs difficultés et leurs réussites.

Les entretiens ont duré entre 30 minutes et 2 heures. Chaque entretien se déroulait de manière semi-directive guidé par un guide d'entretien dans lequel des thèmes ont été au préalable définis, nécessaire pour le déroulement de l'entretien. Les entretiens des ex-permanents syndicaux sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

**Tableau 7 Ex-permanents syndicaux**

<b>Classement</b>	<b>Syndicat d'origine</b>	<b>Type d'entreprise d'origine</b>	<b>Statut</b>	<b>Mandats dans l'organisation syndicale</b>	<b>Genre</b>	<b>Formation initiale</b>	<b>Poste avant la prise de mandats en tant que permanent</b>	<b>Poste après la transition professionnelle</b>	<b>Âge</b>	<b>Type d'entretien</b>
ex-permanent01	CGT	Entreprise publique	Détaché	Élu confédéral	H	Bac+5	Cadre fonction publique	Directeur dans la fonction publique dans un autre corps	60	Suivi longitudinal
ex-permanent02	CGT	Entreprise privée	Salarié du syndicat	Élu confédéral	F	Bac+2	Agent de maîtrise	Coach sportif	54	Suivi longitudinal
ex-permanent03	CFDT	Entreprise privée	Salarié du syndicat	Elu confédéral	H	Bac+2	Responsable d'un service	Directeur d'une entreprise proche du milieu syndical	53	Suivi longitudinal
ex-permanent04	CGT	Entreprise privée	Salarié du syndicat	Elu confédéral	F	Bac	Manager	Poste diplomatique	60	Suivi longitudinal
ex-permanent05	CGT	Entreprise privée	Salarié du syndicat	Elu confédéral	H	Bac+3	Technicien	Directeur dans la fonction publique	62	Suivi longitudinal

ex-permanent06	CFDT	Entreprise privée	Détaché	Elu au niveau de la fédération	H	Bac+2	Technicien	Responsable RSE dans son entreprise d'origine	51	Entretien exploratoire
ex-permanent07	CFDT	Entreprise privée	Salarié de l'entreprise	Permanent syndical en entreprise	H	Bac+3	Agent administratif	Cadre administratif en RH dans son entreprise d'origine	40	Suivi longitudinal
ex-permanent08	UNSA	Entreprise publique	Détaché	Elu confédéral	H	Bac+2	Technicien	Responsable RH dans son entreprise d'origine	54	Entretien exploratoire
ex-permanent09	CGT	Entreprise publique	Détaché	Elu au niveau de la fédération	H	Bac+4	Professeur au collège	Retour à son poste d'origine: professeur	53	Suivi longitudinal
ex-permanent10	FO	Entreprise publique	Détaché	Elu au niveau de la fédération	H	Bac+2	Technicien	A repris son poste de technicien puis a été rappelé au bout de deux ans dans son syndicat pour redevenir permanent	40	Suivi longitudinal
ex-permanent11	CGT	Entreprise privée	Salarié de l'entreprise	Permanent syndical en entreprise	H	Bac	Technicien de maintenance	Responsable de service dans son entreprise d'origine	50	Suivi longitudinal
ex-permanent12	CFDT	Entreprise semi - publique	Détaché	Elu confédéral	H	Bac+5	Ingénieur	Responsable d'un projet RH dans son entreprise d'origine	55	Suivi longitudinal

ex-permanent13	FO	Entreprise privée	Salarié de l'entreprise	Permanent syndical en entreprise	H	Bac+3	Ingénieur	Retour à un poste de cadre dans son entreprise d'origine	38	Entretien exploratoire
ex-permanent14	CFTC	Entreprise privée	Salarié de l'entreprise	Permanent syndical en entreprise	H	Bac+2	Responsable de gestion	Retour dans son entreprise d'origine à un poste similaire au poste précédent: responsable de gestion	38	Suivi longitudinal
ex-permanent15	FO	Entreprise privée	Salarié de l'entreprise	Permanent syndical en entreprise	H	Bac	technicien de maintenance	Retour dans son entreprise à un poste équivalent: technicien	44	Suivi longitudinal
ex-permanent16	CFDT	Entreprise privée	Détaché	Elu confédéral	H	Bac+2	Technicien	Responsable syndical à temps plein d'une autre organisation syndicale	40	Suivi longitudinal
ex-permanent17	CGT	Entreprise semi - publique	Détaché	Elu confédéral	H	Bac+2	Agent de maîtrise	Chargé de mission RH au sein de son entreprise d'origine puis expert relations sociales dans une nouvelle entreprise	38	Suivi longitudinal
ex-permanent18	FO	Entreprise privée	Détaché	Elu confédéral	F	Bac+2	Secrétaire	Chargée de mission dans une nouvelle entreprise du secteur de la mutualité	50	Entretien exploratoire

ex-permanent19	CGT	Entreprise publique	Détaché	Elu confédéral	F	Bac+5	Responsable d'un service	Chargée de mission dans une organisation publique	45	Suivi longitudinal
ex-permanent20	CFTC	Entreprise privée	Salarié de l'entreprise	Permanent syndical en entreprise	H	Bac+5	Consultant	Changement de syndicat afin de redevenir permanent	55	Entretien exploratoire
ex-permanent21	SUD	Entreprise privée	Salarié de l'entreprise	Permanent syndical en entreprise	F	Bac+5	Ingénieur	Responsable formation dans son entreprise d'origine	45	Entretien exploratoire
ex-permanent22	CGT	Entreprise privée	Salarié du syndicat	Elu confédéral	H	Bac	Technicien	Consultant dans une entreprise proche de la sphère syndicale	58	Suivi longitudinal
ex-permanent23	CGT	Entreprise publique	Détaché	Elu confédéral	H	Bac+5	Professeur	Responsable dans une fondation	35	Suivi longitudinal
ex-permanent24	CFDT	Entreprise semi - publique	Salarié du syndicat	Elu confédéral	H	Bac	Technicien	Consultant et fondateur d'une société en lien avec le monde syndical	70	Entretien exploratoire
ex-permanent25	FO	Entreprise privée	Détaché	Elu confédéral	F	Bac+3	Visiteuse médicale	Horticultrice	48	Entretien exploratoire
ex-permanent26	CFDT	Entreprise privée	Détaché	Elu au niveau de la fédération	F	Bac+2	Technicien de maintenance	Responsable formation dans son entreprise d'origine	58	Entretien exploratoire
ex-permanent27	CFDT	Entreprise publique	Salarié du syndicat	Elu confédéral	H	Bac+2	Educateur	Chef de chantier	56	Suivi longitudinal

ex-permanent28	CFDT	Entreprise semi - publique	Détaché	Elu confédéral	H	Bac+5	Ingénieur	Retour dans son entreprise d'origine à son poste d'origine ingénieur	39	Entretien exploratoire
ex-permanent29	CFDT	Entreprise privée	Détaché	Elu confédéral	H	Bac+5	Ingénieur	Consultant et fondateur d'une société en lien avec le monde syndical	59	Suivi longitudinal
ex-permanent30	CFDT	Entreprise privée	Salarié du syndicat	Elu confédéral	F	Bac+5	Consultante formatrice	Responsable juridique dans une mutuelle en lien avec les partenaires sociaux	40	Entretien exploratoire
ex-permanent31	CGT	Entreprise publique	Détaché	Elu au niveau de la fédération	H	Bac+5	Chef de service	Directeur de Projet dans une autre fonction publique	45	Suivi longitudinal
ex-permanent32	CFDT	Entreprise semi - publique	Fonctionnaire	Permanent syndical en entreprise	H	Bac+2	Agent de maîtrise	Chef de projet dans son entreprise d'origine	42	Suivi longitudinal
ex-permanent33	CGT	Entreprise semi - publique	Fonctionnaire	Permanent syndical en entreprise	F	Bac+3	Infirmière	Retour à son poste d'origine: infirmière	50	Entretien exploratoire
ex-permanent34	CFDT	Entreprise privée	Salarié de l'entreprise	Permanent syndical en entreprise	F	Bac+5	Ingénieur	Consultant et fondateur d'une société en lien avec le monde syndical	52	Suivi longitudinal

ex-permanent35	CGC	Entreprise privée	Salarié de l'entreprise	Permanent syndical en entreprise	H	Bac+5	Ingénieur	Consultant et fondateur d'une société en lien avec le monde syndical	60	Entretien exploratoire
ex-permanent36	CFDT	Entreprise privée	Salarié du syndicat	Elu confédéral	F	Bac+2	Assistante	Chargée de mission dans une mutualité	57	Entretien exploratoire
ex-permanent37	CFDT	Entreprise semi - publique	Détaché	Elu confédéral	H	Bac+2	Agent contrôleur	Responsable Ressources Humaines dans son entreprise d'origine	40	Entretien exploratoire
ex-permanent38	CFTC	Entreprise semi - publique	Fonctionnaire	Permanent syndical en entreprise	H	Bac+2	Agent de maîtrise	Retour à son poste d'agent de maîtrise	38	Entretien exploratoire
ex-permanent39	CGT	Entreprise privée	Salarié de l'entreprise	Permanent syndical en entreprise	F	Bac+2	Agent de maîtrise	Période de chômage puis consultant en lien avec le monde syndical	49	Suivi longitudinal
ex-permanent40	CGT	Entreprise privée	Salarié de l'entreprise	Permanent syndical en entreprise	H	Bac+2	Technicien	Longue période de chômage puis agent administratif dans une association	48	Suivi longitudinal
ex-permanent41	CFTC	Entreprise privée	Salarié du syndicat	Elu confédéral	F	Bac+5	Chef de service	Responsable des instances au sein d'une nouvelle entreprise publique	60	Suivi longitudinal
ex-permanent42	CGT	Entreprise privée	Salarié du syndicat	Elu confédéral	H	Bac+5	Responsable de service	Chef d'entreprise	45	Entretien exploratoire

ex-permanent43	FO	Entreprise publique	Détaché	Elu au niveau de la fédération	H	Bac	Agent de maîtrise	Retour à son poste d'origine en tant qu'agent de maîtrise	55	Suivi longitudinal
ex-permanent44	CFDT	Entreprise privée	Salarié de l'entreprise	Permanent syndical en entreprise	F	Bac+5	Chercheur	Responsable formation dans son entreprise d'origine	45	Suivi longitudinal
ex-permanent45	CFDT	Entreprise privée	Salarié du syndicat	Elu au niveau de la fédération	H	Bac+2	Technicien	Responsable commercial dans une mutuelle	40	Suivi longitudinal
ex-permanent46	CGT	Entreprise publique	Détaché	Elu au niveau de la fédération	H	Bac	Ambulancier	Chef de projet dans son entreprise d'origine	58	Suivi longitudinal
ex-permanent47	CGT	Entreprise privée	Salarié du syndicat	Elu confédéral	H	Bac+3	Technicien	Consultant et fondateur d'une société spécialisée dans le dialogue social	60	Suivi longitudinal
ex-permanent48	CFDT	Entreprise privée	Salarié de l'entreprise	Permanent syndical en entreprise	H	Bac+5	Ingénieur	Consultant et fondateur d'une société	55	Suivi longitudinal
ex-permanent49	CGT	Entreprise semi - publique	Détaché	Elu confédéral	H	Bac	Ouvrier	Responsable dans une organisation étatique	60	Suivi longitudinal
ex-permanent50	SUD	Entreprise privée	Salarié de l'entreprise	Permanent syndical en entreprise	F	Bac+5	Ingénieur	Responsable administratif	35	Suivi longitudinal

ex- permanent51	CFDT	Entreprise privée	Salarié de l'entreprise	Permanent syndical en entreprise	F	Bac+5	Secrétaire	Responsable RH dans son entreprise d'origine	54	Entretien exploratoire
--------------------	------	----------------------	----------------------------	--	---	-------	------------	--	----	---------------------------

Nous avons demandé à chaque ex-permanent syndical si nous pouvions interroger le manager qui l'avait (ré)intégré. Dans très peu de cas (3), nous avons pu le faire. Ces entretiens venaient compléter la vision des DRH sur le sujet. Le manager travaillait directement avec l'ex-permanent syndical et pouvait témoigner des difficultés rencontrées. Dans certains cas, il avait lui-même été à l'initiative du recrutement de l'ex-permanent syndical.

**Tableau 8 Les managers des ex-permanents syndicaux**

Type entretien	Adhésion syndicale	Particularité	Genre	Secteur	Manager de l'ex-permanent
Manager de syndicaliste 1	Oui	Ancien permanent syndical	H	Mutualité	ex-permanent17
Manager de syndicaliste 2	Non		F	Service	ex-permanent43
Manager de syndicaliste 3	non		F	Transport	ex-permanent54

Cette triangulation s'est poursuivie grâce à un entretien avec un responsable d'un cabinet spécialisé dans l'accompagnement de la reconversion des ex-permanents syndicaux. Ce cabinet propose un programme complet aux entreprises ou aux confédérations, que ce soit par un bilan de compétence et ou un accompagnement personnalisé.

Rapidement, nous nous sommes rendus compte que les ex-permanents syndicaux soulignaient l'importance des liens qu'ils pouvaient avoir avec leur organisation syndicale. Il était donc important que ces dernières soient interrogées. En parallèle de ces entretiens avec les ex-permanents syndicaux, nous avons donc rencontré cinq organisations syndicales (UNSA, CFDT, CFE-CGC, FO et CGT) et une organisation patronale afin d'échanger sur le départ des ex-permanents syndicaux et l'accompagnement qu'ils avaient mis en place. Les personnes interrogées étaient des secrétaires confédéraux pour les organisations et le président pour l'organisation patronale. Le guide d'entretien utilisé pour ces rencontres est présenté en annexe 5. Il a été adapté à chaque organisation syndicale en fonction des éléments développés.

Par opportunité méthodologique, nous avons pu rencontrer la promotion complète des permanents syndicaux souhaitant quitter le syndicat et étant accompagnés par la CFDT en 2016. Pour les sept personnes concernées, nous avons réalisé deux entretiens, en début d'accompagnement et en fin d'accompagnement, soit six mois après.

**Tableau 9 Permanents syndicaux en transition professionnelle accompagnés par la CFDT**

<b>Numéro entretien</b>	<b>Entreprise précédente</b>	<b>Formation initiale</b>	<b>Genre</b>	<b>Age</b>	<b>Poste ou mandat dans la sphère syndicale</b>
Paccompagné1	Entreprise privée	Bac +5	H	53	Secrétaire Régional
Paccompagné2	Entreprise semi-publique	Bac+2	F	53	Secrétaire Régional
Paccompagné3	Entreprise privée	Bac+5	H	48	Responsable informatique

Paccompagné4	Entreprise privée	Bac+4	F	50	Responsable administratif au sein de la confédération
Paccompagné5	Entreprise semi-publique	BEP	F	56	Secrétaire Régional
Paccompagné6	Entreprise privée	Bac+2	F	57	Secrétaire Régional
Paccompagné7	Fonction publique	Bac+2	F	45	Secrétaire Régional

En analysant les entretiens surtout les raisons du départ, nous nous sommes interrogés sur les raisons inverses qui poussaient les permanents syndicaux à ne pas quitter leur syndicat. Suite à ce questionnement, nous avons souhaité interroger des permanents syndicaux qui n'avaient pas quitté leur syndicat. Nous avons donc rencontré 22 permanents syndicaux n'étant pas en processus de transition professionnelle.

**Tableau 10 Permanents syndicaux n'étant pas en transition professionnelle**

Numéro entretien	Situation	Syndicat	Genre	Age
Permanent 1	Responsable communication	CFDT	H	30
Permanent 2	Responsable administratif	CFDT	H	32
Permanent 3	Secrétaire national	CGT	H	58
Permanent 4	Chargé études et communication	CGT	H	27
Permanent 5	Secrétaire confédéral en charge des dossiers juridiques	CFDT	H	60
Permanent 6	Secrétaire national	UNSA	H	50
Permanent 7	Permanent syndical au sein d'une grande entreprise industrielle	CFDT	H	55

Permanent 8	Permanent syndical au sein d'une grande entreprise industrielle	CGT	H	48
Permanent 9	Permanent syndical au sein d'une grande entreprise industrielle	CGT	H	55
Permanent 10	Secrétaire national	CFDT	H	48
Permanent 11	Déléguée au sein de SFR	UNSA	F	37
Permanent 12	Secrétaire national	CFE CGC	H	52
Permanent 13	Responsable compte sociaux	CFDT	F	28
Permanent 14	Responsable service presse	CFDT	H	30
Permanent 15	Secrétaire confédérale	CFDT	F	51
Permanent 16	Secrétaire général	FO	H	48
Permanent 17	Secrétaire général textile	CGT	H	49
Permanent 18	Secrétaire confédérale	CFDT	F	42
Permanent 19	Secrétaire général	CFDT	H	48
Permanent 20	Permanent syndical au sein d'une grande entreprise industrielle	CGT	H	54
Permanent 21	Délégué national	CFE CGC	H	35
Permanent 22	Permanent syndical au sein d'une grande entreprise industrielle	CFTC	H	44

Nous avons également souhaité trianguler nos données en interrogeant des Directeurs des Ressources Humaines afin d'avoir le point de vue des entreprises sur le sujet.

**Tableau 11 Directeurs des Ressources Humaines interrogés**

Numéro entretien	Type d'entreprise	Secteur	Genre	Taille de l'entreprise
DRH1	Privée	Services	H	Grande entreprise
DRH2	Privée	Industrie	H	Grande entreprise
DRH3	Semi - publique	Services	H	ETI
DRH4	Privée	Industrie	F	Grande entreprise
DRH5	Privée	Industrie	H	Grande entreprise
DRH6	Privée	Industrie	H	ETI
DRH7	Privée	Industrie	H	Grande entreprise
DRH8	Privée	Distribution	H	Grande entreprise
DRH9	Semi - publique	Industrie	H	Grande entreprise
DRH10	Privée	Distribution	F	Grande entreprise

La dernière phase d'entretiens portait sur les militants syndicaux américains issus du syndicat AFL-CIO. Le but de ces entretiens était de comprendre les raisons de l'engagement syndical et les sphères touchées par cet engagement aux États-Unis. Lors de l'analyse de notre phase exploratoire, nous avons commencé à identifier l'intérêt de comprendre l'engagement initial pour comprendre les raisons du départ. Il nous semblait intéressant d'identifier la particularité de l'engagement syndical français. Comparer l'engagement français à l'engagement aux États Unis permettait d'identifier les différences et les similitudes. Les personnes interrogées sont soit employées par une université publique en Floride, soit salariées du syndicat AFL-CIO en Floride. Ces personnes ont été identifiées grâce à un responsable de l'équipe syndicale dirigeante mais aussi par effet boule de neige.

**Tableau 12 Syndicalistes américains**

Numéro entretien	Type d'engagement syndical	Genre	Age	Emploi
Américain 1	Militant	H	45	Professeur associé
Américain 2	Militant	H	55	Directeur Centre
Américain 3	Militant	H	39	Responsable formation
Américain 4	Militant	H	45	Directeur technique
Américain 5	Salarié du syndicat	H	30	Président du syndicat
Américain 6	Militant	H	51	Professeur
Américain 7	Militant	H	48	Professeur
Américain 8	Militant et élu	F	50	Professeur
Américain 9	Militant et élu	H	58	Directeur formation
Américain 10	Militant	H	35	Professeur
Américain 11	Salarié du syndicat	F	35	Responsable administratif
Américain 12	Militant	F	43	Professeur
Américain 13	Militant	H	56	Professeur
Américain 14	Militant	H	35	Professeur assistant
Américain 15	Salarié du syndicat et militant engagé	F	40	Responsable juridique
Américain 16	Militant	F	46	Professeur
Américain 17	Salarié du syndicat	F	28	Assistante administrative
Américain 18	Militant et élu	F	55	Professeur
Américain 19	Salarié du syndicat	H	48	Personnel administratif
Américain 20	Militant et élu	F	35	Professeur
Américain 21	Salarié du syndicat et militant engagé	F	41	Responsable juridique
Américain 22	Militant et élu	F	44	Professeur
Américain 23	Militant et élu	H	58	Professeur
Américain 24	Salarié du syndicat	H	55	Responsable syndical
Américain 25	Salarié du syndicat	H	55	Coordinateur syndical
Américain 26	Salarié du syndicat	F	40	Responsable administratif
Américain 27	Militant	H	40	Scientifique associé
Américain 28	Salarié du syndicat	F	42	Assistante administrative

Cette démarche d'entretien n'a pas été la seule. Nous avons participé en 2014 à une demi-journée de réflexion d'un syndicat CFDT au sein d'une entreprise industrielle sur le parcours militant et les compétences acquises. Cette réunion regroupait tous les

délégués syndicaux de l'entreprise. Tout d'abord, le délégué syndical central a expliqué la position de la confédération sur ce sujet. Puis, une table ronde était organisée afin d'échanger sur les pratiques de l'entreprise mais aussi sur les différentes propositions pouvant être faites à la direction. Étant présentée comme étudiante en thèse, tous les débats ont pu être suivis en qualité d'observatrice non participante.

Nos entretiens auprès de populations diverses permettant une comparaison donnent la possibilité d'appréhender le sujet de la transition professionnelle dans son ensemble. Celui-ci a nécessité une phase d'analyse détaillée.

### **Synthèse du chapitre 3.2**

L'accès au terrain s'est réalisé en deux phases. Tout d'abord, nous avons réalisé des entretiens exploratoires auprès d'ex-permanents syndicaux (18) et un DRH. Cette première phase nous a permis de préciser notre objet de recherche et de rédiger nos guides d'entretiens. L'analyse de ces entretiens a été réalisée en codage ouvert et ne cherchait pas la saturation théorique. Cette première phase nous a conduits à trianguler nos données et à suivre longitudinalement les ex-permanents. Nous avons donc réalisé une deuxième phase d'entretiens. Nous avons ainsi interrogé 33 ex-permanents syndicaux en deux phases pour étudier leur transition longitudinalement, 10 DRH, 3 managers ayant réintégré des ex-permanents, 7 permanents syndicaux en démarche de transition professionnelle accompagnés par la CFDT, et 22 permanents syndicaux. Afin de pouvoir identifier les particularités du syndicalisme français, nous avons souhaité interroger des syndicalistes américains (28 cas). Enfin, pour compléter notre analyse, nous avons interrogé 5 organisations syndicales, un cabinet spécialisé dans l'accompagnement des ex-permanents syndicaux et assisté à une réunion sur les compétences syndicales dans un syndicat en entreprise.

### **3.3 L'exploitation des données**

L'exploitation des données que nous avons réalisée s'explique par la démarche d'analyse empruntée (3.3.1) et son codage (3.3.2). Cette analyse n'est pas sans limites que nous avons tenté de réduire (3.3.3)

#### **3.3.1 Analyse des données**

Notre analyse s'intéressait exclusivement au départ à la transition des ex-permanents syndicaux. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits (Sanséau, 2005).

Le défi de notre travail de recherche était de rassembler les éléments saillants de notre recherche tout en faisant leur sens. Tout en unifiant, nous avons donc tenté de créer. Il nous fallait naviguer entre ces deux postures en cherchant un équilibre satisfaisant et constructif pour notre recherche. L'analyse à l'aide des « *catégories conceptualisantes* » (Paillé & Mucchielli, 2016) a permis, à ce titre, de réduire la diversité de notre matériau de recherche, tout en gardant une certaine créativité.

Deux approches d'analyse basées sur le contenu ou le processus sont proposées par la littérature (Thiétart 2003). La première basée sur le contenu vise à mettre en évidence la composition, la nature de l'objet étudié. En cherchant à analyser les raisons du départ mais aussi décrire précisément la transition professionnelle à un moment donné, l'analyse du contenu était pertinente. Précisément, cette approche a été appliquée aux ex-permanents syndicaux mais aussi aux permanents syndicaux n'étant pas partis. Nous cherchions à comprendre les raisons du départ à un instant donné et pouvoir comparer ceux qui n'étaient pas en transition à ceux qui étaient partis. Néanmoins, cette approche est limitée car elle ne permet pas de comprendre un processus. La transition professionnelle s'analyse à un instant précis, tout en étant le fruit d'un processus complexe. Nos premiers entretiens

soulignant l'importance du résidu émotionnel nous ont invité à approfondir sa création et sa gestion par les individus. Nous devons donc avoir une autre approche complémentaire. La deuxième approche proposée par Thiétart (2003) basée sur les processus permet d'explorer à la fois les contextes, les contenus et les processus, ainsi que leurs interactions au cours du temps (Pettigrew, Woodman et Cameron, 2001). Nous avons donc été confrontés à un double défi qui était d'observer à un moment la transition professionnelle tout en étudiant le processus à long terme dans son contexte.

La transition professionnelle étant un processus très étalé dans le temps, nous avons fait le choix de réinterroger les ex-permanents syndicaux ainsi que les permanents syndicaux accompagnés par la CFDT. Cette démarche peut être considérée comme longitudinale car elle est caractérisée par des éléments précis : le recueil de données à des périodes de temps distinctes (au moins deux), la comparabilité des données recueillies à chaque période et la comparaison de ces données en vue d'analyser les évolutions potentielles (Thiétart, 2003). En faisant le choix d'une démarche qualitative longitudinale, les grands défis de ce type de recherche sont apparus. Il fallait conserver la richesse et la complexité des données tout en sélectionnant de la masse des données ambiguës et emmêlées (Langley, 1999). Les processus de départ inhérents aux organisations et aux individus sont liés indiscutablement aux situations réelles dans lesquels ils se produisent. Des phénomènes complexes ne sont ni linéaires ni singuliers ; ils engagent des faisceaux de causalités multiples (Pettigrew, Woodman et Cameron, 2001). Il est donc pertinent de chercher à les appréhender à partir de l'étude détaillée de différentes unités. L'étude longitudinale d'individus permet de rendre compte de façon détaillée des différents processus complexes qui ont été en œuvre (Flick, 2009).

Notre dernière étape qui est la comparaison entre deux populations permet d'affiner cette analyse et d'identifier les moments clés du processus.

Cette démarche nous a conduits à considérer de multiples niveaux d'analyses. L'individu n'était pas l'unique objet de notre étude, mais également les organisations concernées par la transition. Le deuxième niveau d'analyse correspond aux organisations parties prenantes de cette transition.

Pour réaliser l'analyse des données, nous avons donc procédé au codage de nos entretiens en découpant « *le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...)* et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche » (Thiéart, 2003:455). Ce codage a été effectué à travers le logiciel Nvivo. Face à un corpus d'informations très volumineux, le travail sur support papier devient difficile. Le recours à l'usage d'un logiciel est alors recommandé (Paillé & Mucchielli, 2016). Ce dernier peut « *constituer une aide non négligeable pour plus rapidement et plus systématiquement, catégoriser les données textuelles, les mettre en relation ou les relier à des données de contexte* » (Gavard-Perret, Gotteland, & Haon, 2008: 266) Certains logiciels tels que Nvivo « *servent à synthétiser rapidement de grandes masses de données, à en extraire facilement les thèmes essentiels ou des données particulières et à en faire émerger des structures et des enchaînements possibles* » (Gavard-Perret et al., 2008 : 266).

### **3.3.2 Le codage**

Un codage de l'ensemble des entretiens a été réalisé, reposant sur des phases de codages ouvertes (*open-coding*). Ces codages ont donné lieu à de nombreuses itérations entre les données et la littérature existante (Strauss et Corbin, 1998). Nous

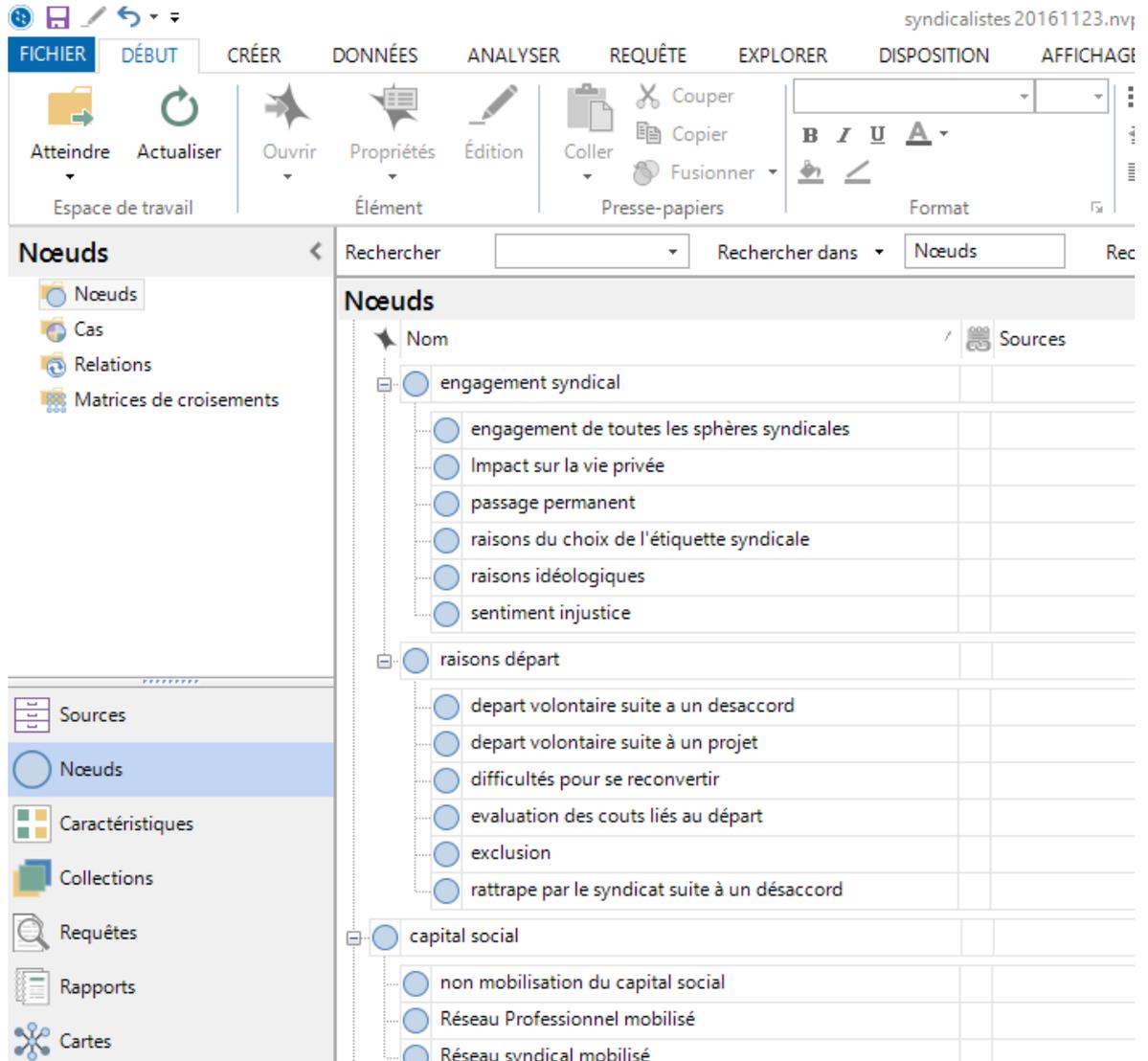
avons pour but d'extraire les significations les plus pertinentes pour l'objet de notre recherche permettant alors d'avoir un « statut d'indices » (Bertaux, 1997). Le travail d'analyse est une part importante de sélection et d'interprétation.

Face à des échantillons variés et devant être comparés, plusieurs types de codage ont été mis en place en fonction des populations interrogées.

Tout d'abord, pour les ex-permanents syndicaux, nous avons eu une approche déductive. Nous avons tout d'abord dressé une liste de thèmes définis au départ à partir du guide d'entretien. Ces thèmes s'articulent autour de la transition professionnelle et de l'émotion ressentie. Dans leurs propos, les participants évoquent leur vécu par rapport à la transition professionnelle, les causes et les conséquences. Tous ces thèmes préalablement définis ont été codifiés en tant que « *Tree Nodes* » dans le logiciel Nvivo. Par la suite, nous avons soigneusement repéré les extraits du corpus et les avons reliés aux thèmes correspondants. La structure de la « *Tree Nodes* » fournit un listing de l'ensemble des codes sous la forme d'une arborescence et de ce fait, cette structure se prête bien à une démarche déductive (cf. figure 23). Nous prenons par exemple les raisons de l'engagement syndical. Les raisons instrumentales ou idéologiques sont déjà proposées par la littérature et permettent d'identifier les codes correspondants.

Toutes ces phases de codage nous ont permis d'atteindre la saturation théorique au bout de 43 entretiens d'ex-permanents syndicaux. Nous avons fait le choix de continuer afin de nous assurer d'une réelle saturation théorique. Pour les permanents syndicaux, la saturation théorique a été obtenue au bout de 18 entretiens.

**Figure 13 Exemple codage NVIVO**



Ce codage de manière déductive nous a amenés à identifier que de nombreux éléments du corpus n'étaient pas codés. Nous avons alors eu une démarche inductive proposée par Strauss & Corbin (1998). Cette approche permet d'interpréter les propos des participants et de découvrir des thèmes au départ insoupçonnés. Cette technique de codage nous a permis de compléter notre liste initiale de codes. Le vécu de la transition professionnelle diffère en fonction de l'émotion ressentie lors du départ mais aussi de la manière dont l'individu l'a

géré. Par exemple, ceci nous a conduits à définir un nouveau sous thème « *Émotion* », afin d'être en mesure d'identifier les types de résidu émotionnel et les stratégies d'acteurs mises en place. Cette phase de codage des stratégies a nécessité de faire des allers retours vers la littérature pour comprendre précisément les stratégies proposées par la littérature et les stratégies émergentes. Notre approche longitudinale a nécessité une deuxième phase de codage et la création de nouveaux codes.

La deuxième population qui concerne les permanents syndicaux n'étant pas partis a été codée dans le thème « choix de rester » et le thème « dérives des syndicats ».

Les permanents syndicaux accompagnés par la CFDT ont été codés dans tous les thèmes portant sur la période avant le départ (raisons du départ, dérives, choix de rester). Le deuxième entretien a été codé différemment en fonction du départ ou non du syndicat. Certains étaient encore dans le syndicat tandis que d'autres l'avaient déjà quitté.

Les managers et les Directeurs des Ressources humaines ont été codés dans les thèmes relation avec l'entreprise, accompagnement du syndicat, mais aussi émotion ressentie par l'ex-permanent syndical. Les notes de l'observation non participante ont été intégrées au thème compétences.

Les entretiens des militants syndicaux américains ont été essentiellement codés concernant les raisons de l'engagement.

Par la suite, nous avons regroupé les unités obtenues en « méta-catégories » afin d'effectuer un codage axial (Strauss et Corbin, 1998). Il s'agissait de définir les stratégies et d'en dégager les facteurs. Puis, la matrice de codage mobilisée a été celle des rôles/chronologies qui permet de comprendre « *à quel moment quelque chose a été fait par des personnes occupant un rôle [...]* » (Miles et Huberman, 1984 : 229). Tous les cas ont été mis au même niveau, puis nous avons comparé les cas entre eux

pour identifier les facteurs. Nous sommes conscients que ces récits de vie sont des formes d'incitations (Holstein et Gubrium, 2000) donnant la possibilité aux personnes de réécrire leur histoire (McAdams, 2008).

**Tableau 14 Codage sous NVIVO**

Questions de recherche	Thèmes généraux	Sous thèmes	Codes émergents
1. Comment expliquer le départ des ex-permanents syndicaux?	Dérives dans les syndicats	Leaders syndicaux	*Luttes entre les leaders *Problèmes managériaux *Désorganisation
		Comportement face aux dérives	*Comportement constructif *Comportement combatif
	Engagement syndical	Adhésion	Raisons initiales de l'adhésion *Raisons idéologiques *Raisons instrumentales *Engagement de toutes les sphères personnelles et professionnelles *raison choix de l'étiquette syndicale
		Militantisme	Raisons initiales de l'engagement *Passage permanent syndical *Soutien familial lors de la prise de mandat *Impact sur la vie privée
			Choix de partir
	Choix de rester	Carrière	*Difficulté pour se reconverter *Intérêt des missions syndicales
		Leaders syndicaux	*Décision des leaders syndicaux de conserver le permanent syndical
		Processus de décision	*Évaluation des coûts liés au départ

2. Quel est le rôle du résidu émotionnel lors de la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux?	Émotion	Type d'émotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Type de résidu émotionnel</li> <li>*positif</li> <li>*négatif</li> <li>*qui s'atténue</li> <li>*persiste</li> <li>*évolue en positif</li> <li>*évolue en négatif</li> </ul>
		Stratégie de gestion de l'émotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Stratégie de rationalisation du résidu émotionnel</li> <li>*Stratégie de partage du résidu émotionnel</li> <li>*Non gestion du résidu émotionnel</li> <li>*évolution de la stratégie de gestion</li> </ul>
	Relation avec les organisations	Relations avec les syndicats	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Relations positives</li> <li>*Relations conflictuelles avec les syndicats</li> <li>*Reprise d'activités syndicales</li> <li>*Évolution positive de la relation avec le syndicat</li> <li>*Évolution négative de la relation avec le syndicat</li> </ul>
		Relations avec l'entreprise d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Relations positives avec l'entreprise</li> <li>*Relations négatives avec l'entreprise</li> <li>*Évolution positive de la relation avec l'entreprise</li> <li>*Évolution négative de la relation avec l'entreprise</li> <li>*Relations qui se complexifient avec l'entreprise</li> </ul>
	Identités	Séparation	*Quitter l'identité de syndicaliste
		Transition	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reconstruction de l'identité</li> <li>*Reconstruction identitaire impossible</li> </ul>
		Réincorporation	*Création d'une identité intégrant l'ancienne identité

3. Être un ex-permanent syndical : quelle valorisation et quelle carrière ?	Transition professionnelle	Accompagnement	*Négociation de la réintégration *Accompagnement du syndicat *Accompagnement de l'entreprise *Support familial
	Mobilisation du capital social	Capital social	*Réseau syndical mobilisé *Réseau professionnel mobilisé *Non mobilisation du réseau
	Employabilité	Compétences	*Compétences développées lors de l'engagement syndical *Compétences réutilisées après l'engagement syndical
	Carrière	Influence sur la carrière	*Effet positif sur la carrière *Effet négatif sur la carrière *Période de transition dans l'entreprise *Projet de carrière pour ceux n'ayant pas quitté

### 3.3.3 Limites et qualité de la recherche

La principale limite de la méthodologie qualitative est celle de la reproductibilité des données (Flick, 2009) et de la généralisation des résultats obtenus (Miles et Huberman, 2003).

De plus, le codage conduit intrinsèquement à découper le matériel et donc à couper le fil du récit de vie. La deuxième limite a été le tiraillement entre notre désir de coder le maximum de corpus tout en ne souhaitant pas multiplier le nombre de catégories. Nous avons dû arbitrer entre le détail des résidus émotionnels tels que la colère, la

tristesse etc. en les regroupant en positif et négatif. Ces réflexions ne sont pas sans questionner la qualité de notre recherche.

L'évaluation de la qualité d'une recherche qualitative a fait débat dans la littérature. Des critères alternatifs de validité de la recherche sont proposés dans un cadre constructiviste (Flick, 2009). Un des critères proposé est le suivi longitudinal qui permet d'identifier les changements lors de cycles qui peuvent être différents du statut initial (Flick, 2009). Ce dernier n'est pas l'unique réponse aux critiques de la validité de la recherche qualitative. La triangulation est par exemple un autre critère intéressant. La triangulation des données a permis de renforcer la validité du construit de notre recherche (Bournois dans Barbet, 1993; Yin, 1999). Cette triangulation s'est faite grâce aux données obtenues auprès des organisations syndicales et des Directeurs des Ressources Humaines. Une convergence de données a été obtenue grâce à la triangulation donnant une vision enrichie du phénomène étudié (Jick, 1979).

À partir d'objectifs et d'une méthodologie clairement définis, nous avons tenté d'être le plus rigoureux possible lors des différents contacts que nous avons eus avec le terrain grâce à l'élaboration de guides d'entretien, retranscription des entretiens, codage systématique avec l'aide d'un logiciel. Toutes ces étapes exposées dans cette partie méthodologique et présentées en annexe retracent avec un maximum de transparence notre processus de recherche.

Par ailleurs, l'écriture de communications ou d'articles en cours de thèse nous a également aidés à formaliser des résultats intermédiaires, et leur présentation devant la communauté scientifique nous a invités à poursuivre dans la voie choisie.

### Synthèse du chapitre 3.3

Tous nos entretiens ont été intégralement retranscrits. Le codage fait sur NVIVO a été réalisé de différentes manières pour répondre aux questions de recherche. Cela fut au départ réalisé dans une démarche déductive puis dans une démarche inductive. Par la suite, nous avons regroupé les unités obtenues en « méta-catégories » afin d'effectuer un codage axial. Il s'agissait de définir les stratégies et d'en dégager les facteurs. La matrice de codage mobilisée ensuite a été celle des rôles/chronologies qui permet de comprendre « *à quel moment quelque chose a été fait par des personnes occupant un rôle [...]* » (Miles et Huberman, 1984 : 229). Tous les cas ont été mis au même niveau, puis nous avons comparé les cas entre eux pour identifier les facteurs. Plusieurs grands thèmes de codage sont ressortis : les dérives dans les syndicats, l'engagement syndical, le choix de partir ou de rester, les émotions, la relation avec les organisations et les identités. Notre codage n'est pas sans limites : la reproductibilité des données, la généralisation des résultats obtenus et le tiraillement entre notre désir de coder le maximum de corpus tout en ne souhaitant pas multiplier le nombre de catégories. La triangulation des données et le suivi longitudinal sont des moyens proposés pour réduire ces limites.

### **Conclusion Titre 2 De l'absence de dispositifs spécifiques à l'étude empirique de la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux**

Ce titre 2 a présenté le contexte de la recherche, la posture et la méthodologie retenue. Tout d'abord, le contexte de la recherche a donné l'occasion de raconter l'histoire syndicale et l'apparition des permanents syndicaux. Le statut du permanent syndical et les dispositions légales qui s'y rapportent se révèlent complexes tant différentes possibilités sont offertes dans le droit du travail, que ce soit dans le secteur privé ou dans la fonction publique (détachement, mise à disposition....). Le syndicalisme français est marqué par la grande hétérogénéité des organisations

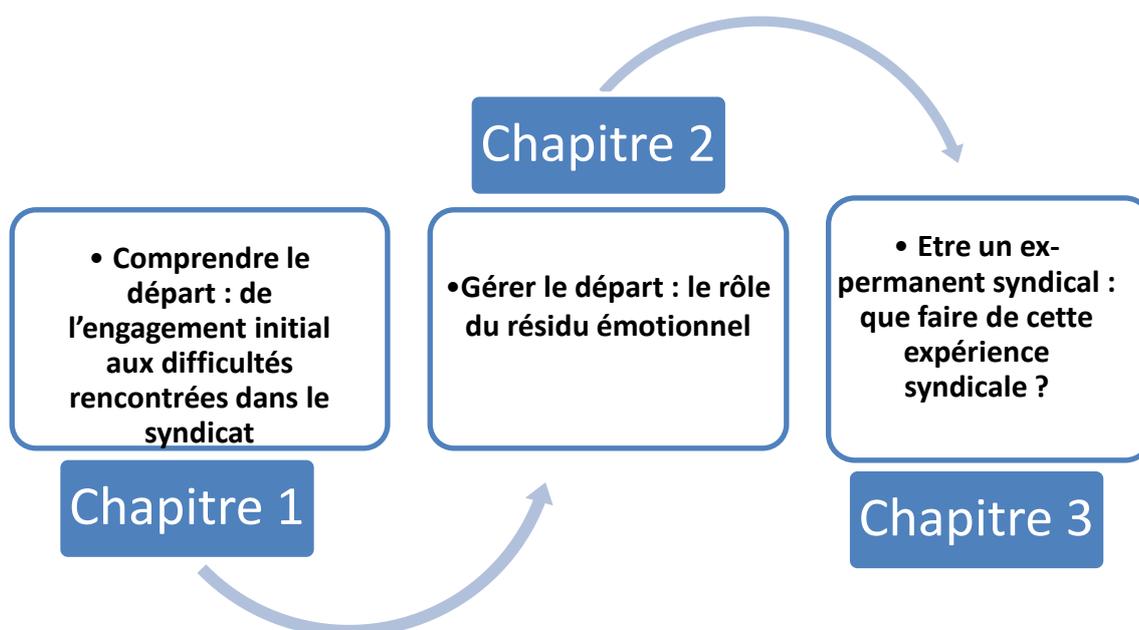
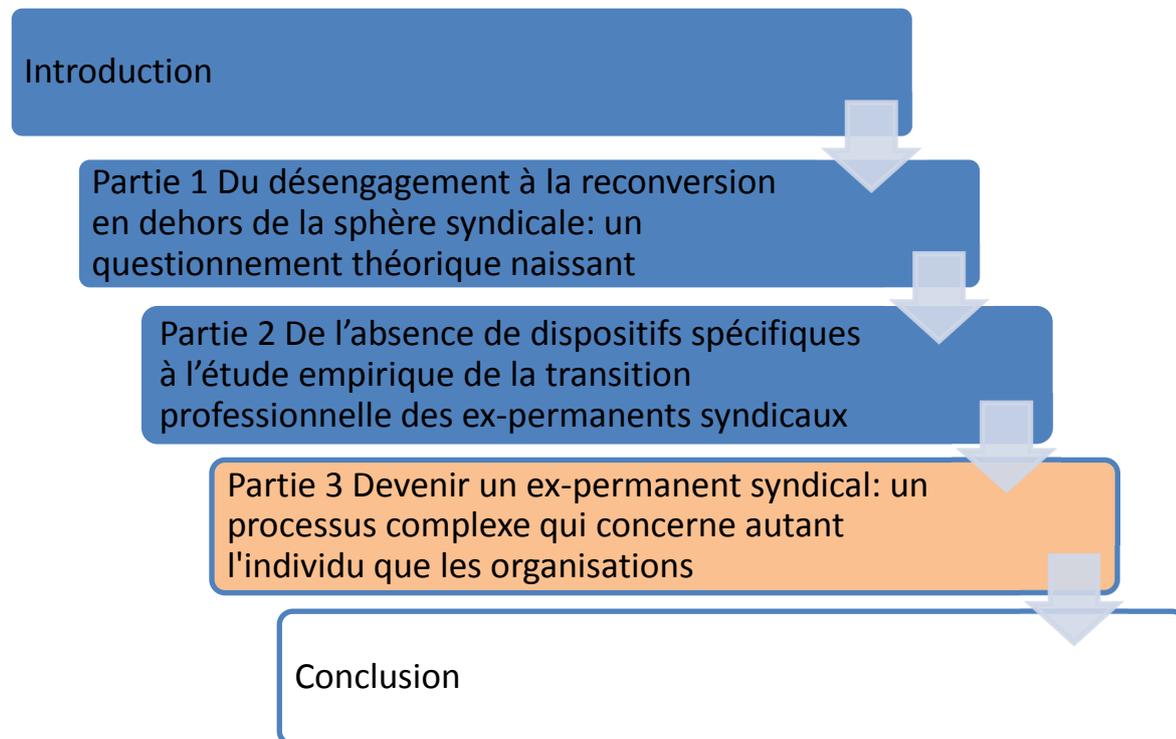
syndicales liée aux différentes luttes internes et externes. Les organisations syndicales sont également très liées au monde politique. Deux grands paradoxes apparaissent : si le syndicalisme est très reconnu et joue un rôle majeur pour les salariés, l'adhésion en France est faible (autour de 8 % d'adhérents) tout en affichant un nombre de permanents syndicaux importants (entre 20 000 et 40 000 uniquement dans la fonction publique). Or la reconversion des permanents syndicale n'est quasiment pas abordée, ou est traitée de manière très floue, dans le Code du travail. Des entretiens sont proposés sans pour autant aider tant les permanents que les organisations syndicales et les entreprises à vraiment préparer et accompagner le départ. La réponse à ce sujet nécessite encore d'approfondir les propositions faites dans le Code du travail ou les projets de lois en cours.

Pour répondre à notre sujet d'étude, nous avons adopté un positionnement constructiviste modéré faisant de nombreux allers-retours entre la littérature et les données de terrain. Nos données sont issues d'entretiens semi-directifs auprès de plusieurs populations permettant une comparaison et donc un approfondissement de l'analyse. Nous avons interrogé des ex-permanents syndicaux (51), des DRH (10), des managers ayant réintégré des ex-permanents, des permanents syndicaux accompagnés par la CFDT (7). Pour mieux appréhender les raisons du départ, nous avons fait le choix d'interroger des permanents syndicaux n'étant pas en démarche de reconversion (22). Enfin, nous nous sommes questionnés sur les particularités de l'engagement syndical français et avons souhaité en conséquence comparer les raisons de l'engagement syndical en France et aux États-Unis.

Face à la complexité des données recueillies, nous avons eu recours au codage sur Nvivo dans une démarche abductive faisant des allers retours entre les données et la littérature. Les résultats obtenus sont présentés dans la partie 3.

## **Titre 3 : Devenir un ex-permanent : un processus complexe qui concerne autant l'individu que les organisations**

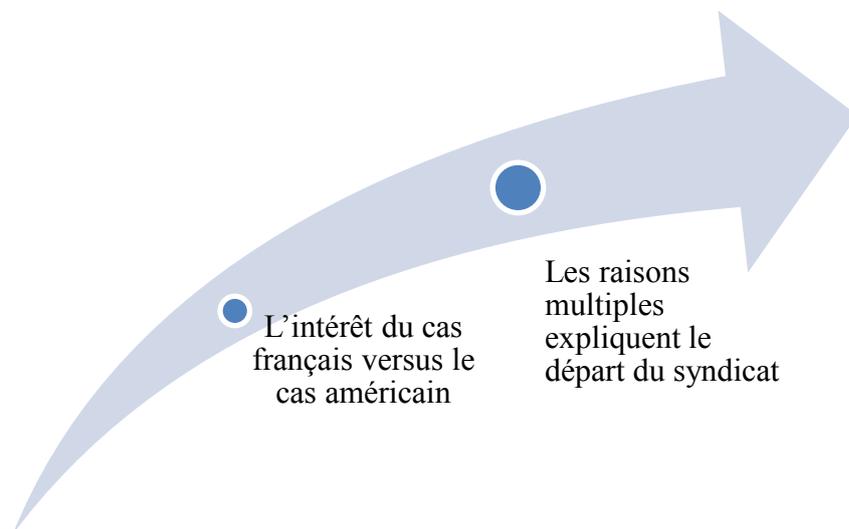
---



## 1. COMPRENDRE LE DEPART : DE L'ENGAGEMENT INITIAL AUX DIFFICULTES RENCONTREES DANS LE SYNDICAT

Ce chapitre expose les particularités de l'engagement syndical en France qui se caractérise à un engagement dans de nombreuses autres sphères contrairement à l'engagement aux États Unis (1.1). Les raisons du départ (1.2) sont ensuite détaillées. Les difficultés rencontrées au sein du syndicat obligent les permanents syndicaux à réagir, ce qui conduit alors le syndicat à les exclure ou les garder dans leurs mandats. Dans ce dernier cas, il revient au permanent de décider lui-même s'il doit rester ou partir.

Les résultats présentés ci-dessous permettent de répondre à la première question qui est de comprendre les raisons du départ des permanents syndicaux. Plusieurs éléments suggérés par la littérature sont confirmés dans les résultats.



## **1.1 En France, l'engagement syndical implique toutes les sphères de l'individu contrairement à l'engagement syndical aux États Unis**

En comparant l'engagement syndical en France à l'engagement syndical aux États Unis, nos résultats montrent les similitudes (1.1.1), mais également les différences (1.1.2) soulignant l'intérêt du cas français qui impose un engagement total de toutes les sphères de l'individu dans l'activité syndicale. Pour réaliser cette comparaison, nous avons fait le choix de prendre uniquement des permanents syndicaux français issus de la fonction publique ou d'entreprises semi-publiques. Notre échantillon s'est concentré sur les ex-permanents ou permanents syndicaux accompagnés par la CFDT issus en majorité d'entreprises publiques ou semi-publiques (22 cas) et des militants syndicaux américains (28 cas). (Cf. Tableau 15 L'intérêt spécifique du cas français versus le cas américain p.239)

### **1.1.1 Des raisons similaires d'adhésion au syndicalisme**

Les salariés français et américains adhèrent au syndicalisme pour des raisons instrumentales ou idéologiques similaires dans les mêmes proportions. D'une part, ils rejoignent le syndicat pour obtenir quelque chose, que ce soit pour eux-mêmes ou pour le groupe auquel ils appartiennent. Les raisons instrumentales sont multiples (28 cas). Soit l'individu cherche à se protéger directement soit il anticipe le besoin de se protéger. Ex-permanent 50 (F)<sup>53</sup>: *“J'ai été usée par ma société pendant 6 ans. Il était temps que je prenne ma revanche”*. Entretien 14 (A) *“C'était à cause de notre gouverneur que je n'aimais vraiment pas. Il disait qu'il allait supprimer les syndicats*

---

<sup>53</sup> Dans nos résultats, nous utilisons la lettre F pour les militants Français et la lettre A pour les militants Américains

*en Floride. C'est pour cela que j'ai décidé de rejoindre le syndicat. Pour moi le syndicat est important. Nous devons être protégés». D'autre part, le salarié décide de rejoindre le syndicat car il adhère aux valeurs véhiculées par le syndicat (22 cas). Entretien (F) ex-permanent 30 : " Le syndicat auquel j'ai adhéré répondait à un vrai système de valeurs pour moi, quoi, dans lequel les autres ne s'inscrivaient pas » Entretien 12 (A) « J'ai décidé d'adhérer au syndicat car je crois dans le syndicalisme. Je suis concernée par l'égalité. Je pense que les salariés doivent avoir un moyen d'exprimer ce qu'ils pensent et qu'ils doivent se regrouper pour agir. »*

Au-delà des raisons initiales d'engagement similaires, l'adhésion au syndicalisme en France est marquée par un environnement familial très fort. Lorsque le salarié évoque des valeurs qui l'ont amené à adhérer au syndicat, il évoque également son environnement familial très présent. Plusieurs ex-permanents sont issus d'une famille engagée syndicalement. Entretien (F) Ex-permanent 40 : « *Mon père est un ancien délégué syndical CGT à la RATP, donc c'est quelque chose... J'ai baigné dedans en termes idéologiques.* » Cette culture familiale forte rend plus complexe la future transition professionnelle. Le permanent syndical français pourrait s'opposer à sa famille et avoir le sentiment de renier ses traditions familiales. Au contraire, les salariés américains qui adhèrent au syndicat connaissent moins cette pression d'un entourage familial encourageant l'adhésion syndicale. Pour certains, ils sont même en opposition avec leur famille. Entretien 7 (A) : « *J'ai de la famille qui est du côté conservateur. Ils pensent probablement que les syndicats ne sont pas une bonne chose. Ma sœur est au service RH de l'administration. Elle est de l'autre côté de la table face aux syndicats.* » L'adhésion au syndicat s'explique tant en France qu'aux

États Unis par des raisons idéologiques ou instrumentales. L'environnement familial en France est plus présent montrant le rôle de la sphère familiale lors de l'adhésion et l'intérêt du cas français. Le départ du syndicat sera donc également une remise en cause de la famille.

### **1.1.2 D'importantes différences entre le cas français et américain démontrent un engagement syndical élargi à de nombreuses sphères**

Si des similitudes existent pour expliquer l'adhésion au syndicalisme dans ces deux contextes, de fortes différences s'observent lors de l'engagement des militants syndicaux. Le syndicalisme français s'accompagne d'un engagement politique fort. Les militants syndicaux français décident de s'engager syndicalement en raison de leur attachement politique et inversement. Ils sont souvent membres ou sympathisants d'un parti politique liant la sphère syndicale au monde politique. Entretien (F) Ex-permanent 12 : *« En revanche, dans les années quatre-vingt, enfin oui, dans les années 1978-1980, j'avais quand même tendance à avoir un engagement politique, à l'extérieur, voilà sur... donc l'engagement syndical avec soi, c'était plus la période où on s'engageait sur « des valeurs », etc. Aujourd'hui, on n'arrive pas forcément, et ce n'est pas forcément plus mal hein, d'ailleurs... Dans la vie syndicale, parce qu'il y a des valeurs auxquelles on adhère absolument, etc. On y arrive parce que pour... Des tas d'autres raisons parce que le militant de la CFDT sur l'entreprise est sympa, parce que ça correspond à des trucs qu'on défend dans la boîte, etc. Et puis après, on s'engage plus largement. Donc, voilà, c'était cette période où on était plus sur de l'engagement politique qu'aujourd'hui. »* Au contraire, aux États-Unis, le lien avec la sphère politique est beaucoup plus faible. Seulement deux syndicalistes américains de

notre échantillon se sont engagés politiquement et établissent un lien direct entre leur engagement syndical et politique. Le lien possible entre l'engagement politique et vie syndicale est parfois mis en cause. Entretien 13 (A) « *Notre syndicat a approuvé Hillary. Je pense que c'est vraiment inapproprié. Nous ne sommes pas une organisation politique. Nous sommes ici pour représenter les travailleurs et ne pas faire de lobbying pour l'un ou l'autre candidat. Ce n'est pas important sur les détails, mais c'est vraiment s'impliquer trop dans la politique. Je ne suis pas un républicain, mais il y a des membres du syndicat, pas beaucoup, mais certains par exemple qui sont républicains. Je ne pense pas que ce soit approprié. Dans ce cas particulier, cela n'a pas été le cas en l'espèce. Nous n'avons pas eu à y entrer. Je pensais que c'était inapproprié.* » L'engagement syndical français est marqué par un engagement politique fort tandis que le syndicalisme américain est beaucoup moins lié au politique. Cette différence souligne le poids des institutions politiques sur l'engagement syndical en France.

La deuxième grande différence repose sur le but initial de l'engagement. Les syndicalistes français s'engagent en majorité pour protéger leurs acquis. Entretien expérimental 16 (F) : « *Mais moi, je faisais partie d'une activité qui est cédée à une autre activité qui s'appelle Bluelagoun. Et donc, lors de cette cession, s'est posée la question de savoir ce qu'on allait devenir. Puisqu'en fait, si vous voulez, j'étais dans un gros groupe et je suis allé vers un autre gros groupe à l'époque, mais on ne connaissait pas bien les conditions dans lesquelles nous étions cédés, et nous devenions un établissement avec une activité propre de ce groupe, puisque l'endroit où j'étais, l'autre... l'autre groupe donc n'avait pas d'activité, donc nous devenions établissement.* « *Il faut qu'on se prenne en main de façon à pouvoir s'organiser, et je*

*dirais un petit peu peser sur ce qui va nous arriver demain. » » En comparaison, les syndicalistes américains s'investissent dans le syndicat pour obtenir des acquis sociaux et améliorer la place des syndicats. Entretien 9 (A) : « C'est une des raisons pour lesquelles je suis devenu actif, c'est qu'il y a une perception que le syndicat n'était que pour les professeurs titulaires. Pas pour les professeurs non titulaires, comme nous, les professeurs de recherche. Je me suis dit : « J'ai besoin d'être actif, pour présenter les points de vue de la faculté des personnes non titulaires. Pour représenter la faculté spécialisée je me suis donc engagé. » Entretien 12 (A) : “Comme vous l'avez peut-être entendu, il y a eu un conflit sur le port d'armes sur le campus de l'université. La plupart des professeurs ne veulent pas d'armes sur le campus. J'étais allé aux audiences législatives (ndr les élus gouvernementaux tiennent des audiences afin de légiférer par la suite certaines lois) et parler du problème des armes sur le campus. Or personne ne semblait m'écouter du tout. J'ai réalisé en parlant lors de ce congrès que les arguments rationnels ne fonctionnent pas pour les politiciens. Ils veulent des histoires personnelles. Ils veulent des émotions. [...] Je me suis dit que quelqu'un devait faire ce genre de travail. J'ai donc décidé d'être Grievance Chair (responsable des demandes syndicales) Comme, je l'ai dit, c'est une longue histoire, mais tout est lié et explique mon engagement”.*

Dans les deux cas français et américain, le passage de simple adhérent à militant est très souvent déclenché par la sollicitation d'un autre militant qui fait partie du cercle professionnel de l'adhérent. Entretien (A) : « *Peut-être deux ou trois ans plus tard, un collègue qui était plus actif, il a siégé au conseil exécutif, il a suggéré que je rejoigne le conseil. J'ai dit, d'accord. »* Entretien (F) : « *A FO, je suis rentré sur un côté plutôt personnel à la demande des agents. »*

Enfin l'engagement est encouragé par les résultats qui en découlent. Or, l'analyse des résultats diffère entre les militants français et américains. Les militants américains sont très attachés aux résultats obtenus par le syndicat comme, par exemple, les augmentations de salaires ou l'amélioration des contrats précaires. Entretien 13 (A) « *Après avoir rejoint le comité, je suis devenue beaucoup plus consciente du bien que le syndicat faisait, et je suis sûr que c'est en grande partie ma faute de ne pas avoir su avant, mais quand j'ai appris à connaître les gens, ce qu'ils faisaient dans la négociation sur les salaires et protéger ceux qui avaient des contrats précaires. J'ai décidé de m'engager* ». Ils n'attendent pas que le syndicat s'intéresse à des sujets annexes tels que l'écologie. Au contraire, pour eux, cela pourrait donner un signal négatif aux militants. Entretien 18 (A) : « *Non. En tant que syndicat, notre mandat est vraiment des termes et conditions d'emploi. C'est notre charte, c'est ce que nous pouvons faire légalement. C'est ce que nous pouvons dire aux gens que nous pouvons faire* ». Le syndicat doit uniquement négocier sur l'emploi et les clauses contractuelles. Pour les adhérents syndicaux français, les résultats sont importants, mais portent plus sur le rapport de force qu'ils ont pu établir avec la direction. La notion de lutte est plus forte et présente. Elle s'illustre particulièrement lors des grèves. Le résultat obtenu lors des grèves n'est pas mis en avant, mais la manière dont la grève a été menée. Entretien (F) ex-permanent 44 « *Donc, le syndicat a mené une grève et tout s'est bien passé. Quand j'ai vu ce qu'ils avaient fait je me suis dit faut que j'y aille* ». Cet engagement peut être amplifié par les sujets dont s'empare le syndicat. Le syndicat n'a pas pour rôle uniquement de s'occuper de l'emploi et des salariés mais son rôle est bien plus global. L'écologie est par exemple un sujet dont le syndicat doit se saisir. Entretien (F) permanent 11 : « *Le syndicat ce n'est pas*

*uniquement les salariés, c'est aussi nos jeunes de demain. Que leur laisserons-nous ? On doit aussi lutter pour l'environnement. C'est un sujet qui me tient à cœur et je milite au sein du syndicat pour ça* ». Ces éléments montrent que l'engagement syndical en France est beaucoup plus exigeant qu'aux États Unis. Les sphères familiales, politiques tout comme les centres d'intérêt des individus sont concernés par l'engagement syndical. Le départ du syndicat n'implique pas uniquement une seule sphère, mais bien plusieurs sphères complexifiant la transition professionnelle. L'individu, sa famille et son entourage sont impactés par ce départ.

**Tableau 15 L'intérêt spécifique du cas français versus le cas américain**

		Cas Français	Cas Américain
Adhésion syndicale	Raisons de l'adhésion	Idéologiques Instrumentales <b>Contexte familial</b>	Idéologiques Instrumentales
Engagement syndical	Lien politique	<b>Engagement politique fort</b>	Engagement politique faible
	Raisons de l'engagement syndical	Protection d'acquis	Obtenir des acquis sociaux et améliorer le rôle des syndicats
	Élément déclencheur	Intervention d'un tiers (Ami, Collègue)	Intervention d'un tiers (Ami, Collègue)
	Éléments amplifiant l'engagement syndical	<b>-Importance du rapport de force mis en place par le syndicat (grèves)</b> <b>-Rôle du syndicat sur des sujets sociétaux</b>	-Importance des résultats obtenus (négociations salariales, avantages acquis) -Rôle du syndicat uniquement sur l'emploi

## Synthèse du chapitre 1.1

Nos résultats montrent l'intérêt du cas français pour mieux comprendre la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux. Si les raisons initiales de l'adhésion en France et aux États-Unis sont les mêmes : instrumentales ou idéologiques, le contexte familial est beaucoup plus important en France. Le permanent lorsqu'il quitte le syndicat ne remet pas uniquement en cause son attachement au syndicat mais également à sa famille. L'engagement en France est aussi marqué par un lien fort avec la sphère politique. Là encore, la remise en cause du lien syndical touche le domaine politique. Ensuite, le rôle du syndicat ne porte pas seulement sur l'emploi mais aussi sur d'autres sujets sociétaux comme l'écologie. Le permanent est donc mobilisé sur plusieurs sujets qui peuvent lui tenir à cœur. L'engagement syndical est donc multiple alors que cela n'est pas le cas aux États-Unis. Enfin, le rapport au conflit est plus intense en France qu'aux États-Unis complexifiant le retour à l'emploi pour les permanents syndicaux.

### 1.2 Les raisons multiples expliquent le départ du syndicat

Le syndicat rencontre des difficultés internes qui obligent le permanent à réagir (1.2.1). Face au comportement de chaque permanent, le syndicat décide alors de l'exclure ou alors de le garder (1.2.2). S'il le garde, c'est au permanent de décider de rester ou de partir (1.2.3). (Cf. Schéma 11 Le permanent syndical face aux difficultés au sein du syndicat p.263).

#### 1.2.1 Des problèmes au sein du syndicat provoquent des comportements différents des permanents syndicaux

Le permanent syndical doit faire face à plusieurs types de problèmes au sein du syndicat (1.2.1.1) qui vont l'obliger à réagir différemment (1.2.1.2). Chaque type de comportement est lié aux raisons initiales de l'engagement (1.2.1.3). (Cf. Schéma 11 Le permanent syndical face aux difficultés au sein du syndicat p.263)

### **1.2.1.1 Des difficultés bien présentes au sein des syndicats**

Les problèmes au sein des syndicats sont cités par toutes les personnes interrogées que ce soit les ex-permanents syndicaux ou les permanents syndicaux n'étant pas en démarche de transition professionnelle, quel que soit le syndicat d'origine. Pour comprendre les difficultés des syndicats, nous nous sommes appuyés sur les entretiens des ex-permanents syndicaux, permanents syndicaux en fonction et ceux accompagnés par la CFDT. La triangulation nous a permis de confirmer les éléments exposés.

La première difficulté porte sur les aspects managériaux. Certains managers au sein des syndicats ne sont pas toujours contrôlés, ce qui peut entraîner des comportements déviants (30 personnes interrogées)<sup>54</sup>. L'ex-permanent 30 raconte : *« je travaille pendant 2 ans et demi avec une personne qui pratiquait un harcèlement moral sur tous ses collaborateurs, elle en a cassé énormément, et j'ai tenu le coup, bon je... Je pense que ça m'a bien affectée quand même et je me reconstruis derrière, mais j'ai quand même bien résisté, mais j'ai trouvé ça extrêmement indigne de la part de l'organisation syndicale, de pas être capable de mettre rapidement un terme à cette façon de... D'être d'un responsable, qui est responsable en l'occurrence, bon elle est... elle est partie, elle a fini par partir, mais je pense... elle a... elle a fait quand même trop de dégâts dans n'importe quelle autre... n'importe quelle autre organisation étant donné ce que... ce qu'on pouvait observer sur les personnes avec lesquelles elle travaillait, aurait réagi plus vite quoi, là c'est vraiment... et j'ai trouvé ça vraiment un peu symptomatique de la difficulté à gérer, la difficulté qu'un syndicaliste a à gérer, à vivre sa schizophrénie entre être syndicaliste et son... sa responsabilité d'employeur »*. Ces comportements déviants s'illustrent également

---

<sup>54</sup> Le nombre de personnes indiqué correspond à l'échantillon des permanents syndicaux, ex-permanents syndicaux et permanents syndicaux accompagnés par la CFDT.

autrement. Certains évoquent des dérives personnelles comme des problèmes d'alcool (12 personnes interrogées). *Ex-permanent 17* : « *l'apéro il commence à 10 h 45, ils (ndr les permanents syndicaux) finissent à 14 h 30 ou 15 h 00. Je me souviens à l'époque, le secrétaire général, c'est Didier Le Reste (nom modifié pour des raisons de confidentialité), il prenait le téléphone parce qu'il avait un téléphone dans la cuisine, parce qu'il y avait une cuisine, il y a une cuisine à la fédération, il prend le téléphone, il le faisait sonner à la cuisine et le premier qui décrochait, il disait : « C'est la fin de la récréation » et il raccrochait[...]* Il y avait mes camarades qui étaient malades, enfin oui, parce qu'ils savaient pas le (ndr l'alcool dans le syndicat) gérer, mais qui restaient à l'apéro de... et puis, c'était pas le petit verre de vin blanc, c'était whisky ». Cette difficulté est confirmée par les DRH : DRH 9 : « *Surtout l'après-midi. Nous n'organisons jamais les réunions l'après-midi à cause de l'alcool. Sinon ils dorment car c'est un vrai souci pour les syndicalistes.* »

La deuxième difficulté rencontrée dans les syndicats est un manque d'organisation managériale (25). Les services sont souvent mal organisés. Les responsables ne sont pas forcément bien identifiés et n'ont pas les compétences nécessaires. Cette désorganisation engendre des dérives et des difficultés pour les personnes qui sont encadrées. Permanent accompagné 1 : « *On n'a aucune, aucune, aucune gestion. Peut-être qu'au niveau de la confédération ça se fait, mais au niveau syndical ça ne se fait absolument pas. Et on prend les gens, non pas en fonction de leur compétence, de leur évolution, de ce qu'on peut en faire, mais en fonction de leur temps de détachement. Moi, je vais vous prendre parce que vous avez du détachement temps plein, donc tant d'heures que vous pouvez donner au syndicat. Manque de bol, le trésorier est parti donc demain, vous êtes trésorière. Vous ne connaissez rien à la trésorerie, mais c'est pas grave.* »

La troisième difficulté, la plus souvent citée (52 personnes interrogées), porte sur des conflits de politiques internes ou de luttes de pouvoir. Ces conflits résultent soit d'une victoire d'un groupe sur un autre, soit procède du refus de toute forme d'opposition par le groupe dominant. Ex-permanent 41 : « *Quand je suis arrivée moi, j'ai demandé à me réinscrire dans cette intersyndicale. Et bon, je vous passe les détails, etc., mais c'est pareil, c'était que des hommes qui étaient – comment – qui étaient en conflit avec la lignée de la CFTC. Et puis deux, j'étais une femme et donc, tout ça n'était pas facile. Et bon, j'ai fait un coup parce qu'il y avait l'autre syndicat ; le syndicat autonome qui avait demandé que les moyens syndicaux soient proportionnels au – comment dirais-je – proportionnels au poids des syndicats.* ». Ex-permanent 16 : « *ces porteurs de mandat ont subi des pressions de représentants fédéraux qui d'ailleurs, le jour de vote, se sont mis devant le bureau de vote en disant aux gens n'oublie pas pour qui tu votes, en leur vendant qu'on voulait juste me mettre une claque pour que je rabaisse mon caquet, c'est ça qu'on m'a dit après, mais qu'on voulait absolument pas m'éliminer, ça a été « un effet collatéral », il s'est trompé bon, mais une fois que le vote il est fait, il est fait, et la confédération, qu'est-ce que vous voulez qu'elle dise.* »

Plusieurs ex-permanents syndicaux expliquent qu'un petit groupe d'individus concentre le pouvoir sans laisser aux autres la possibilité de s'exprimer. La démocratie semble fictive. Ex-permanent 17 : « *Après un certain temps, vous vous trouvez dans un système totalement dictatorial parce que les gens ne respectent plus vraiment les règlements, que les décisions sont prises en petits groupes* ». Cette guerre politique est vécue de façon consciente que ce soit par des personnes qui ont quitté le monde syndical ou par des personnes encore présentes à des postes élevés dans l'organisation. Permanent 16 : « *Le souci est d'expliquer à un camarade qu'il n'est pas là à vie. On peut partir. Il faut remettre son mandat en jeu à*

*chaque fois. On est en guerre contre les autres organisations syndicales, dans l'entreprise mais aussi entre nous.* ». Ces conflits politiques ne touchent pas uniquement la sphère syndicale. L'individu est attaqué aussi au niveau personnel. Ex- permanent 46 : « *Ma femme, ils lui ont dit que je la trompais, que je piquais dans la caisse. Ils ont dit que j'avais acheté le maire UMP* ». Trois grandes difficultés sont donc rencontrées par les permanents syndicaux avant leur départ : des conflits politiques, administratifs et managériaux.

Les difficultés rencontrées par les permanents syndicaux encore en fonction, sont les mêmes que celles évoquées par les ex-permanents syndicaux pour expliquer leur départ. Une seule différence peut être notée au sujet des permanents syndicaux toujours en fonction : les syndicats n'arrivent pas toujours à offrir une place aux jeunes permanents. Les jeunes militants expliquent que leur âge est un atout dans l'organisation mais aussi un obstacle. Permanent 2 : « *Je suis arrivé tout jeune à mon poste. C'était pas facile car j'avais 28 ans et je devais faire changer l'organisation. Il fallait se faire accepter* ».

Trois sortes de difficultés sont identifiées au sein des syndicats : des problèmes managériaux, une désorganisation au sein des services et des conflits politiques importants. Ces difficultés obligent les permanents syndicaux à réagir.

### ***1.2.1.2 Les difficultés rencontrées au sein des syndicats obligent les permanents syndicaux à réagir***

Face aux difficultés rencontrées, les ex-permanents syndicaux ont adopté des comportements différents qui peuvent se classer en deux catégories : les comportements de type combatif et les comportements de type constructif. Le premier

type de comportement est plus orienté vers le combat (28 cas) : l'ex-permanent syndical a essayé de lutter en interne mais aussi en externe contre les difficultés du syndicat. Il s'est positionné en opposition d'autres permanents sans chercher de compromis. La lutte s'est déroulée à un double niveau. Le premier niveau concernait les difficultés organisationnelles. Ex-permanent 23 Entretien n° 2 : « *Le mouvement syndical n'est pas un modèle d'organisation. J'ai moi-même beaucoup souffert lorsque j'ai voulu réorganiser mon syndicat et le professionnaliser, ce n'était pas du tout... Surtout dans une organisation comme la CGT où le fait de faire un budget prévisionnel, d'organiser et tout, ce n'est pas du tout quelque chose qui est dans les mœurs donc ça a été long et douloureux. Et je pense qu'un certain nombre de mes collègues et des syndiqués étaient contents de me voir partir. Même si le syndicat s'est énormément développé, et ça, ils en étaient contents, ils en avaient marre de devoir rendre des comptes.* ». Le deuxième niveau de lutte est l'intégration de l'ex-permanent dans une faction en lutte contre une autre faction. Ex-permanent 5 : « *Ça a été une lutte, ça a mis 3-4 mois avant que ça se décide vraiment parce que il y a eu des oppositions. Et donc ben ça s'est terminé avec un accord. Et alors ça par contre, dans cette période-là, mais depuis 2 ou 3 ans auparavant, j'étais bien conscient que j'étais dans un jeu de pouvoir hein, et j'avais choisi mon camp.* ». L'individu ne se pense pas seul contre tous, mais appartient à un groupe : Ex-permanent 26 « *on s'est beaucoup bagarré dans la préparation de ce congrès pour savoir qui risquait d'être débarqué. On a évité à ceux dont on savait qu'ils allaient être débarqués de se présenter, et on a, dans cette préparation toujours, (comment dire ?) protégé ceux qui risquaient de l'être.* »

Ce choix d'un comportement combatif au sein de l'organisation syndicale est conscient et raisonné. D'une part, ces ex-permanents syndicaux ont conscience que le

milieu syndical est difficile. Ex-permanent 16 Entretien n° 2 : *« vous dites que bon ben on n'est pas au pays des bisounours tel qu'on pouvait croire au départ. On est tous copains, on est tous camarades, voilà tous dans la même famille et étant tous dans la famille, on partage tous les mêmes envies et besoins, c'est pas vrai. (Rire) »*. D'autre part, ils pensent pouvoir gagner les combats qu'ils mènent. L'espoir est présent et toute leur stratégie est orientée vers la victoire : Ex-permanent 16 *"J'espérais pouvoir gagner. Je pensais que ça irait "*. Une stratégie est mise en place pour gagner Ex-permanent 42 : *« Je prévoyais avec lui de participer aux négociations et de récupérer ses mandats par la suite »*.

Le comportement combatif apparaît lié à plusieurs facteurs. Premièrement, on peut noter que les ex-permanents syndicaux appartenant aux syndicats dits réfractaires ont d'avantage un comportement plus combatif. Les ex-permanents issus de SUD, CGT et FO sont ainsi plus enclins à avoir un comportement combatif (17). Deuxièmement, le niveau hiérarchique dans l'organisation syndicale intervient également. Les comportements combatifs sont nettement plus présents chez des personnes ayant exercé des mandats au niveau fédéral ou confédéral (22 ex-permanents syndicaux). Enfin, le genre exerce aussi une influence sur le caractère combatif des ex-permanents syndicaux. Sur 35 hommes, 23 ont eu un comportement combatif alors que seules 5 femmes sur 16 ont eu un comportement combatif. L'âge semble devoir être écarté des causalités d'un comportement combatif.

Le comportement combatif porte sur plusieurs types de luttes et concerne plus particulièrement les ex-permanents syndicaux qui sont à des niveaux syndicaux assez élevés. L'étiquette syndicale est également une variable explicative.

À l’opposé de ce comportement combatif, un autre comportement dit constructif peut être identifié (23 ex-permanents syndicaux). Certains ex-permanents syndicaux ont cherché à lutter contre les problèmes syndicaux mais de manière différente. Ils ne se sont pas comportés comme des « guerriers », mais ont tenté de trouver des compromis satisfaisant les autres militants syndicaux. À la logique d’opposition de combat fait place une logique de co-construction. Ce positionnement n’empêche pas les ex-permanents syndicaux d’être conscients des dérives présentes qui semblent moins les toucher. Ex-permanent 12 : « *Face à ce problème, j’ai coopéré* ». Ils ont décidé de s’engager dans un tel comportement parce qu’ils ont la conviction que l’avis des autres peut être pertinent. Pour eux, le seul moyen de gagner est d’être constructif avec les autres. Ex-permanent 2 Entretien n° 2 : « *Les tensions, elles sont, elles... je dirais elles sont, elles sont inévitables et normales parce que les... enfin les syndicalistes, ils sont vraiment engagés, ils sont engagés par rapport à des valeurs euh qui, si elles sont les mêmes, s’expriment pas forcément de la même manière parce qu’on a, on a tous des passés, des... un capital culturel différent et c’est normal et c’est, et c’est très... je trouve que ça donne quelque chose de très dynamique à la vie d’un syndicat qu’il y ait des tensions et qu’il y ait des désaccords sur certains, sur certaines décisions à prendre, sur certains actes à poser et c’est ce qui fait la richesse d’un syndicat ; si tant est que tout le monde s’écoute et que personne n’a envie de prendre le pouvoir sur l’autre. Les pratiques collaboratives m’intéressent beaucoup parce que je trouve ça plus constructif* ». Ils pensaient aussi qu’un tel comportement était le meilleur moyen de gagner et de préserver leur intérêt et l’intérêt du syndicat. Ex-permanent 48 : « *Et donc, la question s’est posée à ce moment-là, de la création d’une représentation centrale de la CFDT [...] Et moi qui avais, si vous voulez, poussé au début en me disant :*

*« Mais il faut quand même qu'on travaille tous collectivement, il faut qu'on se connaisse, il faut qu'on fasse des comptes rendus. Le travail collectif est important. » »*

Ce comportement constructif se trouve plus répandu dans les ex-permanents venant de syndicats dits réformistes comme la CFDT ou la CFE CGC (cf tableau 16 Répartition des comportements face aux difficultés des ex-permanents syndicaux p.248). Il y a là aussi un lien entre le niveau hiérarchique dans l'organisation syndicale et le comportement. Les ex-permanents syndicaux au sein des entreprises adoptaient d'avantage une attitude constructive (12 sur 18 ex-permanents issus de l'entreprise). On peut supposer que ces permanents syndicaux de ce niveau hiérarchiques sont moins inclus dans les combats politiques internes, même s'ils ont conscience des enjeux. Enfin, les femmes (11 sur 16) recherchent beaucoup plus la conciliation que les hommes. Elles ont le souci de faire adhérer tout en évitant que certains gagnent au détriment des autres.

**Tableau 16 Répartition des comportements face aux difficultés des ex-permanents syndicaux**

	Comportement combatif	Comportement constructif
CFDT	9	10
CFTC	2	2
CGC	0	1
CGT	11	7
FO	4	2
SUD	2	0
UNSA	0	1
Total général	28	23

Les comportements constructifs et combatifs au sein des organisations syndicales sont également observés pour les permanents syndicaux n'étant pas en démarche de transition professionnelle. Douze permanents syndicaux ont un comportement combatif tandis que dix ont un comportement constructif. Permanent 3 explique : « *Donc c'est quoi, ça fait 35 ans que je suis dans le syndicat, je sais pertinemment les difficultés [...] Le truc, c'est que moi, je me bats pour que ça, ça change* ». Au contraire de ceux qui ont quitté le syndicat (les ex-permanents interrogés), ceux qui se comportent de manière constructive expliquent clairement que celui-ci est lié à l'étiquette syndicale qu'ils ont choisie. Le permanent 6 explique : « *Notre et mon marqueur c'est plutôt l'autonomie, et en termes de méthode, c'est le réformisme. C'est-à-dire que c'est... on discute, on négocie, et on va au conflit si nécessaire que ce soit lors des négociations ou en interne du syndicat.* » Il faut noter que les combats en interne sont moins violents. Cette différence de niveau de lutte peut s'expliquer par le fait que les permanents syndicaux sont toujours présents au sein du syndicat. Néanmoins, comme pour les ex-permanents syndicaux, certaines variables explicatives sont identifiées. Plus le niveau du permanent dans l'organisation syndicale est bas, c'est-à-dire plus il travaille au niveau de l'entreprise, plus le comportement est constructif. Le genre oriente aussi vers un comportement constructif (3 femmes sur 4 ont un comportement constructif). Enfin l'étiquette syndicale mène les permanents syndicaux à être combatifs ou non (Les cégétistes et FO ont majoritairement un comportement combatif (5/7)).

Quant aux permanents syndicaux en transition professionnelle accompagnés par la CFDT, le genre ne semble pas affecter le comportement. L'étiquette syndicale est un élément explicatif du comportement. Sur sept permanents syndicaux en

reconversion, seuls deux (une femme et un homme) ont eu un comportement combatif. Permanent accompagné 6 : « *Donc j'ai été élue secrétaire général de l'UD du Cantal et à partir de là, comme j'étais pas la plante verte qu'il espérait, on a été en conflit et là j'ai eu deux ans de harcèlement, mais que j'ai mis longtemps à voir aussi.* ». Au contraire, certains ont un comportement plus constructif : Permanent accompagné5 : « *Alors dans le syndicat c'est soit un problème individuel soit un problème d'équipe, mais on essaie toujours de trouver une solution intelligente de manière à ce que personne n'y perde et à ce qu'on arrive à retrouver du dialogue, à retrouver de la négo, etc. Donc... et ça, c'est des choses que j'aime bien quoi au sein du syndicat* ». Au sein de la CFDT, le comportement des individus apparaît plus constructif soulignant le rôle de l'étiquette syndicale.

Face aux difficultés, les permanents syndicaux ont un comportement combatif ou constructif expliqué par certaines variables telles que l'étiquette syndicale, mais liée également aux raisons initiales de leur adhésion syndicale.

	Combatif	Constructif
Ex-permanents	28	23
Permanents syndicaux n'étant pas en démarche de reconversion	12	10
Permanents accompagnés par la CFDT	2	5

### ***1.2.1.3 Les comportements des permanents syndicaux face aux difficultés internes aux syndicats semblent s'expliquer par les raisons initiales d'adhésion***

Chaque comportement qu'il soit combatif ou constructif est lié aux raisons initiales de l'engagement. Qu'ils soient ex-permanents syndicaux, permanents syndicaux accompagnés par la CFDT ou n'étant pas en transition professionnelle, un lien entre les raisons d'adhésion et le comportement a été identifié. Précisément, le comportement combatif s'observe pour les individus ayant adhéré initialement dans le syndicat pour des raisons instrumentales. La personne adhère au syndicat car elle pense pouvoir obtenir quelque chose de cette adhésion pour elle-même ou pour un collectif qu'elle considère discriminé souvent le salarié n'a pas adhéré d'emblée au syndicat. Ex-permanent 41 : *« C'est après plusieurs années où je me suis fait la réflexion que j'étais pas d'accord avec ce qui se passait et que je trouvais que – comment dirais-je – les syndicats n'étaient pas véritablement, ne remplissaient la mission que je pensais qu'ils devaient remplir. Et donc, je me suis fait la réflexion que je devais pas en rester là et devenir quelqu'un qui disait : « Il y a, faut qu'on ». »* Pour d'autres, l'engagement est le fruit d'une injustice qu'ils ont identifiée. Ex-permanent 49 : *« je décide d'adhérer au syndicat au CGT. Le motif est assez simple. Je réagis en fait à une répression dont est victime un militant syndical de l'atelier, un délégué du personnel qui se heurte à une hostilité permanente du Chef d'Atelier. Ils ne peuvent pas se voir quoi. Enfin, voilà, c'est un rapport très très conflictuel. Et il souffre d'autant plus que le Chef de d'atelier s'efforce malgré son âge (il n'est pas très très loin de la retraite) de lui confier les tâches les plus pénibles de l'atelier.*

*Donc, il y a là, une attitude de répression évidente. » Pour d'autres enfin, l'adhésion résulte d'un mouvement social. Ex-permanent 21 : « Donc, on a mené une grève assez longue et assez dure, enfin dure, assez longue en tout cas qui a duré plusieurs mois dans différents laboratoires. Et c'est à ce moment-là en fait que j'ai pris un peu de, enfin voilà, un peu d'ampleur, je sais pas si c'est le bon terme, mais c'est à ce moment-là en tout cas qu'on a décidé de créer un syndicat qui soit un peu plus radical en plus que la CFDT ».*

À l'opposé, le comportement identifié comme constructif apparaît lié à une adhésion initiale fondée sur des raisons idéologiques. Deux raisons principales expliquent cette adhésion idéologique. La première porte sur l'entourage familial qui a transmis ces valeurs. Permanent accompagné 4 : « En fait, mes parents l'ont été (ndr syndiqués), mais je n'ai pas eu l'impression que j'en ai entendu beaucoup parler de leur côté. Mais il y avait, c'est plus mon grand-père, en fait, on va dire, je pense, qui m'a marquée parce qu'il était mineur et parce qu'il était délégué syndical et qu'il a passé apparemment beaucoup de temps. Enfin c'est les échos que j'ai eus à travers mon père qui lui était syndiqué, mais pas engagé de la même façon. Mais je pense que mon grand-père, en tant que mineur dans les mines de fer, a beaucoup travaillé sur tout ce qui est CHSCT et conditions de travail. Voilà. ». La deuxième raison expliquant l'adhésion à un syndicat porte sur les valeurs prônées par le syndicat. La personne adhère car elle croit aux valeurs du syndicat. Ex-permanent 37 : « Quand je suis rentré à la CFDT, c'est l'inverse. J'y suis rentré pour les idéologies, c'est-à-dire que je connaissais d'abord les idéologies de tous les syndicats et j'ai choisi celles qui me correspondaient le mieux. Donc là, c'était plutôt une action politique militante de

*rentrer à la CFDT* ». Le comportement de l'individu est fortement lié aux raisons initiales qui l'ont amené à adhérer au syndicat.

Les difficultés au sein des syndicats obligent les permanents syndicaux à réagir. Chaque comportement adopté par le permanent syndical qu'il soit combatif ou constructif est lié aux raisons initiales de son adhésion syndical. Face au comportement adopté, le syndicat va alors devoir réagir : garder ou exclure le permanent syndical ?

### **1.2.2 Face à ces comportements, le syndicat décide soit d'exclure son permanent soit de le garder**

Le comportement du permanent syndical face aux difficultés rencontrées impose au syndicat de réagir. Dans certains cas, il va exclure le permanent et dans d'autres cas le garder. 16 personnes dont une accompagnée par la CFDT ayant eu un comportement combatif ont fait l'objet d'une exclusion. Les permanents n'étant pas en transition professionnelle, n'ont évidemment pas été inclus dans cet échantillon. Aucun cas d'exclusion n'a été observé pour les personnes étant dans une démarche constructive vis-à-vis des difficultés rencontrées.

L'exclusion du permanent syndical se réalise dans trois types de circonstances. Le premier est lorsqu'un groupe gagne une guerre interne (9 cas). La victoire d'un groupe sur un autre groupe amène l'exclusion de certains permanents syndicaux-clés n'appartenant pas au nouveau courant. Ex-permanent 46 : *« Mais à partir du moment où les divergences politiques étaient tellement énormes avec certains, l'appareil stalinien (parce que c'est toujours un appareil stalinien) m'est retombé dessus. Et puis au niveau local, il y en a deux ou trois qui ne m'appréciaient pas trop, donc ils sont rentrés dans cette brèche. Et là,*

*quand je parle de procès stalinien, je parle en connaissance de cause. J'en ai eu un au niveau de l'union départementale.* ». L'exclusion peut aussi résulter d'une défaite à une élection interne et externe. Les organisations syndicales ont conscience de ce jeu politique qui implique le départ de permanents syndicaux. La CFDT « *Ceux qui participent à notre programme d'accompagnement sont volontaires, soit parce qu'ils avaient décidé que leur mandat s'arrêterait au prochain congrès pour l'autre structure (réintégrer l'entreprise), donc c'était programmé, donc ils le savaient ; soit c'est on est une organisation démocratique, il y a eu une élection, il est pas réélu.* » Le permanent n'est pas réélu mais il n'est pas non plus récupéré par l'organisation syndicale qui ne lui donne pas d'autres mandats. Il y a une exclusion de facto. Ex-permanent 13 « *J'ai perdu les élections donc j'avais plus de mandats. Je pouvais rien faire.* » Enfin, l'exclusion n'est pas due uniquement à la prise de pouvoir d'un groupe sur un autre. Elle peut être liée au refus du groupe majoritaire d'avoir des contestataires au sein du syndicat. Toute personne ne suivant pas la ligne donnée par les dirigeants syndicaux sera alors exclue. L'oligarchie en place s'oppose à toute forme de contestation en excluant les opposants (7 cas). L'exemple de l'Ex-permanent 17 est éclairant sur ce sentiment d'isolement. Il raconte : « *On est à quelques jours de la prise de décision de l'action de grève, il doit y avoir un conseil national qui doit arrêter l'action. Mais moi, je dis que de toute manière, j'interviendrai à ce conseil national pour donner une autre vision.* ». Quelques jours après, ce permanent est convoqué. « *Et là, ils me sortent ma lettre de démission pré-écrite, le secrétaire général me sort ma lettre de démission pré-écrite. [...]* Et ils me donnent ma lettre ma démission. [...] le bureau fédéral avait été réuni dans mon dos et ils avaient annoncé que je démissionnais, enfin, que je démissionnais, qu'ils me faisaient partir [...] J'ai dit alors : « *Par rapport à ça, vous voulez ma démission ? Il y a*

*autre chose* ». Donc là, je monte un peu dans les tours, je dis : « C'est politique, je me tourne vers le numéro deux qui était pressenti pour être le numéro 1, mais qui était emmerdé parce que j'étais poussé moi, pour être numéro un. J'ai dit : « T'as peur que je te prenne ta place ? » Enfin voilà, donc ça... Et en fait, il se ferme et les deux ils disent : « Non, non » mais je savais bien que c'était politique ». L'exclusion peut frapper des permanents syndicaux à tous les niveaux ou dans tous les compartiments de la structure, que ce soit au niveau confédéral ou au niveau local : Permanent accompagné<sup>6</sup> « Bon, la Confédération avait interdit le territoire à cet ancien militant. Malheureusement la confédération n'avait pas forcément le droit donc il le savait très bien et il est revenu. II (NDR l'ancien militant) a bien participé au putsch qu'il y a eu à la région. Il a repris l'UD là-bas voilà. J'ai perdu ». L'exclusion concerne en majorité des hommes. Seules deux femmes ex-permanentes syndicales ont été exclues et une seule femme accompagnée par la CFDT. L'étiquette syndicale est encore une variable explicative. Dans notre échantillon des ex-permanents, la CFDT compte seulement deux personnes parmi les exclues. L'étiquette syndicale n'empêche pas les exclusions au sein même de chaque organisation. Seule la proportion est plus forte.

Le syndicat ne choisit pas toujours d'exclure les permanents syndicaux qui ont tenté de résoudre les difficultés internes de l'organisation sans être dans la ligne du groupe majoritaire. Trois cas peuvent alors se présenter. Si le permanent syndical au comportement combatif appartient au groupe victorieux, il est maintenu au sein du syndicat et se voit même promu dans certains cas. Dans notre échantillon, sur les 28 ex-permanents ayant eu un comportement combatif, 8 ont vu leur camp l'emporter et sont donc restés au moins un certain temps. 6 d'entre eux ont alors eu des mandats ou des missions à un niveau plus élevé. Ex-permanent 45 : « Donc je suis secrétaire

*général, oui, oui oui, il faut... c'est un changement de position sociale, mais bon j'avais des collègues, vraiment une équipe très soudée et puis je m'entendais bien avec mes collègues à l'union départementale, puis l'union régionale, bon ça s'est bien passé dans tous les étages de la maison, d'ailleurs c'est pour ça que ce sont eux qui sont venus me chercher, c'était des... c'était des... c'était des potes. Donc j'ai fait ça 3 ans à fond, vraiment à fond, parce que c'était une période où il y avait beaucoup de... de lutte syndicale, très très animée syn... syndicalement ». Cette proportion de personnes promues après avoir fait preuve d'un comportement combatif est logiquement plus importante pour les permanents syndicaux ayant toujours leurs mandats (8 cas sur 12 permanents syndicaux). Permanent 12 : « Comme vous le savez, l'ancienne présidente confédérale n'a pas été réélue, j'appartiens à la nouvelle équipe que le président a constituée ».*

Le permanent syndical exclu par le groupe vainqueur à un certain niveau de l'organisation syndicale peut aussi être récupéré par d'autres responsables du même syndicat (13 cas sur 28 ex-permanents ayant eu un comportement combatif et 2 cas sur 12 permanents syndicaux n'étant pas en démarche de transition). Permanent 3 : « Trois membres de l'équipe confédérale ont été virés dont moi. Jeanne m'a dit « J'ai besoin de toi et elle m'a pris dans son bureau. Je suis alors devenu un membre d'une commission du syndicat. ». Dans le dernier cas, lorsque le permanent est invité à rester dans le syndicat car il a adopté une démarche plutôt constructive en évitant le conflit (23 cas d'ex-permanents syndicaux) et les leaders syndicaux ne voient pas en lui un risque. Quel que soit le contexte, la victoire d'un groupe sur un autre ou le refus d'une opposition, le permanent syndical est perçu comme constructif et digne de confiance. Ex-permanent 51 : *je pouvais lui faire confiance, l'envoyer à une réunion, on*

*disait la même chose, on parlait d'une seule voix donc ça m'allait pas mal, parce que je voyais dans d'autres organisations où c'était plutôt, c'était plutôt... toi, t'es le délégué central, moi, je suis ton adjoint, mais tout ce que je veux, c'est ta place, donc je fais tout pour te tirer dans les pattes et te sortir, donc c'est... j'avais de la chance, moi, de pouvoir travailler en confiance, donc ça m'a aidée à passer parce qu'il y a vraiment eu des moments très lourds où on s'est fait attaquer franchement, verbalement* ». Ce choix du syndicat de garder les permanents syndicaux étant dans une démarche constructive concerne 10 permanents syndicaux. Permanent 9 : *« Je ne suis pas trop dans les conflits. J'adore mon sujet. Je suis le spécialiste dans le syndicat des discriminations syndicales. »*. Cette proportion est encore plus forte pour les permanents syndicaux en transition professionnelle et accompagnés par la CFDT (6). En 1.2.1 les caractéristiques des permanents syndicaux ayant un comportement constructif ont déjà été étudiées.

Le syndicat conserve le permanent syndical dans trois contextes. Soit ce dernier appartient au groupe vainqueur, soit il est repris par d'autres leaders syndicaux, soit il est gardé par le syndicat car son comportement n'est pas source de conflit.

### **1.2.3 Maintenu au sein du syndicat, le permanent syndical peut décider de rester ou de partir.**

La possibilité offerte par le syndicat de rester en tant que permanent syndical oblige celui-ci à évaluer le meilleur comportement à adopter. Doit-il quitter le syndicat ou rester ? Trois possibilités lui sont offertes. Il peut choisir de rester malgré certains désaccords. Les 22 permanents syndicaux n'étant pas en transition professionnelle ont fait ce choix qui répond à trois logiques. Premièrement, le permanent syndical pense

qu'il pourra difficilement trouver un emploi en dehors du syndicat et qu'il n'y sera pas performant. Cette analyse rejoint les travaux sur la théorie du comportement planifié. Permanent 11 : *« Et donc à ce moment-là, j'avais d'autres possibilités, c'était ou de reprendre un boulot ou euh... d'aller au niveau national. Et c'est vrai que j'ai été tentée à un moment donné parce qu'on est dans le privé et euh.... Euh je me suis posée la question ben, d'essayer de me recaser professionnellement. Je crois que ça a été un peu plus compliqué, en termes de transition professionnelle. Parce que euh... le fait syndical lorsque vous êtes dans le privé et que vous voulez vous repositionner dans une entreprise ben, ce n'est pas tellement accepté. Ou alors, il faut que vous ayez des gens qui soient assez ouverts au niveau des comités de direction et de la DRH. Mais il faut aussi que les collègues et le... le... le salarié et voire vos autres collègues des organisations syndicales soient aussi ouverts parce que c'est à ce moment-là que vous vous rendez compte qu'il y a un petit peu de... c'est assez conflictuel. »* Deuxièmement, le permanent syndical estime que ses compétences peuvent encore être utiles au syndicat. Permanent 14 : *« Je peux vraiment apporter quelque chose au syndicat. J'ai des compétences en communication qui sont vraiment nécessaires »*. Enfin, le permanent croit qu'il va pouvoir changer l'organisation de l'intérieur. Il a toujours l'espoir que celle-ci change et qu'il va y contribuer. Permanent 4 : *« Je crois que je peux apporter quelque chose au syndicat. Toute organisation est amenée à changer et on va y arriver ! »*.

La deuxième possibilité pour le permanent syndical est de partir à la suite d'un désaccord. Cela concerne 19 ex-permanents syndicaux et 4 permanents syndicaux accompagnés par la CFDT lors de leur transition professionnelle. Quel que soit le positionnement combatif ou constructif, le permanent syndical constate un

désaccord avec l'organisation syndicale. Dans le premier cas, le permanent syndical a perdu une bataille importante qui n'a pas entraîné son exclusion. Néanmoins, il comprend que son avenir ne sera plus réellement possible au sein du syndicat et décide de le quitter. Ex-permanent 5 : « *Mais sinon, j'arrivais à 8 heures, je prenais mon café à la cafétéria avec des potes et tout ça, mais voilà il y avait des copains dans la... Ils lisaient la revue de presse. Puis je déjeunais. À 14h je dormais dans mon bureau jusqu'à 17h. C'était aussi, je pense, le fait de... de pas avoir de perspective d'avenir à tout ça.* ». Dans le deuxième cas, le permanent syndical n'a pas perdu de bataille mais certains comportements managériaux lui apparaissent impossibles à faire évoluer. Permanent accompagné : « *la crise interne était telle qu'en plus... ouais, ça me fait crisper, Je devais partir. C'était ça ou la dépression ou... c'est implorer.* » Un Directeur des Ressources Humaines confirme les conflits existants qui obligent les permanents à partir même s'ils ne sont pas exclus. DRH11 : « *Certains sont revenus mais ils ne le voulaient pas vraiment. Il y avait trop de difficultés dans le syndicat et ils ont fini par décider de trouver un nouveau job* ». Trois facteurs peuvent amener le permanent syndical à décider de quitter le syndicat. D'une part, la personne anticipe les difficultés dans le cas où elle resterait au sein du syndicat. Ex-permanent 30 : « *Je sentais que l'organisation allait m'absorber [...] C'est un type d'organisation qui ne me correspondait pas à deux niveaux : professionnellement. En fait je m'ennuyais et je pense qu'en tant qu'élu cela allait desservir le syndicat* » D'autre part, le permanent syndical pense qu'il pourra trouver un emploi en dehors de la sphère syndicale. Ex-permanent 1 : « *Je pensais que j'avais des chances d'avoir ce concours et quitter le syndicat* ». Enfin, le permanent syndical peut se désintéresser de l'opinion des autres permanents syndicaux. Leur

avis n'a plus d'importance pour eux. Ex-permanent 12 : *“L’opinion des autres permanents syndicaux ne m’intéressait pas. Seul mon projet (ndr de reconversion) était intéressant.”*. Ce départ suite à un désaccord avec le syndicat ne peut être expliqué par le genre ou l’âge. L’étiquette syndicale montre que les syndicats dits réformistes sont plus représentés (11 sont par exemple de la CFDT).

La dernière possibilité pour les permanents syndicaux est le départ pour des raisons personnelles (17 ex-permanents syndicaux et 1 permanent syndical accompagnés par la CFDT lors de leur transition). Le permanent syndical a eu un comportement constructif mais décide de partir pour des raisons personnelles. Ex-permanent 22 : *« Donc je leur (ndr à d’autres permanents) dis : « Si je veux à la fois être en conformité avec ce que je pense et d’autre part, pour me permettre de tenter une reconversion, le moment est venu que j’arrête » parce qu’il y a un moment où là, ça ne me permet plus de me reconverter à un niveau intéressant. Donc, arrivée à ses 50 ans, ça devait arriver, et si je m’en vais pas maintenant, je ne peux plus me reconverter. »* Le permanent syndical ne cherche pas à partir en situation de conflit avec son syndicat. Ex-permanent 31 : *« J’ai aidé mon remplaçant sur ses mandats. J’avais à cœur que cela se passe bien. »* Trois types de raisons sont évoqués à l’origine de ce choix. Premièrement, le permanent syndical pense trouver de meilleures conditions notamment de salaire en dehors du syndicat. Ex-permanent 36 : *“J’ai voulu partir car j’avais un salaire vraiment faible. Je pensais à ma retraite.”*. Deuxièmement, le permanent syndical pense qu’il a assez donné au syndicat et qu’il peut passer le flambeau sans regrets. Ex-permanent 51 : *“Je m’étais assez investie dans le syndicat. J’avais beaucoup donné. Il était temps que ce soit d’autres.”* La dernière raison avancée est le sentiment du permanent syndical de pouvoir réaliser les

missions qui lui seront demandées dans le nouveau poste qu'il vise. Ex-permanent 36 : *"Je pouvais postuler à ce poste car je connaissais très bien le système de santé "*. Ce départ volontaire pour raisons personnelles concerne autant les organisations syndicales dites réformistes que celles dites contestataires. Avoir suivi une formation diplômante durant leur expérience syndicale favorise le départ pour raisons personnelles des permanents. Dans 12 ont été évoquées des formations universitaires qui ont permis d'envisager un départ. Enfin l'âge est une variable explicative : ceux qui étaient dans la fourchette 50-55 ans ont préparé leur départ en pensant à leur retraite. Le départ volontaire pour raisons personnelles s'explique toujours par une réflexion menée par le permanent syndical. Il arrive à se penser en dehors de la sphère syndicale tout en étant satisfait de ce qu'il a pu faire dans le syndicat.

Malgré la décision du syndicat de conserver le permanent syndical, celui-ci peut décider de rester dans le syndicat ou au contraire de partir. Deux types de départs sont identifiés que sont le départ volontaire suite à un désaccord ou le départ pour raisons personnelles.

<b>Tableau 18 Types de sorties</b>		
	<b>Ex-permanents</b>	<b>Permanents accompagnés par la CFDT</b>
<b>Exclusion</b>	15	1
<b>Départ pour raisons personnelles</b>	17	1
<b>Départ volontaire suite à un désaccord</b>	19	6

### **Synthèse du chapitre 1.2**

Ce chapitre montre quatre grandes étapes pour comprendre le départ des permanents : une confrontation aux difficultés au sein du syndicat, le comportement qu'il adopte face à ces difficultés, la décision du syndicat de l'exclure ou de le conserver et enfin le choix du permanent de rester ou de partir.

Trois sortes de difficultés sont identifiées au sein des syndicats : des problèmes managériaux, une désorganisation au sein des services et des conflits politiques importants. Ces difficultés obligent les permanents syndicaux à réagir.

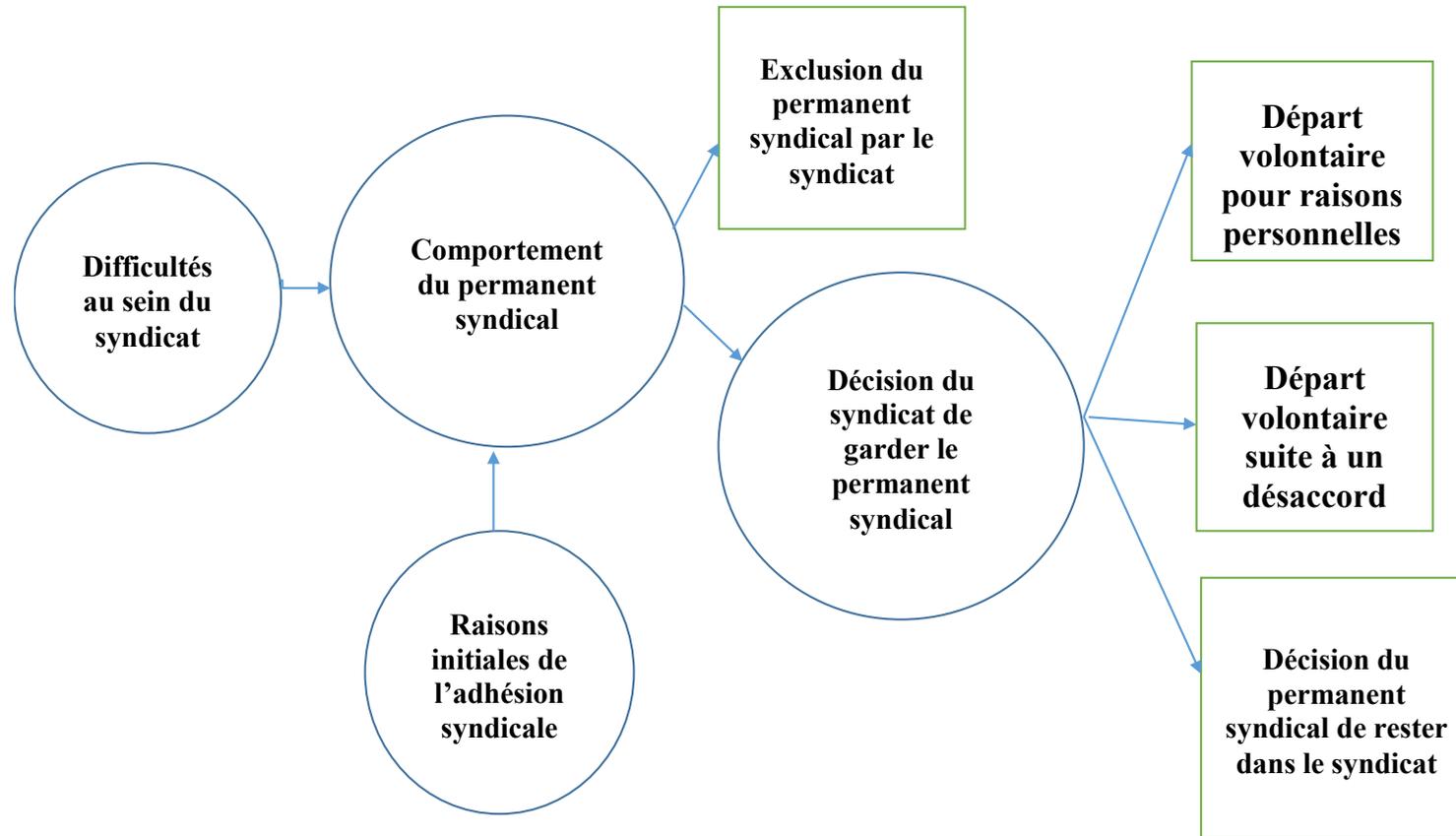
Les permanents syndicaux adoptent alors un comportement combatif ou un comportement constructif qui s'explique par certaines variables telles que l'étiquette syndicale, mais qui est aussi lié aux raisons initiales de leur adhésion syndicale.

Le syndicat réagit face au comportement du permanent. Il peut décider de l'exclure dans deux cas : soit le groupe dominant refuse toute forme d'opposition, soit un groupe a gagné sur un autre. Trois contextes expliquent le choix de ne pas

l'exclure : soit le permanent syndical appartient au groupe vainqueur, soit il est repris par d'autres leaders syndicaux, soit il est gardé par le syndicat car son comportement n'est pas source de conflit.

Malgré la décision du syndicat de conserver le permanent syndical, celui-ci peut décider de lui-même de rester dans le syndicat ou au contraire de partir. Deux types de départs sont identifiés que sont le départ volontaire suite à un désaccord ou le départ pour raisons personnelles.

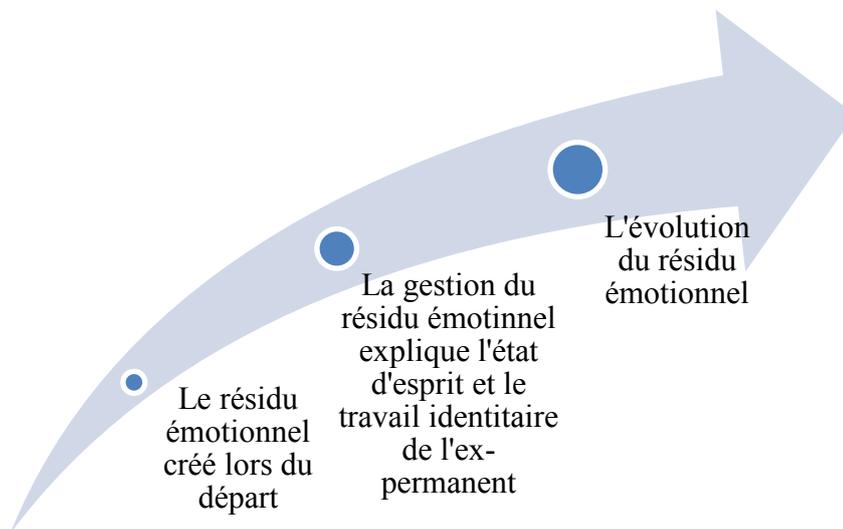
**Schéma 11 Le permanent syndical face aux difficultés au sein du syndicat**



## 2. GERER LE DEPART : LE ROLE DU RESIDU EMOTIONNEL

Ce chapitre explique l'apparition du résidu émotionnel et la manière dont il est géré par l'ex-permanent. Plusieurs facteurs sont identifiés influençant cette gestion (2.1). Chaque mode de gestion et stratégie en découlant a des effets sur l'état d'esprit et le travail identitaire de l'ex-permanent (2.2). Enfin le résidu émotionnel évolue ce qui amène l'ex-permanent à modifier ou non sa stratégie de gestion (2.3). Là encore, des conséquences sur son état d'esprit et son travail identitaire sont observées.

Nos résultats permettent de répondre à la deuxième question qui est de comprendre le rôle du résidu émotionnel lors de la transition professionnelle des ex-permanents. (Schéma 12 Synthèse du résidu émotionnel p.298)



## 2.1 Le résidu émotionnel créé par le départ

Le départ provoque une émotion forte qu'elle soit positive ou négative (2.1.1). L'ex-permanent doit alors gérer ce résidu. Trois types de gestion sont identifiés (2.1.2). (cf. Tableau 20 Les modes de gestion du résidu émotionnel et les ressources p.275)

### 2.1.1 Le résidu émotionnel apparaît lors du départ du syndicat

Quitter ses mandats de permanent syndical est un moment difficile. Quelle que soit la manière dont s'est déroulé le départ, l'ex-permanent syndical ressent des émotions. Lorsque le départ est souhaité et qu'il se réalise dans de bonnes conditions, l'ex-permanent syndical ressent des émotions positives (24 cas). Il est heureux d'aller vers de nouvelles aventures et fière de son expérience passée tout en étant au départ un peu nostalgique. Ex-permanent 8 : *« Quand on quitte quelque chose qu'on a aimé quoi, je veux dire quelque part avec un petit peu la boule au ventre, se dire voilà qu'est-ce qui va se passer, c'est... voilà. Mais bon, tant que la décision elle est prise, oui ben on peut avoir un peu de nostalgie. Et la nostalgie c'est pas du regret, c'est quand on a pris une décision, on se dit ben voilà. J'ai eu des doutes hein, je veux dire au mois de juin, enfin même au mois de mai, je dis voilà qu'est-ce que je fais, est-ce que je reste dans le syndicat, est-ce que j'essaye de me faire reconnaître par le biais syndical, est-ce que j'essaye de retourner dans l'entreprise. Et puis un matin on se lève, on se dit ben voilà, Je suis content de partir. Il y a la nostalgie, mais il y a pas de regret. »*. Certains organisent même un pot de départ au sein du syndicat. Ex-permanent 1 : *« Après mon départ, j'avais invité des gens du ministère plus les syndiqués, enfin les militants de la CGT qui avaient été invités par l'organisation. Voilà. Donc une centaine de personnes. C'était très bien, j'étais très content. On a*

*beaucoup bu, on a chanté, on a mangé. J'ai fait un très long discours pour expliquer tout ce que je devais notamment à la CGT. »* Ces émotions positives sont renforcées par les marques d'estime ou d'affection de l'entourage syndical, le soutien de la sphère familiale et une bonne anticipation de la transition. Ex-permanent 51 : *« Il y a un délégué central qui m'a... qui lui était tout content de continuer de travailler avec moi en tant que... parce qu'à l'époque, j'étais passée coordinateur, donc niveau au-dessus pour tout le groupe, qui était tout content de travailler avec moi et qui pensait... avec qui je m'entendais très bien, et lui m'a dit, à quel point, il était content que je puisse évoluer parce qu'il comprenait que j'en avais envie et il voyait bien mon projet, mais déçu, lui, parce qu'il voyait le bon travail qu'on aurait pu faire ensemble et ça allait lui manquer quoi, d'ailleurs on a toujours de très très bonnes relations, on échange aussi donc... »*. Un autre exemple montre que le soutien familial favorise les émotions positives lors du départ. Permanent accompagné 7 : *« C'est un projet que j'ai avec mon mari de partir. Je suis très heureuse de ça. Le départ va être forcément difficile mais comme c'est un projet familial c'est plus simple. »* L'émotion positive est favorisée par l'entourage qu'il soit familial ou professionnel. Ces émotions positives ressenties lors du départ concernent une majorité des 16 personnes qui sont parties pour des raisons personnelles sans désaccord majeur avec leur organisation syndicale. Dans seulement 4 cas, le départ était volontaire mais certaines difficultés de succession ont engendré des émotions négatives. Le résidu émotionnel positif est identifié pour 9 femmes et 36 hommes dont un qui était accompagné par la CFDT. Il se retrouve chez les ex-permanents issus de toutes les organisations syndicales. Comme pour l'exclusion, les permanents

des syndicats dits réformistes sont plus enclins à créer des résidus émotionnels positifs (14 de la CFDT, CFTC et UNSA).

Au contraire, pour 27 personnes, le résidu émotionnel est négatif. Il s'explique de plusieurs manières. Tout d'abord, un départ brutal provoque des émotions très fortes. Ex-permanent 17 : *« c'est tout le temps, c'est une blessure narcissique hein. Il y a tout un... tout ce que j'avais construit, projeté, etc., tout ce que je m'étais donné finalement et puis de... c'est la manière. C'est ce que je disais au secrétaire général, le lendemain quand je lui donne ma démission, j'ai dit : « Mais, on ne peut pas faire propre. On a des désaccords politiques. Tu souhaites que la ligne politique ce soit celle qui est incarnée par d'autres et pas la mienne. Tu souhaites être remplacé par d'autres que par moi. Donc, les autres veulent pas travailler avec moi ». Tu peux même dire : « Écoute, voilà on se laisse 6 mois, 8 mois [] » Je me suis écroulé ouais, c'est-à-dire que je suis... j'ai beaucoup pleuré en fait »*. Ces émotions négatives sont accentuées dans plusieurs cas. Si, par exemple, le départ s'accompagne d'un sentiment d'isolement et une absence de soutien d'autres membres du syndicat, le sentiment négatif est alors plus intense. Ex-permanent 17 : *« Ouais. Enfin, j'ai... j'étais abasourdi, je suis resté pas mal de jours chez moi un peu prostré... Le pire, c'est le téléphone qui ne sonne plus, parce qu'en fait, dans le même temps, donc ils ont annoncé partout que j'étais plus responsable, ils ont envoyé des lettres avec accusé de réception et mail à la direction de l'entreprise en leur disant que ma boîte mail n'était plus valide, donc il ne fallait plus m'envoyer de boîtes mail, j'avais une boîte mail »*. Pour d'autres, l'impossibilité de pouvoir dire au revoir (10 cas) accroît cette émotion. Cela rejoint les travaux sur l'émotion de Voronov & Weber (2016).

Ex-permanent 41 « *J'étais triste de cette situation [] J'ai pas fait de pot de départ, rien du tout. Je suis partie* ».

Enfin des difficultés de remplacement, une complexification des procédures lors du départ ou d'éventuelles mesquineries entre collègues provoquent des émotions négatives lors du départ bien qu'il ait été souhaité. Ex-permanent 40 : « *Quand j'ai annoncé que je partais, bizarrement, il y en a certains qui ont réglé leurs comptes.* » Le permanent syndical est déçu car il s'attendait à ce que le départ se réalise dans de bonnes conditions. Ex-permanent 40 : « *Je pensais que mon départ se passerait bien mais j'étais triste de partir. J'avais peur. J'ai eu pas mal de difficultés en fait en partant* ». Le résidu émotionnel négatif concerne 8 femmes dont une qui était accompagnée par la CFDT. Les permanents issus de syndicats dits réfractaires sont majoritaires même si les autres syndicats restent représentés. 17 sont issus de la CGT, FO et SUD. Le départ brutal sans pouvoir dire au revoir mais aussi sans le soutien des autres provoque une émotion négative importante que l'individu va devoir gérer.

### **2.1.2 La gestion du résidu émotionnel**

Nos résultats montrent que, soit le résidu émotionnel peut envahir l'individu et le paralyser (2.1.2.1), soit le résidu émotionnel peut être géré, et cela de deux manières : par son partage (2.1.2.2) ou par sa rationalisation (2.1.2.3). (Cf. Tableau 20 Les modes de gestion du résidu émotionnel et les ressources p.275)

#### ***2.1.2.1 La non-gestion du résidu émotionnel***

Le résidu émotionnel peut envahir l'individu et le paralyser. Ce dernier ne gère alors pas son résidu émotionnel (18 cas d'ex-permanents syndicaux) et continue d'être affecté par son départ du syndicat qu'il ressente une émotion positive ou

négative. Certains entretiennent leur émotion et se rappellent souvent leur expérience en tant que permanent syndical. Ex-permanent 40 : « *Et je me suis effondré en larmes et en totale décomposition, décompensation, en disant... Parce qu'il y a une personne, qui m'a dit : « Ça va bien ? », et puis, j'ai dit : « Ben non. En fait, je n'ai plus d'énergie »* L'individu ne gère pas son résidu émotionnel et ressasse l'émotion ressentie. Ex-permanent 17 : « *Ouais, j'ai encore les SMS, c'est rigolo hein, c'était il y a un an, comme quoi, c'est pas complètement refermé.* ». Les individus qui n'ont pas de stratégie de gestion du résidu émotionnel n'ont pas anticipé leur départ. Soit le départ est dû à une exclusion brutale sans que la personne l'ait anticipé soit il est dû à une mauvaise préparation de l'ex-permanent. Ex-permanent 40 : « *Je n'ai pas vraiment réfléchi à mon projet. Il y avait une opportunité.* » Plusieurs caractéristiques sont observées pour ces ex-permanents syndicaux ne gérant pas leur résidu émotionnel. La première est leur formation initiale qui est en majorité située entre bac et bac+3 (11 cas). La deuxième est leur positionnement au sein des syndicats : 10 cas exerçaient en entreprise ou à un niveau local. La troisième est le manque de soutien familial (9 cas). L'individu est seul ou cherche à rester seul face à son problème. Ex-permanent 26 : « *Ça a été très dur, mais vraiment très, très dur. Et puis là, je me suis prise un clash aussi, c'est que mon mari m'a dit : « Mais tu l'as un peu cherché. » Je pense qu'on avait cette chose entre nous deux, si tu veux. Il était peut-être sans doute fier de moi et de mon parcours syndical, et dans le même temps, c'était tellement hors de ce qu'il connaissait ... Voilà. Ça a été un petit clash chez moi en tous les cas. Ils ont été contents de me revoir rentrer à la maison parce que quand tu fais du syndicat, c'est un engagement terrible, c'est tout le temps, tout le temps* ». Enfin l'honneur est une valeur importante pour les permanents syndicaux ayant cette stratégie de gestion

du résidu émotionnel. Ex-permanent 13 : « *Mais j'avais honte de ce que je faisais, je ne voulais pas le dire. Je ne suis pas comme les gens, à dire : « Non, mais j'en ai rien à foutre, les gens, ils pensent ce qu'ils veulent. » »* L'âge et le genre ne sont pas des variables explicatives.

### **2.1.2.2 Le partage du résidu émotionnel**

La première stratégie de gestion consiste pour l'ex-permanent syndical à **partager son résidu émotionnel avec son entourage** (19 cas d'ex-permanents et un cas de permanent accompagné par la CFDT). Cette stratégie permet aux permanents d'atténuer la douleur. Ils essaient de partager leur expérience avec tous ceux qu'ils rencontrent que ce soient des anciens militants, des amis, des proches, des nouveaux collègues, des militants syndicaux et parfois des psychologues. De nombreux ex-permanents sont restés en contact avec d'anciens permanents ou militants avec qui ils partagent leur résidu émotionnel. Cette stratégie de partage de l'émotion permet à la personne d'exprimer verbalement, mais aussi physiquement son émotion. Ex-permanent 16 : « *Mes amis au syndicat trouvaient que c'était une honte ce qui s'est passé, j'avais des gros syndicats qui m'ont proposé de devenir secrétaire général régional, ... j'ai été aidé par la base, par la base, pas par mes amis, mes collègues avec qui j'avais travaillé pendant des années, [...] C'est la base qui m'a énormément aidé et soutenu, et ça, ça m'a fait du bien* » Cette stratégie de partage de l'émotion est observée par les personnes entourant l'ex-permanent. Un manager (numéro 2) témoigne sur l'intégration d'un ex-permanent syndical : « *Oui, oui, ça c'est clair hein. Donc en plus, il est très sur l'affect, donc, il va chercher beaucoup la proximité, il avait toujours besoin de rentrer dans mon bureau, d'avoir un accès libre à mon*

*bureau. Alors je le laissais faire, alors que normalement il m'était pas attaché directement en tout cas durant toute la période. Et du coup, il avait besoin de temps en temps de lâcher un peu les chevaux et puis de dire qu'il en avait gros sur la patate.* » Cette stratégie de partage de l'émotion n'est ni volontaire ni même consciente. Lorsque l'ancienne organisation (le syndicat) et la nouvelle (l'entreprise d'accueil) écoutent l'ex-permanent et acceptent ce résidu émotionnel, cette stratégie produit rapidement des résultats. La prise en compte des résidus d'émotion par les organisations peut se faire par exemple via une formation ou des programmes spécifiques d'accompagnement. La CFDT explique : *« La formation que nous proposons permet aux permanents syndicaux de digérer ce qui s'est passé. Certains pleurent et ça leur fait du bien »*. Des réunions sont organisées pour permettre aux ex-permanents de partager entre eux leurs émotions. Certaines entreprises ont intégré cette difficulté pour l'ex-permanent syndical. Plusieurs ont financé une formation pour permettre à l'ex-permanent de digérer cette émotion. Le DRH 8 explique : *« c'est une sorte de sas de décompression pour l'ex-permanent. »* Cette stratégie de partage du résidu émotionnel peut être reliée à plusieurs facteurs. Le premier facteur explicatif est le niveau de formation initiale des ex-permanents syndicaux intermédiaire. Ils ont des suivis des études du bac+3 au bac+4, soit un niveau que l'on peut qualifier d'intermédiaire (12 personnes). La place atteinte dans la hiérarchie syndicale constitue un autre facteur. Ces ex-permanents ayant su partager leur résidu émotionnel n'exerçaient pas en entreprise, mais plutôt à des niveaux départementaux ou régionaux (14 cas). Enfin, les valeurs humaines et de partages caractérisent leur profil. Ces personnes recherchent un contact humain et veulent partager avec d'autres

personnes. Ex-permanent 16 : « *Je suis un humaniste.* » L'âge et le genre n'apparaissent pas comme des variables explicatives.

### ***2.1.2.3 La rationalisation du résidu émotionnel***

Rationaliser son résidu émotionnel constitue la deuxième stratégie (14 ex-permanents syndicaux et 1 permanent accompagné par la CFDT). L'ex-permanent a conscience de son résidu émotionnel et de la nécessité de faire un travail sur lui-même pour le comprendre et l'analyser. Il se force à passer à autre chose. Ex-permanent 45 : « *Je pars toujours de l'idée : on peut pas être et avoir été. J'ai beaucoup trop souffert et j'ai beaucoup trop souffert de permanents syndicaux issus de toutes les organisations syndicales confondues, qui ont été en responsabilité et qui veulent revenir, parce qu'ils sont nostalgiques. Et en plus quand ils reviennent ils sont donneurs de leçons. J'ai vraiment pas envie faire ça. Et donc, je pars souvent de l'idée, on peut pas être et avoir été, une fois qu'on a pris une décision, on l'applique et on s'y tient. Ça m'empêche pas d'avoir des très bonnes relations avec mes anciens collègues, que je vois régulièrement* ».

Cette stratégie se retrouve chez les ex-permanents syndicaux ayant anticipé leur départ. L'anticipation s'illustre par la validation sociale du projet rejoignant les travaux de Conroy & O'Leary-Kelly, (2014) sur le lien entre émotion et reconstruction identitaire Ex-permanent 51 : « *J'ai bien réfléchi, j'ai fait des entretiens avec des collègues RH pour leur dire « comment tu verrais si j'essayais de changer, comment tu me vois, dis-moi honnêtement », donc les gens me connaissent pas mal pour mes activités syndicales ou autres, j'ai dit « bon aller, on y va, vous avez de bonnes relations »* ». Cette émotion est rationalisée qu'elle soit négative ou

positive, que le départ ait été difficile ou non. Ex-permanent 50 « *Alors, j'ai pris beaucoup de temps pour analyser pourquoi j'avais tant souffert. Ainsi, j'ai réussi à disséquer ces problèmes et à prendre des mesures pour évoluer* ». Dans le cas du résidu émotionnel négatif, la personne cherche à passer d'un sentiment de victime à un sentiment d'acteur de son parcours. Ex-permanent 24 : « *Je vais pas rester le pauvre qui a raté, je dois faire mes preuves* ». Cette stratégie va encore plus loin car l'individu utilise ce résidu émotionnel comme moteur. Par exemple, il s'engage dans des associations humanitaires ou occupe un emploi proche des salariés tel qu'un poste de Responsable des Risques Psychosociaux. D'autres ont ainsi franchi le pas de créer leur entreprise. Ex-permanent 24 : « *Quelque chose qui m'a aidé, ça peut vous paraître paradoxal, c'est que j'ai pris conscience assez rapidement qu'en fait, le seul moment de vérité, c'est le jour où on est devant la mort. Et que donc ça, c'est le seul rendez-vous le plus important, tout le reste est relatif et voilà. Donc, ça m'a permis de... traverser cette période assez facilement et de passer ces 3 ans aux États-Unis que j'ai trouvés passionnants, parce que j'ai été confronté à une langue que je ne connaissais pas. J'ai été confronté à un pays que je connaissais pas si ce n'est intellectuellement... de loin.* » Plusieurs moyens sont mobilisés pour rationaliser le résidu émotionnel. La personne utilise ses ressources personnelles comme l'investissement dans un sport permettant de prendre du recul ou encore en se formant. Permanent accompagné 1 : « *Je pratique le karaté, j'avais un petit peu levé le pied, je m'y suis remis. On avait une grande grange en Corrèze et puis, je me suis investi dans les travaux.* » Si elle ne peut pas s'appuyer sur ses ressources personnelles, elle va alors chercher à se former non pas pour exprimer son émotion, mais pour analyser ce qui se passe en elle-même. Ex-permanent 20 : « *Je fais une*

*thèse car ça me permet de prendre du recul par rapport à ce que j'ai fait en tant que permanent. J'aime bien réfléchir.*" Cette seconde stratégie de rationalisation concerne plus particulièrement les personnes ayant suivi une formation de niveau élevé. Dans le cas où la formation initiale du permanent était de niveau bac à bac +2, l'entreprise ou le syndicat ont pu avoir financé des formations permettant à l'individu de rationaliser son résidu émotionnel. Dans notre échantillon, une personne a fait l'ENA et 10 ont suivi une formation universitaire diplômante. Le niveau hiérarchique dans le syndicat joue aussi un rôle. Dix sont élus confédéraux. On peut supposer que l'individu a d'autant plus pris de recul sur la situation qu'il connaît bien le fonctionnement des organisations syndicales. Enfin, l'individu très sensible aux valeurs de justice est habitué à analyser les situations, ce qui les conduit à mener le même type d'analyse vis-à-vis de son résidu émotionnel. Ex-permanent 51 : « *Dernièrement, ça ne me gêne pas d'expliquer à une personne qu'on a quand même un contrat, qu'elle a des obligations, que nous aussi, on en a : que nous, on remplit nos obligations mais qu'elle, elle les remplit pas du tout, et c'est pas du tout satisfaisant et de pouvoir dire à la personne qu'on lui a déjà donné plusieurs chances, qu'on a fait pas mal de choses pour elle pour l'accompagner, que là, donc on en arrive au point où on se dit mais c'est pas possible de continuer* ». La stratégie de rationalisation du résidu émotionnel se base sur le choix du permanent syndical de penser son émotion et l'analyser.

**Tableau 19 Gestion du résidu émotionnel des ex-permanents syndicaux**

Gestion du résidu émotionnel des ex-permanents syndicaux	
Non gestion du résidu	18

Partage du résidu émotionnel	19
Rationalisation du résidu émotionnel	14

**Tableau 20 Les modes de gestion du résidu émotionnel et les ressources**

Type de gestion	Ressources
Absence de gestion du résidu émotionnel	Pas de réelle anticipation du départ, niveau faible de formation initiale, faible niveau hiérarchique dans le syndicat, valeurs liées à l'honneur
Stratégie de partage du résidu émotionnel	Support familial, niveau de formation initiale intermédiaire, niveau intermédiaire dans le syndicat, financement d'une formation par le syndicat ou l'entreprise d'accueil. Valeurs humaines et de partage
Stratégie de rationalisation du résidu émotionnel	Haut niveau dans le syndicat, haut niveau de formation initiale ou résultant d'une formation ultérieure quel que soit le niveau de la formation initiale, valeurs de justice

### Synthèse du chapitre 2.1

Nos résultats expliquent l'influence du départ sur le résidu émotionnel. Plus celui-ci est

difficile, plus le résidu concerne des émotions négatives. Au contraire, plus le départ se déroule dans de bonnes conditions, plus les émotions seront dites positives. L'ex-permanent va alors se laisser envahir par le résidu émotionnel ou adopter soit une stratégie de partage ou soit encore adopter une stratégie de rationalisation de ce résidu. Chaque stratégie s'explique par plusieurs variables telles que le soutien familial, l'accompagnement de l'entreprise, le niveau de formation initial ou acquis et l'accompagnement du syndicat d'origine.

## **2.2 La gestion du résidu émotionnel explique le travail identitaire et l'état d'esprit de l'individu**

La gestion des deux types de résidus émotionnels induit quatre états d'esprit de l'ex-permanent. Le premier est identifié comme bloqué (2.2.1), le deuxième comme nostalgique (2.2.2), le troisième comme rival intégré (2.2.3) et le dernier comme allié (2.2.4). Chaque état d'esprit explique le rapport entre l'individu et l'ancienne organisation (le syndicat) ainsi que la nouvelle organisation (l'entreprise d'accueil). (cf tableau 22, 23, 24 p.286)

### **2.2.1 État d'esprit : « bloqué »**

Le premier état d'esprit révèle un blocage (9 cas). Il est le fruit d'une non-gestion du résidu émotionnel négatif impliquant des relations conflictuelles avec l'ancienne organisation : le syndicat et avec la nouvelle organisation : l'entreprise d'accueil. Les ex-permanents ne gérant pas leur résidu émotionnel négatif, ils ne peuvent pas avoir de relation positive avec l'ancienne organisation. Ils sont amers et regrettent leur expérience antérieure. Leur comportement est agressif et l'ex-permanent attaque

l'ancienne organisation de façon souvent désordonnée et impulsive. Cet état d'esprit dit bloqué se manifeste par des critiques récurrentes du syndicat auprès de tout personne. L'ex-permanent syndical ne cherche pas à partager sa souffrance mais bien à attaquer le syndicat. Le projet de créer un syndicat concurrent est une manifestation possible de cet état d'esprit. Ex-permanent 33 : « *Il y avait une grève la semaine dernière, je n'ai pas fait grève, je ne suis pas allée à la manif. Bon, une collègue, elle me dit : « Martine, pourquoi tu ne viens pas avec nous ? » Je dis : « D'abord, moi, je ne peux pas sortir. » Nous, en poste, on ne peut pas quitter notre poste pour aller à une manif. Ou il aurait fallu que je sois du soir. Mais je me suis dit : « Bon sang ! Notre hôpital n'a jamais été aussi mal. » On est dans un sale tournant puisqu'on est sous tutelle depuis lundi et il n'y a rien qui bouge. Moi, ça m'énerve. Ça me remue les tripes. Je me dis : « Elle est où, cette force vive de ce syndicat qu'il y avait avant ? » Les gens me disent : « Oui, mais... » ». Quel que soit le soutien du syndicat, l'ex-permanent qui n'en n'est plus adhérent semble être dans une impasse dont il n'arrive pas à sortir.*

Cet état d'esprit bloqué s'observe également vis-à-vis de l'entreprise d'accueil. Le résidu émotionnel n'étant pas géré, cela conduit au rejet de l'ex-permanent par ses collègues et son responsable. Au départ, son entourage professionnel comprend ses difficultés puis il se lasse et petit à petit le met de côté. Ex-permanent 15, « *Après un an à me chercher un poste, ils m'ont trouvé un poste en surnombre, Je suis quand même plus bas qu'avant.* ». La relation avec la nouvelle organisation devient conflictuelle. Ce double conflit amène certains à se questionner pour se réinvestir dans un autre syndicat ou dans une autre entreprise. Ils savent qu'ils ne pourront pas revenir et que l'intégration se passe difficilement. Ex-permanent 13 : « *ça me manque*

*le syndicalisme. Ma responsable me flique tout le temps. Il faut que je réponde dans l'heure. Elle pensait que je ne reprendrais pas mais j'en peux plus. Une autre collègue m'a proposé de reprendre un autre mandat dans un syndicat. Ça me tente. »*

L'individu n'essaie pas de se créer un nouveau monde social, ce qui l'empêche de se reconstruire. Il reste bloqué dans le passé sans pouvoir répondre à la question : qui étais-je ? L'ex-permanent 33 l'exprime elle-même : « *Mais en fait, j'avais l'impression que mon monde s'effondrait parce que tout ce que j'ai entrepris, je l'ai fait parce que j'y ai cru, et j'y ai cru dur. Et après, ce monde s'est effondré. Et aujourd'hui, je n'arrive plus à me retrouver nulle part. »*

Dans notre échantillon, cet état d'esprit est présent chez 7 hommes sur 9 cas. L'âge et la formation initiale n'apparaissent pas comme des variables explicatives. Six sont issus de syndicats dits contestataires.

### **2.2.2 État d'esprit : « nostalgique »**

Le deuxième état d'esprit peut être qualifié de nostalgique, reposant sur la non-gestion des résidus émotionnels positifs (9 cas). Cela implique des relations positives avec l'ancienne organisation, mais des relations de plus en plus conflictuelles avec la nouvelle organisation (l'entreprise d'accueil). Les individus n'ayant pas réussi à gérer leur résidu émotionnel positif ils restent alors nostalgiques de leur expérience passée. Les individus continueront à voir leurs anciens collègues, au cours du déjeuner, par exemple. D'autres assisteront encore à des réunions. En raison de ce lien et de la non-gestion de l'émotion positive, la vie syndicale leur manque. L'individu souhaite réintégrer le syndicat et ne peut concevoir de solution alternative. Ex-permanent 36 : *"Je continue à déjeuner souvent avec mes anciens*

*collègues du syndicat. Ça me manque car c'était vraiment sympa [...] Enfin, je m'excuse pas de revenir au syndicat Je ne sais pas comment, je ne sais pas sous quelle forme, je ne sais pas quand, je ne sais pas si je ... mais je ne supprime pas l'idée de revenir. "* Cette émotion positive persistante empêche l'ex-permanent de se créer une relation avec la nouvelle organisation. Initialement, l'individu n'est pas en opposition avec celle-ci mais des conflits finissent inévitablement par naître L'intégration dans la nouvelle organisation n'est pas possible car l'individu est bloqué dans son passé. Ex-permanent 36 parlant de sa nouvelle structure : *« C'est extrêmement cloisonné, personne ne bouge de son truc, chacun est dans son machin sans communiquer, etc. Et ça, c'est hyper difficile, oui »*. Un double mouvement s'opère. L'individu entretient son émotion et l'entreprise d'accueil en n'intégrant pas l'ex-permanent entretient cette émotion. Certains DRH ont conscience de cette difficulté pour l'individu de s'intégrer dans leur nouvelle organisation. DRH1 : *« J'essaye au maximum que le poste soit bien défini et que l'équipe soit vraiment accueillante mais ce n'est pas toujours facile. »*

L'ex-permanent n'a pas répondu aux deux premières questions de la période liminale et va directement à la question « qui étais-je et qui suis-je aujourd'hui ? ». Il est donc dans un conflit identitaire qu'il n'arrive pas encore à résoudre. Ex-permanent 36 : *« Je travaillais avec des copains, avec des collègues, mais avec des copains, des copines... et de ça, je passe à je suis toute seule dans un bureau... à deux maintenant, mais bon... je ne vois personne, je ne bouge pas. J'allais négocier à droite, négocier à gauche, rencontrer des employeurs, là, je ne vois personne. Et ça, c'est une transition extrêmement compliquée, difficile, plus que de s'être retrouvée toute seule, à gérer. J'aime bien le bureau toute seule comparé à la fédération, mais n'empêche*

*que je voyais plein de monde... »* Le genre explique cet état d'esprit (6 femmes). Les ex-permanents ayant intégré une grande entreprise sont plus nombreux (5 cas). Au contraire, l'âge et la formation ne l'expliquent pas. Le deuxième état d'esprit repose sur des relations conflictuelles avec la nouvelle organisation et des relations positives avec l'ancienne organisation (le syndicat). L'individu n'a pas mentalement quitté ses mandats.

### **2.2.3 État d'esprit : « rival intégré »**

Le troisième état d'esprit peut être défini comme celui de « rival intégré » (16 cas). L'ex-permanent s'est bien intégré dans la nouvelle organisation (l'entreprise d'accueil) mais s'oppose à l'ancienne organisation. Cet état d'esprit résulte des deux stratégies de gestion des résidus émotionnels négatifs. Les ex-permanents syndicaux ayant appliqué la stratégie de rationalisation du résidu émotionnel sont plus enclins à s'intégrer dans la nouvelle organisation. Rationaliser le résidu émotionnel qu'il soit positif ou négatif permet de reconstruire un lien avec des collègues et une hiérarchie. Ex-permanent 11 : *« Je peux finalement mettre en œuvre ce que je crois, aider aussi les salariés, ceux qui ont besoin, bien sûr dans les règles, mais il existe des règles à tous les niveaux »*. Lorsque le résidu émotionnel est négatif et rationalisé, l'ex-permanent va même jusqu'à l'utiliser pour construire des plans visant à s'opposer au syndicat. L'ex-permanent n'est plus dans l'émotion, mais dans une démarche réfléchie et posée conduisant à une « guerre » durable qui couvre les aspects personnels et professionnels. Il décide au départ de ne plus adhérer au syndicat, puis envisage de militer dans un syndicat concurrent. Ex-permanent 46 : *"On a demandé à Lola, l'année dernière, de remonter un syndicat FO. J'ai eu beaucoup de demandes.*

*Et en fait, en discutant avec Lola, elle voulait beaucoup plus que moi, mais ce qui l'a motivée davantage était de dire : « Nous devons nous battre contre ces salauds (ndr anciens collègues syndicalistes). » Et pour moi, cela n'est pas une base très solide. [...] Je réfléchis quand même à remonter un syndicat car ce qu'ils font est vraiment à ne pas faire" L'investissement dans une autre organisation syndicale n'est pas l'unique option possible. D'autres choisissent dans leur emploi de travailler sur certaines missions du syndicat. Le syndicat les ayant trahi, ils pensent les remplacer en partie : Ex-permanent 11 : « Je suis responsable de site J'essaye d'aider mes équipes au maximum sur la partie sécurité. Ce n'est pas à la direction de décider pour eux en réunion avec les syndicats. C'est aux salariés. ». Lorsque l'ex-permanent évolue sur des postes de Responsable Ressources Humaines, il est alors perçu comme un traître par certaines organisations syndicales. Un DRH 9 : « J'avais mis au départ un ex-permanent sur un poste de Responsable Ressources Humaines. Ça a été horrible, il y a eu des tracts contre lui. » Cet investissement contre l'ancienne organisation syndicale ne s'illustre pas uniquement dans la nouvelle entreprise. Certains d'entre eux ont choisi de s'investir en politique pour lutter contre les difficultés rencontrées au sein des syndicats. Ex-permanent 12 : « Je me suis investi en politique. J'aimerais bien proposer des lois pour améliorer le dialogue social et les syndicats ». Pour éviter les résidus émotionnels négatifs, les organisations syndicales, mais aussi les entreprises essaient de créer une émotion positive au lieu de laisser se développer une émotion négative. Préparer le départ pour que celui se passe dans les meilleures conditions et, communiquer sur la nécessité de penser sa carrière en dehors du syndicat sont des moyens identifiés pour limiter les résidus émotionnels négatifs. CFDT : "Nous encourageons nos militants à réfléchir à leur travail et à*

*limiter le nombre de mandats à trois [...] tout le monde est conscient et cela ne pose pas de problèmes. Une bonne transition transmet une image positive aux nouvelles générations.*" Cette anticipation en entreprise se fait lors d'entretiens de carrière. Un DRH 2 raconte : « *J'essaye vraiment que les permanents aient un réel entretien sur leur carrière pour que le retour soit moins difficile* ». La rationalisation des résidus d'émotion négative implique une relation constructive avec la nouvelle organisation pour combattre l'organisation antérieure. L'individu a rejoint un nouveau monde commun et social en contradiction avec l'ancien monde.

La seconde stratégie favorisant cet état d'esprit est le partage du résidu émotionnel négatif. Si le résidu émotionnel n'a pas pu être partagé avec d'anciens membres du syndicat, ce résidu émotionnel risque de perdurer conduisant l'ex-permanent syndical à ruminer sa rancœur : il devient alors un opposant au syndicat, mais la rivalité est moins organisée que la rivalité née de la rationalisation. L'absence d'écoute du syndicat maintient des émotions négatives. Ex-permanent 7 : « *C'est dur car je n'ai plus de contact avec le syndicat. Ils m'ont tous tourné le dos et j'ai même pas pu vraiment m'expliquer* ». Cette non-écoute de l'ancienne organisation n'a pas d'impact sur l'intégration de l'individu dans la nouvelle organisation. Tant que l'ex-permanent a pu partager son émotion avec son entourage personnel ou avec l'entreprise d'accueil, cela lui permet de construire une nouvelle relation avec cette dernière. Ex-permanent 29 : « *Je me trouve au ILES<sup>55</sup> c'était des repas le midi à philosopher en permanence sur tout le syndicat, l'entreprise. C'est soit avec mes collègues de travail, de l'international, des gens que j'ai connus soit dans mes voyages* ».

---

<sup>55</sup> Le nom a été modifié pour des raisons de confidentialité

Dans tous les cas, l'ex permanent a répondu à la question « Qui suis-je aujourd'hui ? », mais a plus difficilement répondu à la question « Qui étais-je ? ». Il s'identifie bien à sa nouvelle identité professionnelle mais reste en conflit avec l'ancienne identité de syndicaliste. Ex-permanent 12 : « *Parce que j'étais pas dans l'élite syndicale, et je sais pas si j'y arriverais aujourd'hui si j'étais resté dans le syndicat. Mon ambition c'est d'être cadre supérieur ici.* ». Ce verbatim montre bien que l'individu s'identifie bien en interne mais n'arrive pas à répondre à la question de son évolution dans le syndicat précédent. Il peut répondre à la question qui est-il aujourd'hui mais pas à qui il était.

Cet état d'esprit « rival intégré » concerne des personnes ayant un niveau de formation assez élevé. (10 cas ont une formation équivalente à un bac +5). Le genre masculin est plus représenté (14 cas). L'âge et l'organisation syndicale d'appartenance n'apparaissent pas comme des variables explicatives.

#### **2.2.4 État d'esprit : « allié »**

Le dernier état d'esprit dit « allié » concerne (17 cas) et 1 permanent syndical accompagné par la CFDT qui a réellement intégré une entreprise. Il correspond à une relation positive entre l'ex-permanent et son ancien syndicat mais aussi avec son entreprise d'accueil. Vis-à-vis de l'ancienne organisation (le syndicat), cette relation positive est le fruit de l'une des deux stratégies de gestion. Si l'individu est entendu par le syndicat lorsqu'il partage son résidu émotionnel négatif, le permanent peut alors le digérer et prendre du recul. L'écoute de l'ancienne organisation n'a pas besoin d'être officielle. Il peut s'agir uniquement de militants présents encore au sein du syndicat. Ex-permanent 16 : « *J'ai été aidé par la base [...] ça m'a beaucoup aidé.*

[...] *Je tiens toujours au syndicat car pour moi ces personnes (ndr celles qui l'ont fait partir) ne représentent pas le syndicat* ». Une fois que le résidu émotionnel disparaît, le syndicat peut s'appuyer sur cet ex-permanent dans certains domaines. Il peut par exemple lui demander de former des militants sur un point précis. Le syndicat et l'ex-permanent entrent dans une relation donnant-donnant. Lorsque la stratégie de partage du résidu émotionnel porte sur une émotion positive, l'individu reste un allié pour son ancien syndicat. Là encore la relation est donnant-donnant. Ex-permanent 44 : *"Je suis en contact avec mon syndicat mais je veux avoir des contreparties"*. Dans tous les cas, l'ex-permanent reste au minimum adhérent au syndicat.

La seconde stratégie qui conduit à un état d'esprit allié est la rationalisation du résidu émotionnel positif. L'ancien militant n'essaye pas de retourner dans le syndicat mais simplement de rester en contact avec lui. Ex-permanent 51 : *« Avec le temps, je vais moins au syndicat, mais ce sera un contact téléphonique pour obtenir des informations ou pour maintenir des amitiés. »*. La critique du syndicat est nuancée et constructive. L'ex-permanent cherche à aider le syndicat afin qu'il évolue et s'adapte au monde d'aujourd'hui. En aucun cas, l'allié n'attaque le syndicat. Un travail conjoint peut même être fait pour aider le syndicat ou soutenir d'autres membres sortants. Plusieurs ex-permanents syndicaux (5 cas) ont créé des sociétés en lien avec le monde syndical. Ex-permanent 4 : *« Donc, je les réinvestis un peu à travers l'amicale, je réinvestis surtout à travers une autre association qui s'appelle RDS : Réalité du Dialogue Social. »* La relation est basée sur une estime mutuelle.

L'état d'esprit « allié » se traduit aussi par une relation positive avec la nouvelle organisation (entreprise d'accueil). Les deux stratégies de gestion des résidus émotionnels positifs y contribuent. Pour le partage du résidu émotionnel positif,

l'émotion est facile et rapide à partager. La nouvelle organisation est favorable à l'intégration de l'ex-permanent. Ex-permanent 44 : *"J'ai dit à mon manager," mon idée est que vous avez besoin de quelqu'un utile dans l'organisation. Donc, si je me trompe, dites-moi, et j'irai, je ferai autre chose, je vais postuler à un autre poste où je quitterais ma société, mais si je ne me trompe pas, nous devons faire quelque chose. »* Et Mon directeur a déclaré : *« Non, vous avez tort. »* En fait, il y a eu des discussions et, enfin, mon manager a finalement créé un bureau de gestion ». L'ex-permanent est perçu comme un allié et peut apporter quelque chose à l'entreprise.

La rationalisation du résidu émotionnel positif conduit à adopter une attitude positive envers la nouvelle organisation : le processus d'intégration est plus rapide et plus efficace. Des liens se créent avec les nouveaux collègues, et la hiérarchie. Permanent accompagné 8 : *« J'ai un nouveau poste. Cela se passe très bien avec l'équipe. Je suis vraiment content d'être parti et d'être ici. [...] bien sûr je garde des contacts avec le syndicat. Je n'ai rien à leur reprocher. »* L'individu est un véritable allié qui n'aspire pas à revenir au sein de son ancien syndicat. Il est capable de forger de nouveaux liens.

Cet état d'esprit d'allié témoigne d'une reconstruction identitaire. L'individu a répondu aux trois phases de la période liminale. Il sait qui il était, qui il a voulu devenir et qui il est aujourd'hui. Un réel lien est identifié entre son identité passée et son identité actuelle. Ex-permanent 51 : *« Je suis très satisfaite et j'ai 0 regret. Je suis responsable RH et très contente de ce que je fais. [...] ce que j'ai fait en tant que syndicaliste m'apporte beaucoup. »*

Cet état d'esprit dit « allié » concerne 5 femmes et 13 permanents issus de syndicats dits réformistes. L'accompagnement donc certains ont pu bénéficier dans

leur syndicat les a aidé à partager ou rationaliser leur résidu émotionnel qu'il soit positif ou négatif. L'état d'esprit « allié » s'illustre par des relations positives avec l'ancienne et la nouvelle organisation.

**Tableau 21 Synthèse des états d'esprit des ex-permanents**

<b>Etats d'esprits des ex-permanents</b>	
Bloqué	9
Nostalgique	9
Rival intégré	17
Allié	16

**Tableau 22 Relations entre l'individu et son ancienne organisation (le syndicat)**

Relations entre l'individu et son ancienne organisation (le syndicat)		
	<b>Type de résidu émotionnel</b>	
<b>Gestion du résidu émotionnel</b>	<b>Négatif</b>	<b>Positif</b>
<b>Non-gestion du résidu émotionnel</b>	Conflictuelle	Constructive
<b>Résidu émotionnel partagé</b>	Les relations dépendent de l'ancienne organisation et de sa capacité à écouter l'individu	Positives basée sur la négociation
<b>Rationalisation du résidu émotionnel</b>	Guerre stratégique	Relations constructives

**Tableau 23 Relations entre l'individu et sa nouvelle organisation (l'entreprise d'accueil)**

Relations entre l'individu et sa nouvelle organisation		
	Type de résidu émotionnel	
Stratégie de gestion du résidu émotionnel	Négatif	Positif
Non-gestion du résidu émotionnel	Conflictuelle	Conflictuelle
Résidu émotionnel partagé	constructive	constructive
Rationalisation du résidu émotionnel	Relation constructive avec dans le but d'attaquer l'ancienne organisation (le syndicat)	Constructive et autonome

**Tableau 24 Synthèse des états d'esprit en fonction des relations vis-à-vis des organisations**

Etats d'esprit vis à vis des organisations		
	Relations entre l'individu et l'ancienne organisation (le syndicat)	
Relations entre l'individu et la nouvelle organisation (l'entreprise d'accueil)	Positive	Négative
Positive	Allié	Rival intégré
Négative	Nostalgique	Bloqué

### Synthèse du chapitre 2.2

La gestion du résidu émotionnel suscite quatre états d'esprit : bloqué, nostalgique, rival intégré et allié. Chaque état d'esprit est lié à des stratégies et des résidus émotionnels différents. Le premier état d'esprit révèle un blocage qui est le résultat d'une non-gestion du résidu émotionnel négatif impliquant des relations conflictuelles avec l'ancienne organisation : le syndicat, et avec la nouvelle organisation : l'entreprise d'accueil. Il témoigne aussi d'un conflit identitaire : l'individu n'a pas commencé la période liminale.

Le deuxième état d'esprit peut être qualifié de nostalgique, reposant sur la non-gestion des résidus émotionnels positifs. Cela implique des relations positives avec l'ancienne organisation, mais des relations de plus en plus conflictuelles avec la nouvelle organisation. Dans ce cas-là, la personne a commencé un travail identitaire mais a sauté les deux premières étapes essentielles de la période liminale. Là encore, la personne n'arrive pas à se reconstruire. Le troisième état d'esprit peut être défini comme celui de « rival intégré ». L'ex-permanent s'est bien intégré dans la nouvelle organisation mais s'oppose à l'ancienne. Du point de vue identitaire, la période liminale n'est pas achevée. Il a répondu à la question « Qui suis-je aujourd'hui ? » mais a plus difficilement répondu à la question « Qui étais-je ? ». Enfin, le dernier état d'esprit dit « Allié » correspond à une relation positive entre l'ex-permanent et son ancien syndicat mais aussi avec son entreprise d'accueil. Cet état d'esprit d'allié témoigne d'une reconstruction identitaire. L'individu a répondu aux trois phases de la période liminale. Il sait qui il était, qui il a voulu devenir et qui il est aujourd'hui.

### **2.3 Le résidu émotionnel évolue dans le temps permettant à la personne de changer d'état d'esprit**

Le résidu émotionnel peut persister dans le temps (2.3.1) nécessitant parfois une évolution du mode de gestion de ce dernier par les ex-permanents, entraînant une évolution de leur état d'esprit (2.3.2). (cf tableau 25 p.297).

#### **2.3.1 Le résidu émotionnel peut s'atténuer ou au contraire persister**

Avec le temps, deux grands mouvements sont observés pour les 33 permanents syndicaux qui ont pu être suivis longitudinalement. Soit le résidu émotionnel s'atténue jusqu'à disparaître, soit il persiste. Dans le premier cas, l'individu a fait son deuil de l'expérience passée et le résidu émotionnel est dépassé (15 cas). Cela n'empêche pas qu'il soit toujours présent mais il est très atténué. Lorsqu'il réapparaît

l'individu applique la stratégie mise en place initialement. Ex-permanent 16 Entretien n°2 : *« Je veux dire très clairement c'est fini, donc le deuil pour moi en ce qui me concerne, le deuil est fait, il y a toujours un peu de ressentiment bien évidemment, mais le deuil est fait, oui obligatoirement. Maintenant, vous dire qu'on y pense jamais c'est faux, mais qu'on ne vit pas avec voilà. On ne vit pas avec et je veux pas me perturber avec ça. Il faut faire autre chose obligatoirement. »*. Dans certains cas, l'individu explique même que l'émotion a totalement disparu. *« Je suis passé à autre chose. Je ne ressens plus rien. »*. Ex-permanent 23 Entretien n°2. Cette baisse de l'intensité du résidu émotionnel est l'effet des stratégies de rationalisation du résidu émotionnel positif ou négatif mais aussi de partage de ce résidu émotionnel.

Dans le second cas, le résidu émotionnel qu'il soit positif ou négatif reste toujours aussi intense, voire augmente (18 cas). La rencontre avec des personnes appartenant au syndicat ou encore certains évènements ravivent cette émotion. Ex-permanent 9 Entretien n°2 : *« De temps en temps, j'y repense. J'y repense, mais c'est l'actualité syndicale qui fait que... Par exemple, pour donner un exemple très concret, nous, dans l'enseignement privé sous contrat, il y a des personnels qui sont des personnels de droit privé qui relèvent d'une convention collective et qui relèvent du Code du travail. Quand j'étais au bureau national, on s'occupait particulièrement de ces gens-là parce qu'ils ont des salaires qui sont très faibles et ils sont quand même dans une certaine précarité vis-à-vis de leur employeur. Et récemment, il y a eu une renégociation de la convention collective des personnes de droit privé qui s'est faite dans des conditions très dures pour le personnel. Voilà, il y a des choses qui remontent à la surface parce que je me suis souvenu qu'avec Luc, on s'en était beaucoup occupé, qu'on avait passé du temps, qu'on avait été très critiqué, que ceux*

*qui ont pris la suite ne sont pas forcément très actifs sur ce dossier. Donc voilà, ça revient de manière un peu épidermique. Voilà. Il y a une certaine ironie de l'histoire qui fait que c'est un peu sensible. »*. Le résidu émotionnel persiste, mais peut même être exacerbé par les difficultés rencontrées dans l'entreprise d'accueil. Ex-permanent 36 Entretien n°2 : *« Des collègues pas agréables, ils ne le sont pas en règle général à deux exceptions près. Mais surtout on ne vous donne pas les rendez-vous, on ne vous donne pas des trucs intéressants ou on évite de vous parler, on vous envoie des mails, enfin voilà. Mais un système dans lequel moi je peux pas fonctionner parce que j'ai pas été habituée à ça. J'ai été habituée à travailler avec des adultes. (Rire. ça me manquait le syndicat. Je travaillais vraiment. Je rencontrais des personnes. On avait des projets. »*. Ce résidu émotionnel persiste car l'individu n'arrive pas à gérer celui-ci. Il est dans une situation de blocage. L'émotion est entretenue par l'ex-permanent qui retourne déjeuner avec ses anciens collègues ou au contraire ressasse les difficultés qu'il a connues. La persistance de cette émotion est d'ailleurs perçue par le manager. Il a conscience que son collaborateur n'arrive pas à passer à autre chose : *« Alors, s'il serait là, je lui dirais la même chose, c'est qu'il a pas résolu le problème, il a pas été chercher au fond de lui la réponse à la question : en fait, pourquoi j'ai tant besoin d'être dans la lumière ? Et du coup, il est nourri par quelque chose, il a toujours besoin de démontrer quelque chose. Alors ça peut être un moteur, donc, ça va dans les deux sens, mais c'est un moteur quand on comprend pourquoi. Et du coup, Charles (l'ex-permanent) était toujours en... avait toujours un besoin de démonstration et du coup, il se trouve vite à l'étroit quelque part. Même si je pense qu'il a les moyens de gagner la partie, mais il faut vraiment qu'il aille au fond de lui, pour qu'il comprenne pourquoi le soleil fait bronzer le visage. »*. Ce

résidu émotionnel persistant concerne cinq femmes. Dans la majorité des cas, le résidu émotionnel négatif persiste plus longtemps (10 cas). Cette évolution du résidu émotionnel dépend des différents acteurs dans cette transition : l'ex-permanent, l'entreprise et le syndicat, nous invitant à approfondir cette analyse et à comprendre précisément les raisons expliquant les évolutions éventuelles ou l'absence d'évolution de la gestion du résidu émotionnel.

### **2.3.2 Les évolutions de la gestion du résidu émotionnel modifient l'état d'esprit de l'ex-permanent**

Le résidu émotionnel peut persister ou au contraire s'atténuer. Face à un résidu émotionnel, l'individu modifie ou non sa gestion du résidu émotionnel engendrant des états d'esprit différents.

#### ***2.3.2.1 La stratégie de rationalisation se poursuit dans le temps et permet de devenir un allié***

La stratégie de rationalisation du résidu émotionnel mise en place par l'individu est toujours poursuivie dans le temps. Aucun permanent syndical ayant rationalisé son résidu émotionnel lors du premier entretien n'a opté pour une autre stratégie par la suite (10 ex-permanents). Ex-permanent 50 Entretien n°2 : « *Je n'ai aucune rancœur. Parce que je quittais le syndicat et puis en plus, moi je reprenais mes études, je... enfin, j'étais, j'étais, j'avais plus la tête à ça et donc du coup, j'ai pas continué à y penser.* » Cette stratégie a pour effet d'être et de rester en bon terme avec son entreprise d'accueil. Ex-permanent 11 entretien n°2 : « *Ils (ndr ses subordonnés) voyaient la considération que j'avais et que c'était pas seulement un*

*type qui arrivait du terrain, qui avait progressé et puis que maintenant, il avait les dents longues enfin, il allait racler le bitume. Et... non, ils se sont aperçus vraiment que je voulais vraiment que ça marche. Donc, là, depuis juillet voilà, ils ont enfin compris. Donc là, on a stabilisé l'ensemble. ».* Vis-à-vis du syndicat, l'état d'esprit de l'ex-permanent évolue. La rationalisation l'amène à comprendre que ses émotions négatives passées résultent de ses rapports avec quelques individus. L'émotion n'est plus associée au syndicalisme dans son ensemble mais à des personnes précises. Si auparavant il pouvait être un rival intégré, il devient alors un allié pour le syndicalisme dans sa globalité même si il reste toujours en opposition vis-à-vis de certaines personnes. Ex-permanent 11 Entretien n°2 : *« Je ne ressens rien du tout vis-à-vis de mon syndicat. C'est le fait de trois personnes uniquement à la CGT [...] Moi je leur dis (à la direction) : « Vous savez, des syndicats faibles, un CE<sup>56</sup> faible, un CHSCT<sup>57</sup> faible, c'est intéressant pour personne parce que vous avez personne en face de vous pour vous faire réfléchir ou pour faire la... le relais de transmission » parce que des fois, les directions locales ont intérêt à faire passer par le CE des choses qu'ils ne peuvent pas faire passer eux-mêmes. Et je leur dis : « Vous avez pas cette force-là. Donc, vous allez vite vous apercevoir qu'il y a un problème et on y est » ».* Cet état d'esprit d'allié au syndicalisme dans sa globalité peut passer par un souhait d'aider des syndicats pour mieux représenter les salariés. L'ex-permanent ne s'investit pas dans un syndicat par un esprit de revanche, mais uniquement dans un esprit d'entraide. Ex-permanent 46 entretien n°2 : *« J'ai aidé ma femme à monter un syndicat au niveau logistique [...] c'est important que notre établissement soit bien*

---

<sup>56</sup> Comité d'entreprise

<sup>57</sup> Comité d'hygiène et sécurité au travail

*représenté. Il y a beaucoup de changement en ce moment* ». Sur les dix ex-permanents syndicaux ayant appliqué plusieurs fois une stratégie de rationalisation, nous retrouvons les caractéristiques dégagées à l'occasion de leur application initiale de cette stratégie de rationalisation (2.1.2.3). Le niveau de formation initiale ou acquis explique cette stratégie persistante (8 cas). Huit sont élus confédéraux.

### ***2.3.2.2 La stratégie de partage peut évoluer sans changer l'état d'esprit de l'ex-permanent***

L'ex-permanent qui avait adopté au départ une stratégie de partage du résidu émotionnel peut adopter ultérieurement une stratégie de rationalisation. Le retour de son entourage lui permet de mettre des mots sur son émotion, mais aussi de comprendre les raisons de cette émotion persistante. Ex-permanent 27 Entretien n°2 : « *À un moment, c'est un peu dur, mais bon plus maintenant. [...] Il faut passer à autre chose. C'est fini. [...] ma femme m'a beaucoup aidé. Au début, j'étais pas bien et elle m'a écouté puis elle m'a permis de réfléchir à ce qui s'était passé.* » Sur douze cas ayant opté pour cette stratégie, seuls six cas révèlent une évolution de stratégie. L'entourage mais aussi la formation et l'accompagnement du syndicat ont facilité cette évolution. La CFDT explique : « *Nous avons bien conscience qu'au départ ils doivent exprimer leurs émotions mettre des mots dessus puis comprendre pourquoi ils ont ressenti ça.* ». Un permanent accompagné témoigne de cette nécessité (4) : « *Non, je n'ai pas de rancune. Simplement, j'ai beaucoup plus de... enfin, j'ai réussi à dire pourquoi je... Parce que quand on ne vit pas bien quelque chose, à un moment donné, c'est bien de savoir analyser un petit peu les choses de façon à ce que demain, on soit bien aussi dans son nouveau boulot, puisque c'est un petit peu comme dans la vie : si*

*on a mal vécu quelque chose à un moment donné, je pense que c'est important de revenir dessus, de faire le point, le bilan de façon à pouvoir être mieux demain. C'est un peu pareil.* ». Cette évolution de stratégie ne semble pas s'expliquer par les caractéristiques personnelles mais par l'accompagnement du syndicat et de l'entreprise. Dans les six cas, l'ex-permanent a pu être accompagné formellement ou informellement par un manager bienveillant, par son entourage familial ou par un ancien camarade qui lui ont permis de verbaliser son émotion et qui ont échangé avec la personne concernée pour la comprendre. Le soutien est donc essentiel pour comprendre cette évolution.

Cette évolution de la stratégie de gestion du résidu émotionnel permet aux ex-permanents de rester allié tant vis-à-vis du syndicat que de l'entreprise intégrée s'ils étaient déjà leurs alliés (3 cas). S'ils étaient des rivaux intégrés, cette évolution de la stratégie ne change pas non plus leur état d'esprit : une certaine rancune vis-à-vis du syndicat persiste. Ils continuent à critiquer le fonctionnement du syndicalisme en général (3 cas). Ex-permanent 12 E2 : *« Je suis pas nostalgique. Non, je trouve qu'ils ne prennent pas suffisamment leur place. Je pense, mais c'est pour mon syndicat comme pour toutes les organisations syndicales, la communication a pris le dessus sur... Le problème du... du parcours militant c'est que la communication prend le dessus sur tout, ça intéresse moins enfin »*. Cette évolution permet de répondre aux questions : qui étais-je ? et : qui suis-je ? L'individu ne s'identifie plus au syndicat mais à l'entreprise qu'il a intégrée. L'évolution de la stratégie permet alors une reconstruction identitaire sans pour autant changer l'état d'esprit de l'ex-permanent.

### ***2.3.2.3 La non-gestion du résidu émotionnel***

Au départ, l'ex-permanent peut ne pas gérer son résidu émotionnel puis évoluer. Comme cela a été expliqué précédemment, il est au début envahi par l'émotion. Petit à petit, il réussit à gérer son résidu émotionnel (4 cas) à chaque fois par le partage de son émotion avec son entourage professionnel et personnel. Ex-permanent 32 entretien n°2 : *« C'était vraiment dur [...] J'ai gardé le contact avec un représentant du CE qui est en même temps un ami et un cadre donc voilà. On continue à échanger pas mal sur le travail, sur ce que je faisais avant et puis sur l'actualité syndicale. »*. L'évolution vers une stratégie est expliquée par l'intérêt que trouvent le syndicat mais aussi l'ex-permanent à conserver des liens. Les deux acteurs comprennent que c'est important de passer à autre chose et de ne pas rester bloqué sur ce ressentiment. Ex-permanent 32 n°2 : *« Il (ndr le représentant au CE) avait besoin de moi pour l'aider. Bah de toute façon, il n'y a pas tant que candidats que ça malheureusement, le syndicalisme, ce n'est pas très porteur... voilà, il y a de moins en moins de vocations on va dire. »*. Pour certains, cette évolution de la stratégie les conduit à devenir des alliés entretenant des relations apaisées avec le syndicat. Que son résidu émotionnel soit positif ou négatif, la création de nouveaux liens grâce à une stratégie de partage de l'émotion lui permet de devenir allié même s'il était bloqué au départ. Cet état d'esprit se manifeste aussi vis-à-vis de l'entreprise d'accueil. Si au départ, la non-gestion empêchait l'individu de se projeter dans l'entreprise, le temps, l'accompagnement dont il a pu bénéficier, et la possibilité de partager son émotion lui ont permis de s'impliquer dans les nouvelles missions. Ex-permanent 41 entretien n°2 : *« J'ai vraiment eu des missions intéressantes. [...] j'ai*

*beaucoup parlé avec mon mari sur le sujet [...] ça m'a aidé à prendre du recul et pas à trop y penser [...] je n'ai pas de contact avec mon syndicat mais je suis l'actualité syndicale avec plaisir* ». L'âge et le genre n'expliquent pas ce changement. La formation que l'ex-permanent a pu suivre par la suite lui permet d'évoluer et de gérer son résidu émotionnel (3 cas). L'évolution de stratégie lui permet aussi de répondre à la question « qui étais-je ? ». L'individu n'est plus dans le refus de son identité passée mais il l'accepte désormais. Cela lui permet de s'investir dans une nouvelle identité qui n'est pas complètement construite. Ex-permanent 41 entretien n°2 : « *Je sais que je ne suis plus syndicaliste et que je suis passée de l'autre côté. C'est en train de s'éclaircir* ». Il est alors dans la phase 2 de la période liminale. L'évolution des stratégies permet à l'individu d'avancer identitairement.

A l'opposé, ceux qui continuent à ne pas gérer leur résidu émotionnel restent soit nostalgiques soit bloqués. Dans le premier cas, la nostalgie est tellement forte qu'elle amène l'ex-permanent à réintégrer son syndicat d'origine (3 cas). Cet état d'esprit est entretenu par l'individu, son entourage, mais aussi par l'entreprise qui n'intègre pas l'ex-permanent. Ex-permanent 36 entretien n°2 : « *Non seulement c'est décevant, mais enfin je peux même pas parler d'expérience professionnelle. Ça fait deux ans que je faisais presque rien quoi. Ça me manquait le syndicalisme. [...] C'est eux (ndr le syndicat) qui m'ont sollicité pour que je revienne quoi ! Les problèmes ne sont pas de ce côté-là.* ». Ce retour au syndicat lié à un état d'esprit nostalgique est observé pour une femme et deux hommes.

Lorsque l'individu bloqué continue à ne pas gérer son résidu émotionnel, il reste dans cet état d'esprit de blocage vis-à-vis de l'entreprise d'accueil mais aussi vis-à-vis du syndicat (3 cas). Ex-permanent 40 Entretien n°2 : « *Alors, ça a été dur rien que*

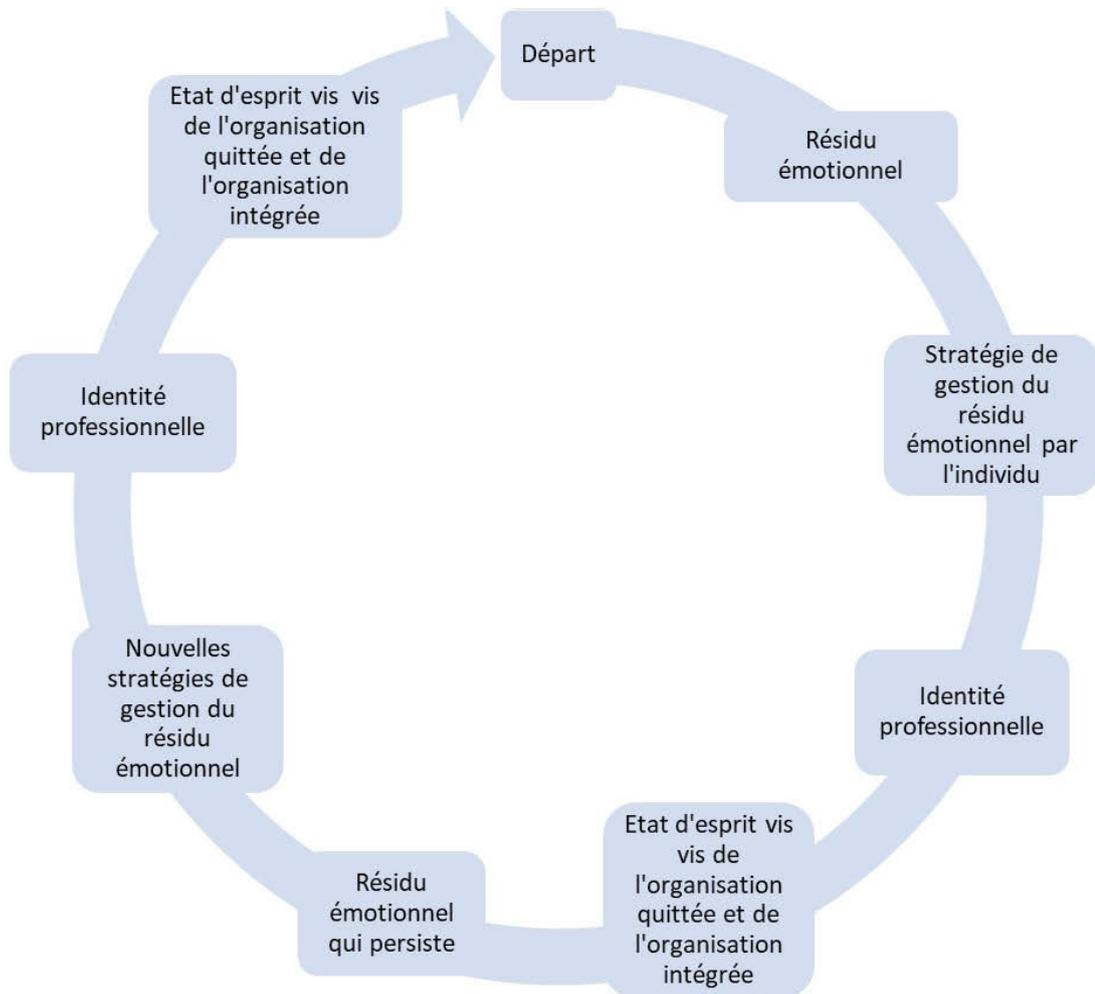
*revenir ici, déjà, prendre les transports et arriver à l'heure, il a fallu que je me force quand même un peu, mais enfin. Valait mieux aussi parce qu'en faisant rien, si vous voulez, j'étais pas, j'étais pas très bien dans ma peau. [...] Non, je regrette de l'avoir arrêtée (ndr l'expérience syndicale) quoi, surtout eux. Je regrette de l'avoir arrêtée et de m'être lancé dans une nouvelle vie active en pleine période de crise. On peut se lancer dedans et en étant pas très sur le plan... sur le plan, je veux dire personnel, être très fort, de pas avoir assez confiance voilà. Structurellement, j'ai été très fort dans ma tête et j'ai fait beaucoup de choses courageusement, mais sorti de là, c'est la grande déballonade. ».* Cet ex-permanent a traversé une longue période de chômage puis a intégré une association afin de sortir de la précarité. Ce blocage s'illustre par des relations encore très conflictuelles avec le syndicat. Ex-permanent 17 entretien n°2 : « *Donc, mon syndicat me l'a fait payer, il l'a très mal vécu, dès que je suis... dès que ça c'est su que je revenais dans l'entreprise. En fait ils l'ont fait payer à mon épouse qui travaillait au CE en considérant finalement que comme moi j'étais passé du côté de la direction, on pouvait plus lui faire confiance, donc ils ont commencé à lui retirer des missions, à lui interdire d'accéder à un certain nombre de données. Euh, voilà, donc ils sont, ils s'en sont pris à elle pour essayer de m'atteindre moi, ben en même temps, bon voilà il j'ai eu droit à de la calomnie* ». Cet état d'esprit encore bloqué est présent chez 6 personnes. L'étiquette syndicale semble expliquer en partie ce blocage. Les ex-permanents issus de syndicats dits contestataires se retrouvent d'avantage dans cette situation (4 cas). Quel que soit le support de l'entreprise ou de l'entourage, l'ex-permanent reste dans une situation de blocage. En restant bloqué, l'individu n'arrive toujours pas à dépasser la première phase de la période liminale. Il refuse toujours que son identité ait changé. Ex-permanent 17 entretien n°2 : « *Je suis*

*un peu atypique, un peu syndicaliste, un peu consultant, un peu expert, un peu tout. Je sais pas trop.* ». L'absence persistante de gestion du résidu émotionnel maintient un blocage identitaire et une paralysie vis-à-vis des organisations concernées.

**Tableau 25 Evolution de la gestion du résidu émotionnel**

<b>Gestion initiale du résidu émotionnel</b>	<b>Gestion dans le temps du résidu émotionnel</b>	<b>Evolution d'état d'esprit</b>
<b>Non-gestion du résidu émotionnel</b>	*Non gestion du résidu émotionnel	*Reste nostalgique *Reste bloqué
	*Partage	*Devient allié
<b>Partage du résidu émotionnel</b>	*Partage	*reste rival intégré *reste Allié
	*Rationalisation	
<b>Rationalisation du résidu émotionnel</b>	*Pas de changement de stratégie	*Reste Allié ou le devient

**Schéma 12 Synthèse du résidu émotionnel**



### Synthèse du chapitre 2.3

Avec le temps, deux grands mouvements sont observés. Soit le résidu émotionnel s'atténue jusqu'à disparaître soit il persiste. Dans le premier cas, l'individu a fait son deuil de l'expérience passée et le résidu émotionnel est dépassé. Cela n'empêche pas qu'il soit toujours présent mais il est très atténué. Lorsqu'il réapparaît, l'individu applique la même stratégie mise en place initialement. Dans le second cas, le résidu émotionnel qu'il soit positif ou négatif reste toujours aussi intense voir augmente. Plusieurs causes expliquent cette persistance : la rencontre avec des personnes appartenant au syndicat, certains évènements ravivent cette émotion et certaines difficultés dans l'entreprise d'accueil.

Face à ce résidu émotionnel toujours présent, l'ex-permanent peut être amené à

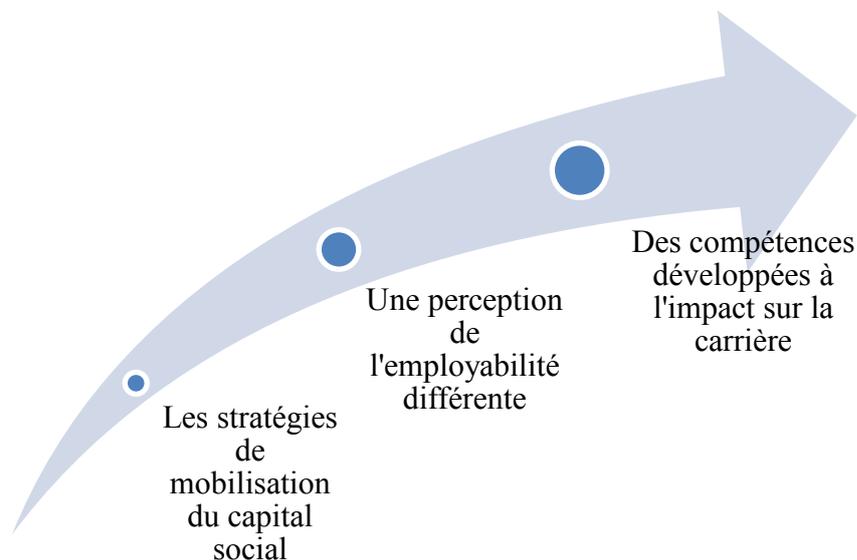
gérer différemment ce dernier. La stratégie de rationalisation du résidu émotionnel mise en place initialement par l'individu est toujours poursuivie dans le temps. Il reste soit allié s'il l'était déjà, soit si il était auparavant rival intégré, il devient alors un allié pour le syndicalisme dans sa globalité, même s'il reste toujours en opposition vis-à-vis de certaines personnes. L'ex-permanent qui avait adopté au départ une stratégie de partage du résidu émotionnel peut adopter ultérieurement une stratégie de rationalisation. Cette évolution permet à l'ex-permanent de rester allié tant vis-à-vis du syndicat que de l'entreprise intégrée s'il était déjà leur allié. S'il était un rival intégré, il le reste. Dans le cas où la stratégie de partage du résidu émotionnel n'a pas évolué, l'individu reste dans le même état d'esprit initial

Enfin, si initialement, l'ex-permanent n'a pas géré son résidu émotionnel, cette stratégie peut évoluer. Petit à petit, il réussit à gérer son résidu émotionnel par le partage de son émotion avec son entourage professionnel et personnel et devient alors un allié. Si au contraire, il n'arrive toujours pas à gérer son résidu émotionnel, l'individu reste bloqué ou nostalgique ce qui l'amène parfois dans ce dernier cas à réintégrer son syndicat d'origine.

### 3. ÊTRE UN EX-PERMANENT SYNDICAL : QUE FAIRE DE CETTE EXPERIENCE SYNDICALE ?

Ce chapitre explique la manière dont l'ex-permanent gère son expérience syndicale et tente de la valoriser. Ceci passe par diverses stratégies de mobilisation de son capital social (3.1) ainsi que par la perception de son employabilité (3.2). Enfin une expérience syndicale a permis de développer des compétences particulières qui sont en partie réutilisables. L'ex-permanent peut alors construire des scripts de carrières différents (3.3).

Nos résultats permettent de répondre à la troisième question : être un ex-permanent syndical : quelle valorisation et quelle carrière ? Plusieurs éléments suggérés par la littérature se trouvent confirmés dans les résultats. De nouveaux éléments apparaissent cependant.



### **3.1 LORS DU DEPART : DEUX POSSIBILITES POUR MOBILISER SON CAPITAL SOCIAL**

Concernant la mobilisation du capital social issu de l'engagement syndical, l'analyse du terrain permet d'identifier deux stratégies. La mobilisation offensive du capital social constitue la première option (3.1.1) tandis que la seconde conduit à une non-mobilisation du capital social issue de l'engagement syndical (3.1.2). Plusieurs facteurs permettent d'expliquer chaque stratégie. (cf. Schéma 13 La perception de l'employabilité et la mobilisation du capital social p.314)

#### **3.1.1 Une mobilisation offensive du capital social ralentie par une période d'observation de la part de l'entreprise d'accueil**

La première stratégie de mobilisation du capital social lors d'une reconversion est offensive et se développe progressivement. Elle concerne 23 des ex-permanents syndicaux et un permanent syndical accompagné par la CFDT qui a retrouvé un poste. Tout d'abord, au cours de son parcours syndical, le permanent prend conscience que son capital social est important et qu'il doit le développer : Ex-permanent 18 : *« Ça m'a aidée dans ma carrière personnelle parce que... donc en étant dans ces réunions de Comité d'Entreprise et ces réunions de Comité Central d'Entreprise, j'ai construit mon réseau et j'ai rencontré des personnes avec qui je n'aurais pas obligatoirement été en contact autrement, en étant juste en situation d'assistante commerciale »*. Après cette prise de conscience de son capital social, le permanent a également appris à adapter son comportement, mais aussi à mobiliser des contacts en fonction des attentes et exigences des différents milieux dans lesquels il évolue : Ex-permanent 30 *« Alors mon passé syndical m'a aussi appris les jeux d'acteurs et les postures et les*

*scènes sur lesquelles on joue [...] c'est-à-dire que quand je suis face au réseau [...], c'est des scènes d'acteurs dans lesquelles je sais exactement où je suis et ce qu'il faut que je dise ».*

Lors de sa transition professionnelle, il mobilise de différentes manières son capital social. Premièrement, pendant la recherche d'un emploi : *« La recherche d'emploi, en fait, elle a été assez limitée, en réalité, puisque quand j'ai commencé à faire la recherche d'emploi, j'ai commencé à activer plutôt mon réseau pour démarrer. Et il se trouve qu'à travers le réseau, la solution a été trouvée » (Ex-permanent 44).*

L'accompagnement proposé par le cabinet spécialisé dans les permanents syndicaux ainsi que le parcours d'intégration proposé par la CFDT témoignent que les organisations syndicales ont conscience de cette nécessité. Ces acteurs expliquent que le réseau ne doit pas être mobilisé trop rapidement afin que le projet soit vraiment mûr. Chaque contact est important. Permanent accompagné 4 : *« J'ai beaucoup préparé mon projet avant de contacter des gens. C'était important pour moi d'avoir les idées claires. »*

Deuxièmement, cette stratégie de mobilisation offensive est mise en place pour répondre aux attentes de l'employeur dès l'arrivée dans le nouveau poste : *« Parce que quand les directeurs d'hôpitaux sont bloqués, c'est politique, c'est un blocage politique. Face aux pouvoirs publics, je suis complètement désinhibé, je tutoie aussi bien les députés, les maires, comme je les connais tous, qu'ils soient de droite ou de gauche, ce qui fait que je rentre partout, j'ai mes entrées partout. Dès que je suis arrivé, j'ai fait ça » (Ex-permanent 46).*

Les ex-permanents doivent cependant faire face à une période d'observation plus ou moins longue qui limite au départ la mobilisation de leur capital social. Ils ont dû tous

passer par une telle période au cours de laquelle ils ont été observés et jaugés par leur responsable, leurs collègues mais aussi par la Direction des Ressources Humaines. Cet entourage explique avoir besoin d'évaluer la fiabilité d'un nouvel élément en tant que collaborateur et d'évaluer ses liens résiduels avec le monde syndical. *« Vous avez toujours l'étiquette d'ex-syndicaliste donc, pour certains, ils se posent toujours des questions, à savoir si vous êtes quelqu'un de fiable, sur les dossiers surtout, si on peut vous donner des éléments confidentiels que vous n'allez pas rapporter, tout ça. Mais il y a déjà une sorte de suspicion, on est toujours quand même un peu l'ex-syndicaliste, l'ex-grande gueule, l'ex-revendicatif, l'ex-machin. Donc, il faut un certain temps avant que l'étiquette se décolle. Je pense que maintenant, bah voilà, moi je passe à autre chose hein, ça fait fin 2011 donc, on est en 2014, donc ça fait 2012, 2013 ; oui deux ans et demi. Bon, ça va, voilà il y a de l'eau qui a coulé sous les ponts, mais dans les premiers temps oui, il faut... il faut se refaire une légitimité professionnelle »* (Ex-permanent 32). Certains parlent même d'une phase de « décontamination » (Ex-permanent 37) qui vise à effacer la stigmatisation dont ils font l'objet. Cette idée de décontamination a été reprise lors d'une conférence organisée par Miroir Social le 1<sup>er</sup> octobre 2014 sur l'évolution professionnelle après avoir été permanent syndical. Le cabinet d'accompagnement des syndicalistes en transition interrogé explique qu'il aide les militants à se préparer à cette phase d'observation. Cette phase peut comporter un certain isolement conduisant par exemple à devoir déjeuner tout seul, les collègues refusant au départ de déjeuner avec cet ex-syndicaliste qui a pu prendre le poste convoité par d'autres collègues. Le manager peut également imaginer au départ que cet ex-permanent va être à l'initiative de futurs mouvements sociaux. Ce manager est d'ailleurs dans certains cas très peu

inclus dans le processus de réintégration. À l'issue de cette phase d'observation, l'ex-militant peut poursuivre la mobilisation de ses réseaux et prétendre à des postes d'un niveau équivalent à ce qu'il faisait avant. Ex-permanent 31 : *« Ce n'est qu'aujourd'hui que j'ai un poste à la hauteur de ce que je faisais avant. Mon réseau m'a permis d'avoir ce poste »*. Plusieurs se sont reconvertis dans des métiers liés à la gestion des ressources humaines (10 cas) dans leur entreprise d'origine. Le DRH 10 raconte : *« j'ai fait de mon délégué syndical mon directeur du personnel »*. D'autres ont créé leur propre société de conseil (5 cas). Enfin certains ont trouvé à s'employer dans des secteurs proches du monde syndical (mutuelle, associatif).

À l'issue de cette période, l'ex-permanent continue à construire et à entretenir le réseau lié à son expérience syndicale en ayant conscience que cela pourra lui servir pour la suite et assurer son employabilité future. Ex-permanent 34 : *« Je garde des contacts avec mon syndicat, là c'est par rapport à mon projet, c'est important parce que si je vais dans le droit du travail, je pourrais éventuellement être très près avec eux et trouver des activités au sein de leur syndicat »*.

La stratégie de mobilisation offensive du capital social commence dès l'expérience syndicale, puis pendant la transition professionnelle pour être continuée après celle-ci. L'ex-permanent syndical comprend l'intérêt de son réseau et de l'utiliser.

### **3.1.2 Une stratégie axée sur la non-mobilisation du capital social**

La seconde stratégie s'appuie sur la non-mobilisation volontaire du capital social lié à l'investissement syndical lors de la reconversion quitte à évoluer lorsque l'ex-permanent est en poste (28 cas). Au début de la transition professionnelle, seul le capital lié aux expériences précédant l'engagement syndical est mobilisé car il lui

semble plus adapté. Il réduit même face aux recruteurs le poids de ses contacts syndicaux. Ainsi, lors de la recherche d'emploi, 28 ex-permanents ont fait le choix de ne pas exploiter leur réseau syndical. Ex-permanent 50 : « *Je me dis qu'il faut que je coupe tout lien et me mets sur le marché* ». Certains font le choix de minimiser leur expérience sur leur CV et pendant les entretiens. « *Je n'ai pas cherché à valoriser mon expérience syndicale, je voulais plus, [...] j'étais dans l'idée de retrouver une grosse boîte* » (ex-permanent 27). Pour faciliter sa reconversion, l'ex-permanent peut ainsi choisir de mobiliser uniquement son capital social personnel. Ex-permanent 39 raconte : « *J'ai monté avec une amie une boîte* ». Enfin certains n'activent aucun capital social pour réaliser leur reconversion mais préparent leurs projets avec leur employeur. Ex-permanent 38 « *Moi j'ai appelé mon RH et j'ai dit « Bonjour, On est vendredi. Lundi je reviens au travail.* ». Tandis que d'autres expliquent : « *Là je repars, mais sur un autre projet professionnel complètement différent [...] Mon chef m'a soutenu, même dans la période difficile* » (Ex-permanent 11). Les militants syndicaux qui ont opté pour cette stratégie de non-mobilisation lors de leur transition professionnelle, qu'elle soit choisie ou subie, ont retrouvé les postes qu'ils avaient tenus auparavant (8 cas) ou sont allés sur des postes plus administratifs ou à un niveau équivalent au poste antérieur (18 cas). Deux ont créé leur entreprise par dépit. Cette stratégie de non-mobilisation rend le rebond professionnel plus difficile.

Dans un deuxième temps, certains ex-militants syndicaux (11 cas) reconnaissent qu'ils ont fini par utiliser leur réseau syndical. Notre deuxième vague d'entretien montre que la stratégie de mobilisation du capital social évolue avec le temps. Par exemple, un syndicaliste qui n'avait pas mobilisé le capital social lié à son engagement syndical s'est mis à l'utiliser par la suite pour certaines tâches : Ex-

permanent 7 « *Quand j'allais dans les directions régionales, je présentais des dossiers et je rencontrais des syndicats [...] ils me connaissaient et j'avais un langage d'égal à égal [...] j'avais une posture particulière. C'est quelque chose qui m'a beaucoup servi* ». Cette mobilisation se développe dans trois circonstances. Tout d'abord, l'organisation syndicale trouve un intérêt à travailler avec une personne partageant la même sensibilité et le même vocabulaire ayant un poste traitant des problèmes qui l'intéressent : ce qui permet à l'ex-permanent de reprendre contact avec le monde syndical. Ex-permanent 5 « *Ils ont bien vu l'opportunité pour eux de se faire entendre différemment, de faire passer des messages, donc j'ai eu plutôt des bons retours y compris de très bons échanges* » Ensuite, l'ex-permanent peut exploiter son réseau syndical après avoir fait ses preuves dans l'entreprise. Ex-permanent 23 : « *J'en parle pas trop mais quand ça peut me servir oui. Depuis j'ai roulé ma bosse donc c'est pas la même chose qu'au départ.* » Enfin, dans certains cas, l'individu après avoir fait le deuil de ses anciens mandats reprend contact de lui-même avec certains membres de son réseau. DRH 2 : « *Celui que j'ai réintégré, c'était compliqué au départ quand il croisait d'autres syndicalistes. Puis le temps a fait son œuvre et maintenant il échange avec eux.* ». Ces reprises de contacts permettent à l'ex-permanent syndical de mobiliser le capital social lié à son expérience syndicale dans l'exercice de ses fonctions. Il peut alors solliciter son ancienne organisation syndicale.

### Synthèse du chapitre 3.1

Nos résultats montrent deux stratégies différentes de mobilisation du capital social. Dans le premier cas qui correspond à une stratégie offensive de mobilisation du capital social, au départ, le permanent prend conscience que son capital social est important et qu'il doit le développer. Puis, cette stratégie est mise en place pendant la recherche d'un emploi et dès l'arrivée dans le nouveau poste. Ensuite, les ex-permanents doivent faire face à une période d'observation plus ou moins longue qui limite au départ la mobilisation de leur capital social. L'ex-permanent doit faire face au regard de l'employeur, ses collègues et son manager qui le voient uniquement comme un ex-syndicaliste qui va militer à nouveau dans leur équipe. À l'issue de cette période, l'ex-permanent continue à construire et à entretenir le réseau lié à son expérience syndicale en ayant conscience que cela lui sert dans son poste, mais aussi que cela pourra lui servir pour la suite et assurer son employabilité future.

Dans le deuxième cas qui correspond à un choix de non-mobilisation du capital social lié à l'expérience syndicale, seul le capital lié aux expériences précédant l'engagement syndical est mobilisé. L'ex-permanent réduit même face aux recruteurs le poids de ses contacts syndicaux. Ensuite, il peut exploiter son réseau syndical après avoir fait ses preuves dans l'entreprise ou lorsque le syndicat y trouve un intérêt. Enfin, l'individu lui-même, après qu'il ait fait le deuil de ses anciens mandats, reprend parfois contact de lui-même avec certains membres de son réseau.

### **3.2 LA PERCEPTION DE L'EMPLOYABILITE INFLUENCE LE CHOIX DE LA STRATEGIE DE MOBILISATION DU CAPITAL SOCIAL**

Les deux stratégies observées dépendent de l'employabilité perçue par les ex-permanents syndicaux. Lorsque l'employabilité perçue est forte, l'ex-militant opte pour une stratégie de mobilisation offensive de son réseau syndical (3.2.1). Au

contraire, une faible employabilité perçue implique une stratégie axée sur la non-mobilisation du capital social lié à l'engagement syndical (3.2.2).

### **3.2.1 La forte employabilité perçue favorise la mobilisation offensive du réseau syndical**

Plusieurs éléments expliquent une forte employabilité perçue (23 cas). Elle est souvent associée à un départ souhaité par l'ex-permanent syndical (19 cas). Ce départ souhaité reprend les deux cas identifiés précédemment : le départ volontaire pour raisons personnelles ou le départ volontaire suite à un désaccord. Dans tous les cas, ce départ souhaité par l'ex-permanent permet à l'individu d'avoir confiance en lui, ce qui suscite en lui des perspectives d'employabilité, lesquelles favorisent la mobilisation de son capital social. Ex-permanent 36 « *J'ai été réélue au congrès [...] J'ai fait savoir que je souhaitais sortir [...] je veux que mes compétences syndicales soient transférables dans la vie professionnelle [...] Et puis, en utilisant les réseaux, les réseaux du syndicat, où on a aussi les administrateurs, et ici, c'est une entreprise paritaire... Un ami qui est administrateur ici m'a fait rencontrer la DRH ici* ». Un DRH (numéro 9) confirme ce lien entre le départ et la transition : « *Ce permanent syndical souhaitait partir. Il partait en bons termes du syndicat [...] Il a fait une formation. [...] Trois ans après, promu à Marseille et aujourd'hui adjoint d'un site de logistique. C'est une réussite totale* ». Le départ souhaité engendre un sentiment positif qui permet à l'ex-permanent syndical de mobiliser son capital social.

Quatre autres facteurs influencent la perception positive de leur employabilité des ex-permanents : le niveau de poste précédant l'engagement syndical, l'accompagnement

du syndicat d'origine, la réputation de l'organisation syndicale et le niveau hiérarchique dans l'organisation syndicale.

Le niveau de poste précédant l'engagement initial augmente en effet le sentiment d'employabilité. Sur 23 personnes interrogées, 15 occupaient un poste de cadre dans leur entreprise d'origine. Ex-permanent 31 « *J'avais un diplôme d'architecture, ce qui me permettait de postuler auprès de différents organismes culturels. C'était plus facile de me reconvertir* ». Dans plusieurs cas, le permanent suit à sa demande une formation diplômante pour compléter une formation initiale incomplète ou pour lui permettre de postuler à d'autres postes. Ex-permanent 8 « *J'étais un personnel technique connaissant les problématiques technologiques et, combiné à une formation académique sur la question des organisations, j'aurais le profil idéal pour travailler sur les questions de mutualisation et de fusion de laboratoires et tout ça* ». Cette formation est financée par l'entreprise d'origine.

L'employabilité perçue est aussi accrue en fonction de l'accompagnement du syndicat d'origine lors de la transition professionnelle. Sur 23 personnes, 10 ont été accompagnées. Cet accompagnement prend des formes différentes comme par exemple des formations pour préparer la transition professionnelle. Ces formations peuvent aussi être orientées vers l'acquisition de compétences. Une responsable au sein d'une confédération (CFDT) en charge de la transition des ex-permanents syndicaux explique : « *Nous accompagnons nos permanents à revenir en entreprise avec un cabinet. Cela leur permet de faire le deuil et de savoir mobiliser leur réseau* ».

L'étiquette du syndicat dont l'ex-permanent est issu influence également l'employabilité perçue. Sur 23 personnes, 11 sont issues de la CFDT. Certains

syndicats sont vus comme réformistes alors que d'autres sont considérés comme contestataires. L'image qu'en a l'employeur et donc les liens qui en découlent avec l'ex-permanent ne sont pas les mêmes. Les ex-permanents ont conscience de leur étiquette syndicale et la ressentent pour certains comme un handicap. Dans ce cas-là, les liens syndicaux sont peu utilisés, voire cachés par l'ex-permanent. Au contraire, certains syndicats bénéficient d'une très bonne image et cela peut être un atout. Un consultant du cabinet d'accompagnement raconte : « *C'est plus facile de réintégrer quand on n'a pas été en désaccord tout le temps avec la direction* ». Un DRH (numéro 7) témoigne de la difficulté de réintégrer certains permanents qui étaient très revendicatifs : « *La discussion est plus simple avec les syndicats les moins virulents. C'est un peu compliqué de dire à un manager vous allez reprendre untel de tel syndicat qui a monté une grève sur l'autre site.* » Certains syndicats n'hésitent pas à mobiliser leur réseau pour obtenir un poste à l'un de leurs membres ou pour le défendre une fois qu'il est en poste : La CGT : « *S'il y a des problèmes au niveau confédération, appel très haut. Directement, on contacte l'inspection du travail et la DIRECCTE<sup>58</sup>. Si problème plus bas, on contacte les DRH.* »

Enfin, le niveau hiérarchique dans l'organisation syndicale augmente le sentiment d'employabilité. 16 ex-permanents avaient des mandats au niveau fédéral ou confédéral. Lorsque la personne a atteint un niveau assez haut dans la sphère syndicale en ayant par exemple des responsabilités au sein d'une confédération, il pense avoir des compétences transférables en dehors du syndicat. Quel que soit son statut légal détaché ou salarié du syndicat, il se perçoit plus employable que s'il était plus bas dans la sphère syndicale. Ex-permanent 1 « *J'étais allé très haut dans la*

---

<sup>58</sup> Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

*fédération, je pouvais prétendre à des postes différents de ce que je faisais avant.*

*C'est pour ça que j'ai postulé là. ».*

L'employabilité perçue est influencée par le type de départ et par plusieurs facteurs tels que l'étiquette syndicale, l'accompagnement du syndicat d'origine, mais aussi les formations suivies.

### **3.2.2 La faible employabilité perçue entraîne une non-mobilisation du capital social**

Une faible employabilité perçue s'explique par plusieurs éléments (28 cas). Tout d'abord, elle s'explique par le type de départ. Comme nous l'avions indiqué, le départ subi correspond à l'exclusion du syndicat. Ce type de départ entraîne des sentiments négatifs vis-à-vis du syndicat et de ses membres (12 cas). Les difficultés au sein du syndicat autant que son comportement combatif ont conduit le permanent à être exclu. À la suite de son exclusion, il perçoit plus négativement son employabilité ce qui provoque la non-mobilisation du capital social : Ex-permanent 6 « *on me virait de là [...] Je me suis senti trahi [...] Je perds mon statut permanent, je perds mon statut social [...] Je n'avais pas pensé à une reconversion [...] je suis revenu sur le poste duquel j'avais été détaché* ». Un échec est vécu difficilement et empêche l'ex-permanent de chercher qui contacter. Il a même peur de le faire. Un consultant raconte : « *Il faut leur redonner confiance avant et que la blessure soit un peu cicatrisée* ».

Quatre autres facteurs que sont l'étiquette syndicale, le niveau du poste précédent, le niveau hiérarchique dans l'organisation et dans certains cas un lien contractuel avec l'entreprise expliquent également une faible employabilité perçue reprenant en sens

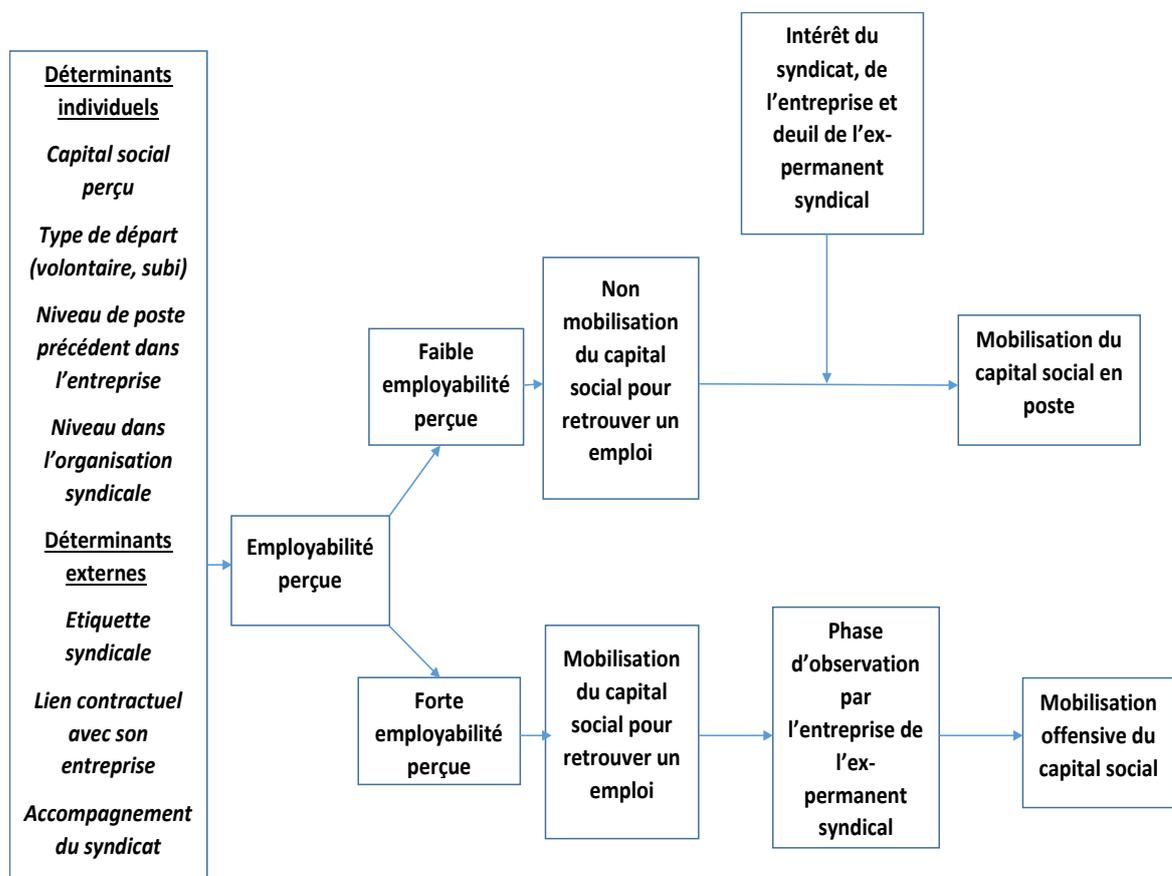
inverse les facteurs développés pour expliquer la forte employabilité perçue. Le niveau de poste précédent est pour certains un handicap limitant leur sentiment d'employabilité. Vingt personnes interrogées n'occupaient pas un poste de cadre avant de devenir permanent : « *Je suis rentré comme monteur électricien [...] Je ne sais faire que relever des compteurs à la main* ». L'étiquette syndicale que portent les ex-militants peut contribuer à aggraver cette dévalorisation. Sur 28 interrogés, 16 sont issus de la CGT et de FO. Certaines organisations syndicales ont une image assez négative au sein de l'entreprise handicapant l'ex-permanent et réduisant son employabilité perçue. Un DRH explique que certaines organisations syndicales ont des positionnements différents avec la direction et que cela pèse sur la réintégration de leurs permanents syndicaux : « *Certains (syndicalistes) ont un rapport de force plus soutenu et ne voient pas dans la durée, ce qui n'est pas le cas de tous. Cela ne facilite pas leur transition* ». Un niveau peu élevé dans l'organisation syndicale ne favorise pas non plus un sentiment positif d'employabilité. Au contraire, cela réduit la confiance que les ex-permanents peuvent avoir en eux. Sur 28 personnes, 15 avaient soit un poste administratif soit étaient élues sur des mandats d'entreprise ou à un niveau local. L'individu non reconnu dans l'organisation syndicale comme un membre influent dispose d'un capital social moins important. Un consultant explique : « *C'est plus difficile de se reconvertir lorsque vous aviez un poste administratif dans un syndicat que lorsque vous étiez tout en haut.* ». Enfin, une faible perception de leur employabilité est observée plus particulièrement chez les personnes ayant gardé un lien contractuel avec leur entreprise. 18 personnes détachées de leur entreprise sur 24 ont une perception faible de leur employabilité. Lorsque l'ex-syndicaliste a conservé un lien contractuel avec une entreprise, qu'elle

soit publique ou privée, le retour à l'emploi se réalise souvent sur des postes ne prenant pas en compte les compétences syndicales. L'ex-syndicaliste est souvent limité par son manager ou son Responsable Ressources Humaines. Ex-permanent 13 : « *Il y a vraiment un problème de mentalité [...] de mauvaise image des syndicats.* ». L'arrivée est très compliquée. Ex-permanent 11 : « *Quand je suis arrivé, on m'a collé là, dans un truc : « Bon bah, t'as qu'à commencer par faire, tu vas réviser tes connaissances en bureautique... ». « E-learning », c'est-à-dire, vous connaissez ?* ». Le genre et l'âge n'apparaissent pas comme des facteurs expliquant les stratégies de mobilisation du capital social.

La perception de l'employabilité par les ex-permanents syndicaux dépend de la nature du départ et de quatre facteurs que sont l'étiquette syndicale, la formation initiale, le niveau dans l'organisation syndicale et l'existence d'un lien contractuel avec une entreprise.

Comme expliqué dans le chapitre 1 du titre 3, certains permanents syndicaux font le choix de ne pas quitter leur syndicat car ils n'identifient pas de réelle opportunité qui les satisfasse. L'employabilité perçue est faible. Permanent 20 : « *Il y a rien vraiment de bien comme poste. C'est vraiment compliqué. On fait quoi d'un secrétaire d'un syndicat ? Un DRH non merci.* ». Elle peut être encore plus réduite par le contexte dans lequel se trouve le permanent : s'il connaît des difficultés au sein de son syndicat, il lui est plus difficile de trouver un poste. La perception de l'employabilité militante est essentielle pour comprendre les stratégies de mobilisation du capital social et les rebonds associés.

**Schéma 13 La perception de l'employabilité et la mobilisation du capital social**



Repris de l'article (De Becdelievre et Grima, 2017)

<b>Synthèse du chapitre 3.2</b>
Nos résultats montrent une employabilité perçue forte ou faible. Celle-ci s'explique par des déterminants individuels ou externes. Le type de départ, l'emploi précédent dans l'entreprise, le niveau de formation et le niveau dans l'organisation syndicale apparaissent comme de facteurs individuels. Plus le niveau dans l'organisation

syndicale est élevé, que le départ du syndicat est souhaité par l'ex-permanent, que l'emploi précédent correspondait à un poste de cadre et que le niveau de formation initial ou acquis était élevé, plus l'employabilité perçue est forte. Du point de vue externe, l'étiquette syndicale, le lien contractuel avec son entreprise et l'accompagnement du syndicat déterminent également l'employabilité perçue. Certaines étiquettes syndicales peuvent être difficiles à porter pour l'ex-permanent et limiter son employabilité perçue. Celle-ci explique le choix de mobiliser son capital social lié à l'expérience syndicale ou non. Plus l'employabilité perçue est forte et plus l'individu aura tendance à mobiliser son capital social. Au contraire, lorsque l'individu décide de ne pas mobiliser son capital social, celui-ci peut quand même le faire à terme lorsque le syndicat y trouve un intérêt ou qu'il a réussi à faire son deuil de son expérience passée. Dans le cas où l'individu décide de mobiliser son capital social, il doit faire face à une période d'observation qui ralentit cette mobilisation. La mobilisation permet alors une reconversion réussie.

### **3.3 Être un ex-permanent : de la réutilisation des compétences à la cohérence de carrière**

L'expérience syndicale apporte de nombreuses compétences (3.3.1) qui sont pensées différemment par l'ex-permanent dans la carrière (3.3.2). (cf tableau 26 Les scripts de carrière p.321).

#### **3.3.1 Des compétences variées réutilisées par l'ex-permanent syndical**

Qu'il s'agisse d'un ex-permanent syndical ou d'un permanent syndical n'étant pas en transition professionnelle, les compétences liées à son expérience en tant que syndicaliste sont clairement identifiées. Deux grands domaines sont identifiés. Tout d'abord, le permanent développe des compétences techniques : juridiques, financières, informatiques... Le permanent a appris à manipuler le Code du travail et

maîtrise certains textes importants. Permanent 9 : *« J'ai mené plein de procès pour discrimination syndicale. Je connais le sujet du bout des ongles. Même certains avocats sont moins forts que moi »*. Le permanent syndical est comme un chef d'entreprise. Il doit avoir des compétences en finances mais aussi en informatiques. Permanent 22 : *« J'ai un budget à gérer [...] Je dois développer nos outils informatiques pour répondre à la demande des salariés et de nos militants »*.

Ces compétences plus techniques ne doivent pas cacher des compétences comportementales également développées. Le syndicat a assuré un complément de formation pour les permanents qui disposaient d'une formation initiale de niveau bac. Le permanent améliore sa capacité à parler en public mais aussi sa capacité à négocier. Permanente accompagnée 2 : *« La négociation sert à beaucoup, beaucoup de choses sur la prise de parole, de l'argumentation, vous voyez, je fais un peu de tout : j'anime les tables rondes, je fais des présentations, je fais de la formation, je... tout ça. Moi qui étais très timide à mes 17 ans, c'est dans l'organisation qu'on apprend ça parce que quand on apprend dans un congrès, c'est 600 personnes, vous prenez la parole à la tribune, au début, c'est difficile et puis après, au bout de 10 ans, vous y arrivez ou vous n'y arrivez pas. Donc au bout d'un moment, il vaut mieux y arriver. Prendre la parole dans les manifestations, debout sur une camionnette. J'ai tout fait moi, j'ai tout fait. J'ai occupé des entreprises, ça m'est arrivé de négocier. Savoir à des moments prendre des décisions sur un coin de table avec un employeur pour finir un conflit. Donc, je pense que ça, c'est une école extraordinaire, extraordinaire. »*.

L'expérience syndicale apprend aussi à développer des compétences managériales. N'ayant pas forcément l'opportunité d'encadrer des équipes dans leur

entreprise, l'expérience syndicale offre aux permanents cette possibilité. Ex-permanent 49 : *« je passe un CAP de mécanique générale [...] La tâche du secrétaire général, comme ayant tout sur ses épaules c'est pas un avec des petits soldats. C'est pas ça. [...] Mais quand même, le Secrétaire Général, par définition, il est un peu touche-à-tout, et ben surtout dans des séquences aussi lourdes socialement, il est... Il peut être immédiatement, amené à devoir intervenir parce que les problèmes sont très aigus. C'est la confrontation avec les ministres ou le gouvernement collectivement, très souvent. »* D'un simple CAP, certains permanents développent ainsi des compétences managériales de niveau élevé qui leur permettent de devenir à terme des dirigeants politiques.

Après leur reconversion, tous les ex-permanents syndicaux interrogés ne réutilisent pas les compétences développées. Ceux qui ont réintégré un poste technique équivalent au précédent expliquent n'avoir pas réutilisé celles-ci (5 cas) car ils ne voient pas comment les réutiliser dans un poste technique. Ex-permanent 15 : *« Ça m'a appris plein de choses mais ça me sert pas dans mon poste. Je suis juste technicien sur un domaine très particulier. »* Au contraire, les compétences liées à l'expérience syndicale ont été réutilisées dans tous les autres cas (26 cas). Chaque ex-permanent réutilise les compétences qui lui sont nécessaires. Ex-permanent 50 : *« C'est totalement des compétences comportementales. Aucune compétence technique ne me sert aujourd'hui. Moi, je suis à un poste de pilotage stratégique, et en fait, les compétences comportementales sont les plus importantes. Je ne développe pas des compétences techniques importantes. Voilà. Mais par contre, je dois en permanence convaincre mes interlocuteurs de soutenir telle chose ou convaincre les réseaux qu'il faut vraiment qu'ils s'inscrivent dans tel type de demande et qu'il y a des*

*changements en cours et qu'il faut qu'ils y adhèrent, etc. Voilà. Donc j'ai un rôle d'enrôlement de mes interlocuteurs qui est extrêmement important. Et donc, en fait, essayer de convaincre, de structurer son discours, d'analyser les choses, etc., ça, c'est vraiment vraiment de la compétence acquise dans le milieu syndical* ». Les compétences développées sont identifiées par les managers et sont réutilisées. Pour les trois managers interrogés, l'expérience syndicale ou acquise dans le syndicat était une richesse. Manager 1 : *« C'est pas qu'il connaisse ce syndicat qui était un atout, c'est qu'il connaisse le jargon, la... je dirais comment fonctionnent les syndicalistes. Alors ça, c'est difficile à expliquer à quelqu'un qui... si vous l'êtes, vous allez comprendre ce que je dis, si vous l'êtes pas, vous n'allez pas trop comprendre. Mais on a des fonctionnements internes un peu particuliers et on a une façon de se voir qui est très particulière. Et donc effectivement, c'est comme un boulanger qui reconnaît un boulanger quoi. Et donc, ça facilite un peu les choses quoi. »*. Les qualités managériales sont également réutilisées : *« Moi, maintenant, je dirige une équipe d'une dizaine de personnes, c'est vrai que ça m'a aidé forcément pour y compris dans les échanges avec les gens, etc.. »* Ex-permanent 11.

Les compétences développées pendant l'expérience syndicale sont nombreuses et peuvent être réutilisées en entreprise que ce soit sur des postes de managers, commerciaux ou de négociateurs.

### **3.3.2 L'expérience syndicale : un script de carrière comme les autres**

Dans la lecture qu'ils font de leur carrière, tous les ex-permanents n'intègrent pas de la même façon leur expérience syndicale. Trois grands scripts de carrière sont identifiés.

Le premier qui est l'archétype de la carrière syndicale (9 cas) correspond aux individus qui ont aimé leur expérience syndicale et la regrettent. Ils voient leur carrière syndicale comme un aboutissement qui ne s'intègre pas dans leur nouvelle activité. Ex-permanent 13 entretien n° 2 : *« J'ai plutôt mis en avant le fait que je souhaitais me consacrer à moi-même, ma carrière et j'ai pas trop axé ma conversation sur mon passé de syndicaliste. Je leur ai pas dit que j'étais à plein depuis quinze ans, que je ne faisais que ça quoi ! Que j'aimais ça et que ça me manquait »*. Ce script s'explique par un état d'esprit dit nostalgique. La personne est dans le souvenir de son expérience passée et n'arrive pas à le dépasser. Aucune cohérence n'apparaît avec la situation actuelle. L'émotion liée au départ est encore très forte et aucune stratégie de gestion de cette dernière n'a été mise en place. La deuxième vague d'entretien a permis de montrer que ce script peut être modifié ultérieurement. Soit l'individu reste sur ce script ce qui peut le conduire à réintégrer des mandats pour poursuivre son idéal, soit il évolue vers un autre script. Ex-permanent 32 entretien n° 2 : *« Aujourd'hui, je vois mieux la cohérence. Au départ c'était un peu difficile. En fait ça m'a aidé pour ma carrière. Il y a une vie après le syndicalisme. »*.

Le deuxième script intègre l'expérience syndicale comme une étape importante dans la progression de carrière de l'ex-permanent, une sorte de marche (33 cas). Elle lui a permis d'acquérir des compétences particulières que l'ex-permanent réutilise. Son départ s'est fait dans des conditions plus ou moins favorables qu'il a su comprendre et analyser. Le résidu émotionnel a été rationalisé ou partagé, ce qui a permis de passer à autre chose. La reconstruction identitaire est complète. Ex-permanent 22 entretien n° 2 : *« Obligatoirement, ça l'a été puisque ma carrière est née du choix de*

*réorienter ma vie syndicale. Ma carrière professionnelle s'est construite après ma carrière au syndicat, si on peut dire qu'on peut faire carrière après un parcours syndical. Et donc, effectivement, si j'avais pas eu ce parcours syndical, je n'aurai pas eu la carrière professionnelle que j'ai. C'est clair. Je suis toujours redevable au mouvement syndical qui m'aura permis ce type de reclassement professionnel.* ». La personne intègre son expérience syndicale dans son parcours et y trouve une cohérence. Elle va même jusqu'à conseiller cette expérience aux plus jeunes. Ex-permanent 31 : *« Donc moi, je n'ai pas du tout de gêne à dire que ça a permis d'apprendre beaucoup de choses, premièrement. Et deuxièmement, qu'on ne soit pas destiné à vie à être responsable syndical ou permanent syndical et qu'on ait aussi une vie professionnelle derrière et que l'intérêt, c'est que ça tourne. Je crois que je vous l'avais expliqué à l'époque, c'est ma conception des choses, et beaucoup de jeunes qui s'engagent aujourd'hui ne vont pas le faire toute leur vie, et que donc, il y a la question de la reconversion et la question y compris de ce qu'on a en termes de bilan de compétences et de ce qu'on a acquis.* ». L'expérience syndicale est une étape de carrière comme une autre. Aucune évolution de ce script n'a été observée lors de la deuxième vague d'entretiens.

Dans le dernier script, la carrière syndicale est vue comme un échec (9 cas). L'ex-permanent regrette son expérience syndicale et pense que cette dernière ne lui a rien apporté. Ex-permanent 40 : *« Oui. Mais même moi, j'étais en fragilisation morale parce que choisir de faire du syndicalisme, c'est mettre fin à sa carrière. C'est un choix où on se fait plaisir dans l'engagement, mais on se fait du mal...* ». Ce script s'explique par un départ subi ou non anticipé mais aussi par un niveau peu élevé dans l'organisation syndicale. Le permanent n'a pas préparé son projet, a un

résidu émotionnel qui persiste et n'arrive pas à se reconstruire identitairement. Il a également du mal à voir comment réutiliser ses compétences syndicales. L'expérience syndicale lui apparaît être un échec. Il reconnaît avoir eu du plaisir mais ne voit pas de retour sur son investissement. Lorsqu'il échange avec d'autres, il ne conseille pas de prendre des mandats. Ex-permanent 33 : « *C'est tellement chronophage (l'expérience syndicale). Franchement, avant de commencer, il faut vraiment se poser la question.* ».

**Tableau 26 Les scripts de carrière**

<b>Script de carrière</b>	<b>Nombre</b>
Archétype de la carrière syndicale	9
L'expérience syndicale comme une étape dans la carrière	33
Carrière syndicale vue comme un échec	9

Des changements de scripts ont été observés entre les deux séries d'entretiens. Du script « la carrière syndicale vue comme un échec », certains ex-permanents syndicaux ont évolué vers le script « la carrière syndicale vue comme une étape pour progresser » (4 cas). Ex-permanent 41 entretien n° 2 : « *Au départ, c'était dur, mais maintenant je vois mieux la cohérence* ». Comme nous l'avions démontré auparavant, la gestion du résidu émotionnel a permis de changer d'état d'esprit et donc de vision de la carrière.

Trois scripts de carrière sont identifiés ainsi que l'existence de passerelles entre eux. L'ex-permanent intègre ou non son expérience syndicale dans son script de carrière.

### **Synthèse du chapitre 3.3**

Nos résultats expliquent les compétences développées pendant une expérience syndicale et leur possible réutilisation. Deux grands domaines sont identifiés. Tout d'abord, le permanent développe des compétences techniques : juridiques, financières, informatiques et des compétences comportementales : managériales, de négociation. Ces compétences sont réutilisées dans les postes tenus par les ex-permanents dans la grande majorité.

Dans la lecture qu'ils font de leur carrière, tous les ex-permanents n'intègrent pas de la même façon leur expérience syndicale. Trois grands scripts de carrière sont identifiés : l'archétype de la carrière syndicale (l'individu ne se pense pas autrement que dans une carrière syndicale), l'expérience syndicale comme une étape dans la carrière et la carrière syndicale comme un échec (l'ex-permanent ne voit pas comment intégrer son expérience syndicale dans sa carrière).

Cette lecture de l'expérience syndicale montre que l'ex-permanent voit dans certains cas une cohérence entre ce qu'il a fait et ce qu'il fait aujourd'hui. Une véritable continuité est pensée.

### **Conclusion Titre 3 Devenir un ex-permanent : un processus complexe qui concerne autant l'individu que les organisations**

Ce titre 3 a présenté les résultats de notre recherche qualitative et a permis de répondre aux trois sous-questions de recherche. Premièrement, un lien a été identifié entre l'engagement initial spécifique des ex-permanents français et les raisons de leur départ. Ce dernier résulte d'une interaction entre le permanent syndical et son syndicat face à des difficultés rencontrées. Deuxièmement, ce départ crée une émotion forte qui peut persister. Le rôle clé du résidu émotionnel est identifié. Face à ce dernier, plusieurs stratégies de gestion du résidu apparaissent, amenant l'individu à des états d'esprit différents. Le processus de reconstruction identitaire est alors différent. Troisièmement, l'expérience syndicale apporte de nombreuses compétences

qui peuvent être réutilisées. La carrière de l'individu est alors repensée permettant d'élaborer des scripts et d'inscrire l'expérience syndicale dans un récit cohérent.

## Conclusion

---

### 1. Apports théoriques

Notre questionnement sur la transition professionnelle des ex-permanents syndicaux nous a amené à nous poser trois sous-questions liées entre-elles. Celles-ci portent sur les raisons du départ (1.1), le rôle du résidu émotionnel (1.2), puis la valorisation de l'expérience syndicale en entreprise et pour l'ex-permanent (1.3).

#### **1.1 Les raisons du départ des permanents syndicaux : une explication liée aux difficultés et aux modes de fonctionnement au sein des syndicats**

Les spécificités du cas Français permettent de souligner l'important de l'engagement et les possibles difficultés lors de la transition professionnelle (1.1.1). Les difficultés au sein des syndicats peuvent amener le permanent à quitter le syndicat (1.1.2).

##### **1.1.1 L'intérêt du cas français versus le cas américain**

La comparaison de l'engagement syndical en France et aux États-Unis permet de dégager une spécificité de l'engagement syndical français qui rend plus complexe la transition professionnelle des ex-permanents. L'engagement en France touche de nombreuses sphères familiales, politiques et personnelles ce qui est beaucoup moins le cas aux États-Unis. En quittant le syndicat, le permanent français ne quitte pas

uniquement l'organisation syndicale mais remet en cause son lien familial, amical et politique.

Premièrement, les institutions n'ont pas la même influence sur l'adhésion et l'engagement syndical (Gumbrell-McCormick et Hyman, 2013). La famille explique en partie l'adhésion syndicale en France alors que ce poids institutionnel est nettement moins fort aux États Unis. Cette différence majeure s'explique grandement par les lois restreignant l'existence des syndicats qui ont été successivement votées aux États-Unis (Dupuis et Rioux, 2016). Au contraire, en France, le droit syndical est très développé, ce qui permet à la culture syndicale de s'implanter dans les valeurs familiales (Andolfatto et Labbe, 2016) nourrissant en retour l'engagement syndical. L'histoire syndicale est également marquée par la proximité entre syndicats et partis politiques.

Deuxièmement, les champs d'action des syndicats sont différents dans ces deux pays. Si la protection des acquis sociaux est un des buts des syndicats français, cette stratégie est totalement différente pour les syndicats américains. Ces derniers cherchent au contraire à acquérir de nouveaux avantages. Il peut porter aussi sur des sujets sociétaux plus larges tels que l'écologie. De plus, en France, le syndicat peut traiter de sujets sociétaux plus larges tels que l'écologie sans se limiter aux questions d'emploi. Les sphères personnelles en France sont touchées par l'engagement syndical, générant des difficultés supplémentaires possibles pour le permanent syndical lorsqu'il envisage de quitter le syndicat. Aux États-Unis, l'action syndicale est exclusivement tournée vers les questions d'emploi.

Troisièmement, l'intention de militer dans le syndicat est construite différemment (Fiorito, Padavic et Deortentiis, 2015). Lorsque l'engagement syndical est accepté par

l'entourage, familial essentiellement en France, professionnel aux États-Unis, l'individu peut décider de s'engager. L'intention d'agir est décuplée par les choix faits par le syndicat s'ils correspondent aux valeurs de l'individu et que ce dernier considère qu'il peut apporter quelque chose (Ajzen, 1991). Mais, des différences majeures apparaissent. Si d'un côté, les adhérents syndicaux français s'intéressent à leur apport sur le rapport de force, de l'autre côté, les militants américains évaluent la plus-value qu'ils peuvent apporter au sein du syndicat pour acquérir de nouveaux droits. Le rapport de force n'est pas pensé car il ne correspond pas aux normes culturelles présentes aux États unis (Dupuis et Rioux, 2016). Au contraire, en France, le rapport de force est envisagé pour lui-même, comme un réel objectif en soi (Andolfatto et Labbe, 2016). Les relations entre syndicats et entreprises étant davantage fondées sur des négociations conflictuelles, quitter le syndicat pour l'entreprise devient évidemment plus difficile.

Enfin, le lien entre les partis politiques et les syndicats est différent en France et aux États-Unis. Historiquement, ce lien est très fort en France alors qu'il est faible aux États-Unis. La tentative d'Hillary Clinton de s'allier aux syndicats lors de la campagne présidentielle constitue selon certains politologues une des causes de son échec<sup>59</sup>. En France, l'engagement syndical est lié à l'engagement politique. Le permanent qui quitte un syndicat quitte peut être aussi son parti politique.

Tous ces éléments permettent d'observer les différences entre le syndicalisme en France et aux États-Unis (Doucouliagos et Laroche, 2003), tout en soulignant les particularités françaises complexifiant la transition professionnelle des permanents.

---

<sup>59</sup><sup>59</sup> <http://www.politico.com/story/2016/04/teachers-sanders-clinton-unions-221661>

### **1.1.2 Les difficultés internes au syndicat conduisent à un départ parfois difficile**

L'objectif de notre recherche était de mieux comprendre les différentes étapes qui amènent les permanents syndicaux à quitter ou à rester dans le syndicat. Nous avons cherché à analyser les raisons individuelles (raisons de l'engagement initial, théorie du comportement planifié) articulées à des raisons organisationnelles (problèmes syndicaux et rôle d'autres dirigeants syndicaux). Chaque étape identifiée (difficultés, réaction du permanent, choix du syndicat, décision du permanent de partir ou rester) montre leur importance comme l'atteste la littérature (Healy et Kirton, 2000 ; Klandermans, 2005). Ces orientations ont été partiellement validées.

La première contribution de notre travail est l'extension empirique du lien entre l'adhésion syndicale et les comportements des militants syndicaux proposé par Klandermans (2005) et Fillieule et al., (2005). Notre travail montre que l'engagement initial est une variable explicative du comportement des permanents syndicaux et suggère le même lien en ce qui concerne les militants.

La deuxième contribution de notre travail est d'expliquer de manière dynamique le comportement des permanents syndicaux à l'égard des difficultés rencontrées au sein des syndicats et d'identifier les facteurs organisationnels et individuels qui interagissent. Ce résultat répond à la demande exprimée par plusieurs auteurs de mieux comprendre cette dynamique (Buttigieg, Deery et Iverson, 2014 ; Kelly, 1998).

Un processus émerge. La première étape est marquée par le comportement des permanents syndicaux en réponse aux problèmes liés aux syndicats. Deux comportements principaux

sont observés. Le premier est constructif tandis que le second est combatif. Comme l'a suggéré Ajzen, (1991), le comportement des permanents syndicaux relève d'une intention fondée sur l'évaluation qu'ils font des résultats possibles de leur action confirmant la suggestion de Gall et Fiorito (2012). Cette évaluation a non seulement un impact sur le militantisme, mais aussi sur l'arrêt du militantisme. Les comportements identifiés élargissent la typologie proposée par Cregan, Bartram et Stanton, (2009) qui identifient deux types de leadership syndical : transformationnel ou transactionnel. Ce type de leadership n'a pas uniquement des effets sur les autres membres du syndicat mais aussi sur eux-mêmes et contribue à expliquer leur départ.

La deuxième étape est la décision du syndicat de conserver ou d'exclure le permanent jugé hors ligne qui dépend du choix des autres dirigeants syndicaux. En cas de maintien dans le syndicat, la troisième étape fait ressortir trois comportements possibles du permanent syndical. Ce dernier peut choisir de rester. Cette décision découle de son évaluation des avantages et des inconvénients de la situation actuelle et des possibilités de départ, liées aux chances de retrouver un emploi. Là encore nos travaux expliquent le choix de rester au sein du syndicat par la théorie du comportement planifié. Le permanent peut aussi opter pour un départ volontaire pour des raisons personnelles, ou, enfin, décider de façon volontaire son départ en raison d'un désaccord. En cas de maintien dans le syndicat, cette troisième étape met en évidence l'évaluation réalisée par les permanents se projetant en dehors du syndicat prolongeant les travaux de Fiorito, Gall, & Martinez, (2010) sur le lien entre l'intention et le militantisme qui limitaient cette évaluation interne au syndicat.

La troisième contribution de ce travail est de montrer l'influence des structures syndicales sur le départ des permanents syndicaux. Cela corrobore le travail de Healy & Kirton, (2013) sur le départ des femmes leaders et la suggestion d'Oesch, (2012), d'identifier les

raisons structurelles pour expliquer les départs. L'oligarchie a un impact négatif sur l'engagement des permanents syndicaux et conduit certains d'entre eux à quitter volontairement le syndicat ou à en être exclu (Gall et Fiorito, 2012). Le conflit entre les factions est la deuxième forme de problèmes structurels observés (Kirton, 2015 ; Michels, 1915). La victoire d'une faction sur une autre peut entraîner l'exclusion d'un individu ou son départ volontaire lié à un désaccord. Le rôle de la bureaucratie a été mentionné par les ex-permanents syndicaux (Courpasson et Clegg, 2006 ; Gall et Fiorito, 2012), confirmant sa présence dans le syndicalisme français. Ces résultats, qui constituent une branche majeure de notre recherche, nous ont également permis d'identifier une autre variable explicative liée à la qualité de la gestion managériale. Confrontée à un management jugé mauvais, la personne quitte volontairement le syndicat en situation de désaccord. Dans ce cas-là, même si le syndicat cherche à résoudre les problèmes démocratiquement (Gahan et Pekarek, 2013), l'organisation syndicale peut inciter de son côté des militants à la quitter. L'organisation est donc une variable importante qui est responsable de ces deux cas de départ.

Cet aperçu des possibilités de destin imposé au permanent syndical ou choisi par lui éclaire le travail sur le renouvellement des syndicats (Fiorito, 2004). Les dirigeants syndicaux jouent un rôle clé tant dans le renouvellement que dans la fidélisation des permanents syndicaux. L'efficacité du syndicat renforce leur attachement et, indirectement, leur efficacité : une dynamique positive se met en place. En traitant ses propres problèmes, le syndicat contribue de manière indirecte à fidéliser ces permanents qui sont des militants très investis.

Les raisons du départ du syndicat sont donc multiples et complexes. Notre travail apporte un éclairage novateur sur ce point.

## **1.2 Le rôle du résidu émotionnel sur le travail identitaire et le comportement individuel**

L'objectif de notre recherche était d'examiner l'influence du résidu émotionnel lorsque des individus changent d'organisation. Elle permet d'en proposer une analyse soutenue par plusieurs théories.

Tout d'abord, notre recherche s'appuie sur le travail de Conroy & O'Leary-Kelly, (2014) en montrant le rôle du résidu émotionnel sur le travail identitaire. Le résidu émotionnel relance et complexifie le travail identitaire lorsqu'il n'est pas géré. L'individu s'enferme s'il n'arrive pas à le penser ou à le partager. Il existe trois possibilités de gérer son résidu émotionnel, induisant quatre états d'esprit vis-à-vis de l'organisation intégrée et vis-à-vis de celle quittée. Nous avons également noté que le résidu émotionnel n'est pas uniquement présent pendant la période liminale mais aussi parfois bien après son achèvement. Il peut effet réapparaître et provoquer l'activation une nouvelle stratégie de gestion déjà utilisée ou d'une nouvelle.

Deuxièmement, le type de résidu émotionnel influence le comportement des individus. Si le résidu émotionnel est positif, le comportement envers les organisations sera constructif. À l'inverse, les résidus émotionnels négatifs provoquent des comportements d'opposition vis-à-vis des organisations. Les relations entre l'individu et l'ancienne ou la nouvelle organisation seront donc plus compliquées. Cette conclusion étend le travail de Smith-Crowe & Warren, (2014), en montrant que le type de résidu émotionnel est très important et prédétermine les stratégies individuelles. Elle souligne le rôle du résidu émotionnel sur

la relation entre les individus et les organisations concernées par la transition et suggère son impact sur la création d'un monde commun et social (Douglas Creed et al., 2014).

Troisièmement, notre travail développe le concept de compétence émotionnelle de l'individu (Voronov et Weber, 2016). Cette compétence est double. D'une part, les individus sont capables de gérer leur résidu émotionnel et ne comptent pas uniquement sur les organisations concernées. Ils peuvent faire appel à d'autres (famille, psychologue), comme en témoigne le choix par certains de partager le résidu émotionnel. L'individu peut également décider de ne pas faire appel à autrui. Il conserve alors son résidu émotionnel et le ressasse, ce qui l'amène à s'enfermer dans un état d'esprit bloqué ou nostalgique. Les stratégies ne sont donc pas seulement liées aux organisations. D'autre part, la compétence émotionnelle caractérise la capacité de l'individu à utiliser son résidu émotionnel comme un moteur pour avancer. En tant que rivaux intégrés, les individus mobilisent leur résidu émotionnel pour combattre leur ancienne organisation. L'intégration dans la nouvelle organisation peut être facilitée par cette volonté de combattre l'ancien employeur. En revanche, l'allié mobilise l'émotion positive pour asseoir son autonomie ou pour négocier sereinement avec l'ancienne organisation. Conscient de sa compétence émotionnelle, l'individu l'applique à son avantage. La compétence émotionnelle peut être considérée comme la capacité des individus à utiliser et à travailler leur résidu émotionnel. Cette capacité n'est pas figée et peut évoluer dans le temps.

Quatrièmement, cette compétence est liée aux valeurs de l'individu. Nos travaux prolongent ceux de Douglas Creed, Hudson, Okhuysen, & Smith-Crowe, (2014); Voronov & Weber, (2016) en montrant que les valeurs des personnes influencent les stratégies de gestion du résidu émotionnel. Plus l'individu est impliqué dans l'échange et la réciprocité, plus il gèrera son résidu d'émotion. À l'opposé de ce spectre, une forte perception de

l'honneur et de la fierté impliquera plutôt une non-gestion du résidu émotionnel. Les valeurs de l'humanisme et de l'amitié permettent pour leur part de partager l'émotion et de gérer le résidu émotionnel.

Cinquièmement, nos travaux démontrent l'importance du rôle des organisations lors de la gestion de ce résidu. Les individus ne sont pas totalement responsables de leur destinée. Les organisations sont à l'origine de la formation et de l'intensité de ce résidu émotionnel (Douglas Creed et al., 2014) dont elles sont conscientes. Elles peuvent dès lors limiter son importance ou accompagner sa gestion. Certaines organisations offrent un espace pour partager l'émotion et aider leurs anciens membres à analyser leur résidu émotionnel leur permettant alors de devenir des alliés et non des rivaux. Les entreprises sont également essentielles pour accompagner les ex-permanents et les aider à s'intégrer. Le rôle des organisations est également capital en ce qui concerne les ressources que les individus peuvent mobiliser pour mettre en œuvre leur stratégie. Ces ressources sont liées aux normes organisationnelles (Voronov et Weber, 2016). Comme expliqué dans les résultats, la stratégie de rationalisation ou de partage du résidu émotionnel est liée aux moyens offerts par le syndicat et l'entreprise d'accueil : un accompagnement, une formation et un lieu d'échange... En revanche, une non-gestion du résidu émotionnel ou un échec de la stratégie de partage du résidu émotionnel peut résulter d'un manque de moyens offerts par le syndicat et l'entreprise d'accueil voire même d'un choix de leur part. Les individus sont laissés à eux-mêmes ce qui peut impliquer la non-gestion du résidu émotionnel.

### **1.3 De l'employabilité militante aux scripts de carrière intégrant l'expérience syndicale**

Notre troisième sous-question de recherche portait sur la valorisation ou non de l'expérience syndicale et son intégration dans la carrière. Nos résultats ont permis de soulever de nombreux points.

D'abord, le capital social n'est plus pensé uniquement dans la sphère syndicale pour revitaliser le syndicat (Croucher, Martens et Singe, 2007) ou pour assurer une carrière syndicale (Kirton, 1999). Lors d'une transition professionnelle, son effet n'est possible que s'il est mobilisé (Forrier, Verbruggen et De Cuyper, 2015). Les militants syndicaux, comme le soulignent Poupeau et Matonti (2004) ont un capital militant important qui leur permet de mobiliser efficacement leur capital social. Nos travaux confirment et prolongent les travaux sur le lien entre capital social et transition professionnelle (Obukhova et Lan, 2013) en proposant deux stratégies possibles de mobilisation pour l'ex-permanent. La stratégie offensive est ralentie par une période d'observation de la part de l'employeur au cours de laquelle cette mobilisation doit être mise en sommeil. L'autre stratégie consiste à ne pas mobiliser le capital social résultant de l'expérience syndicale.

Ensuite le processus de transition professionnelle dépend de l'employabilité perçue sur trois étapes clés : la recherche (Katz et Kahn, 1978), le contact avec les employeurs potentiels (Van Hoyer, van Hooft et Lievens, 2009) et la prise de poste (De Cuyper, Van der Heijden et De Witte, 2011). Lorsque l'individu se perçoit employable, il va mobiliser efficacement son capital social (Forrier, Verbruggen et De Cuyper, 2015). Au contraire, une faible perception de son employabilité induit une faible assurance sur le marché de l'emploi (De Vos, De Hauw et Van der Heijden, 2011). Nos travaux mettent en lumière l'impact de l'employabilité perçue en proposant plusieurs facteurs explicatifs. Premièrement, la nature du départ

(souhaité ou subi) semble avoir un effet important sur l'employabilité perçue lors d'une transition professionnelle. Lorsque le départ est subi, l'employabilité perçue est faible ce qui entraîne une faible mobilisation du capital social. Au contraire, un départ volontaire entraîne une forte employabilité perçue et la mobilisation du capital social. Deuxièmement, plusieurs facteurs internes et externes favorisent une forte employabilité perçue tels que l'étiquette syndicale, la formation initiale ou acquise et le niveau hiérarchique. Un niveau hiérarchique élevé dans le monde syndical permet à l'ex-permanent d'envisager plus facilement la transférabilité de ses compétences. L'employabilité perçue est fortement liée au capital social de l'individu, ce qui implique des stratégies différentes de mobilisation de celui-ci lors d'une transition professionnelle prolongeant les travaux de Forrier et al. (2015).

Cette analyse nous permet de proposer le concept d'employabilité militante comme la capacité pour un militant syndical d'obtenir et de maintenir un emploi que ce soit dans la sphère syndicale ou non. Cette capacité se manifeste par la mobilisation du capital social créé lors de l'engagement syndical. Comme exposé dans les paragraphes précédents, le capital social est mobilisé différemment selon l'employabilité perçue par le militant, dont nous avons identifié les facteurs constitutifs. Le concept d'employabilité militante s'inscrit dans la continuité des travaux sur la carrière syndicale (Kirton, 1999). La carrière syndicale n'est plus pensée uniquement au sein du syndicat mais aussi en dehors. Des allers-retours peuvent même être envisagés (Healy et Kirton, 2013). En proposant ce concept, nos travaux élargissent également le concept de capital militant (Poupeau et Matonti, 2004). Le capital militant n'est pas vu uniquement au sein du syndicat mais peut être mobilisé en dehors.

Enfin, nos recherches prolongent les travaux liant employabilité et expression de l'insatisfaction (Bourguignon, Noel et Schmidt, 2015). L'expression de l'insatisfaction ne se fait pas toujours de la même manière. Si celle-ci est faite de manière constructive, un cercle vertueux se met en place. Au contraire, si l'expression de l'insatisfaction est plus combative, l'individu risque d'être exclu ce qui réduira son propre sentiment d'employabilité. Il semble que le lien entre l'employabilité et l'expression de l'insatisfaction ne s'établisse pas uniquement dans un sens mais qu'il soit bijectif.

En analysant les compétences syndicales et leur intégration dans la carrière, nos résultats enrichissent les travaux sur les scripts de carrière et sur le concept de carrière sans frontière. D'une part, la carrière nomade peut intégrer des expériences variées comme l'expérience syndicale (Cadin, Bender, & de Saint Giniez, 2003). L'implication dans le syndicat et dans l'entreprise n'est pas nécessairement concomitante (Biétry et Laroche, 2011) mais peut être successive. L'agent s'affranchit des organisations pour se réaliser au sein des entreprises ou dans les syndicats. L'expérience syndicale est un moyen pour lui de progresser. L'individu pense l'expérience syndicale comme une étape dans la carrière. Celle-ci lui a apporté de nombreuses compétences comportementales et techniques qu'il a pu valoriser. L'individu intègre cette expérience et en fait sens. Sa carrière est faite d'étapes reliées entre elles, en entreprise ou dans le syndicat. Nous rajoutons au concept de carrière durable la possibilité pour l'individu de s'investir syndicalement. D'autre part, la carrière syndicale peut aussi être considérée comme un aboutissement dans le prolongement des travaux de Healy & Kirton (2013) sur la carrière syndicale. Le genre ne semble pas une variable explicative du script de carrière. En revanche, il

explique le comportement du permanent confirmant les travaux de Healy & Kirton (2013) sur les femmes militantes. Enfin dans certains cas, l'expérience syndicale est vue comme un échec pour la carrière. La personne n'estime pas en avoir tiré des avantages et ne voit pas de cohérence dans l'ensemble de son cursus. Une personne peut par ailleurs penser un script de carrière à un instant donné, puis le faire évoluer. Nos résultats approfondissent les travaux sur les scripts de carrière en montrant qu'une personne peut faire évoluer son schéma de compréhension des événements et donc peut faire réajuster son script de carrière (Valette et Culié, 2015). Du couronnement de sa vie professionnelle, l'ex-permanent peut aussi considérer la carrière syndicale comme un échec.

Plus largement, nos travaux permettent d'articuler plusieurs concepts. La transition professionnelle est vue sous différents angles. À un niveau micro, l'individu est pensé comme un agent disposant d'une marge d'autonomie. À un niveau macro, l'entreprise est responsable de l'émotion créée et l'accompagnement de l'ex-permanent. Enfin à un niveau méso, nos travaux montrent l'interaction entre l'individu et les organisations touchées par la transition.

## **2. CONTRIBUTIONS MANAGERIALES**

Les contributions managériales portent sur trois moments clés que le syndicat et l'entreprise doivent accompagner : avant (2.1), pendant (2.2) et après le départ (2.3).

### **2.1 Contributions managériales lors de la préparation du départ**

Avant le départ, le syndicat doit tout d'abord veiller à limiter les difficultés que les permanents syndicaux et les militants peuvent rencontrer. Cela peut s'illustrer par des

formations managériales et par une vigilance de l'organisation syndicale sur certains points. D'autres mesures telles que la définition des missions précises permettent à chaque membre de bien identifier son rôle. L'anticipation des difficultés ne réside pas uniquement dans le contrôle mais aussi dans l'anticipation des départs. Indiquer dans ses statuts que le nombre de mandats est limité permettrait à l'organisation d'anticiper les départs et d'éviter certaines difficultés entre permanents. Quelques organisations syndicales organisent des matinées d'information sur l'engagement syndical mais aussi sur les compétences développées permettant aux permanents syndicaux de penser leur reconversion. Cela montre également aux futurs permanents qu'une reconversion est possible, levant ainsi des freins à l'engagement. Ces points d'information pourraient être développés et accompagnés par des personnes extérieures.

De plus, notre travail souligne la nécessité pour les organisations d'inciter et d'aider les salariés à maintenir leur réseau actif bien en amont de leur départ. Que ce soit dans le syndicat ou en dehors, le réseau est essentiel pour que l'individu puisse retrouver un poste à la hauteur de ses compétences et de ses attentes. Régulièrement, le syndicat mais aussi les organisations plus globalement, doivent alerter leurs membres de cette nécessité d'entretenir leur réseau que ce soit en interne ou en externe grâce à des déjeuners ou en participant à des groupes de réflexion sur le dialogue social. En entretenant son réseau, le permanent syndical n'assure pas uniquement son avenir professionnel mais s'affirme aussi comme vitrine du syndicat. Le syndicat n'est pas le seul acteur majeur de l'anticipation du départ. Des entretiens réguliers de gestion de carrière des permanents détachés, un bilan de compétence et des formations proposées par l'entreprise à laquelle le permanent est rattaché lui

permettent d'anticiper et de penser son retour. Le lien avec le manager du service auquel était rattaché le permanent doit également être conservé. Que ce soit de manière formelle ou informelle, des contacts avec l'entreprise d'origine permettent d'anticiper le départ qui ne doit pas être imaginé comme un horizon repoussé sans cesse. Ces contacts réguliers donnent également à l'ex-permanent le sentiment qu'il reste employable. Lors du départ, il sera alors plus confiant, ce qui conduira à la mise en place d'un cercle vertueux. En se sachant employable, il aura alors tendance à penser son départ dans de meilleures conditions et pourra se projeter dans des postes d'un niveau plus élevé. Enfin l'entreprise doit identifier lors de la phase de recrutement si la personne ressent encore un résidu émotionnel important et apprécier la manière dont elle le gère. Son intégration dans l'organisation risque d'être complexifiée par ce résidu émotionnel.

## **2.2 Contributions managériales pour accompagner le départ**

Pendant le départ, plusieurs actions sont possibles. D'une part, le syndicat peut accompagner son ex-permanent en l'écoutant. Cette écoute permet à l'ex-permanent d'exprimer ses sentiments, ce qui l'aidera plus facilement à faire son deuil. Dans certains cas, l'écoute n'est pas suffisante : une formation ou un accompagnement par un cabinet spécialisé peut aider l'ex-permanent à faire ce deuil et à analyser ses émotions liées au départ. D'autre part, l'entreprise doit travailler sur l'identification des compétences syndicales et leur transférabilité. Recruter un ex-permanent syndical peut apporter un autre regard mais aussi des compétences mobilisables. Le réseau de l'ex-permanent autant que sa capacité à négocier et à gérer une équipe sont autant de richesses et de compétences sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer. Un réel travail

dans les entreprises est nécessaire pour penser les compétences syndicales en dehors du syndicat. Cette réflexion sur les compétences syndicales ne doit pas cacher la nécessaire gestion du résidu émotionnel. L'entreprise doit prendre en compte ce travail de gestion de l'ex-permanent et l'accompagner au mieux. Lorsqu'un point de blocage est identifié, elle doit chercher des solutions pour aider l'ancien permanent à gérer ce résidu. Ces solutions peuvent être un accompagnement sous la forme d'un coaching, la possibilité offerte par un manager d'accueillir l'émotion ou encore l'attention portée à éviter toute forme de représailles lors de l'accueil de l'ex-permanent.

### **2.3 Contributions managériales après le départ**

Lorsque le départ est réalisé, plusieurs moyens d'action sont envisageables. Tout d'abord, le syndicat doit conserver un contact avec l'ex-permanent. Ce contact peut ne pas être officiel mais il doit exister. Lorsque le syndicat estime que son ex-permanent est parti dans de mauvaises conditions, il doit néanmoins continuer à l'accompagner. Des actions communes avec l'entreprise d'accueil peuvent être envisagées. Là encore, des formations ou une validation des acquis sont des pistes intéressantes. Plus largement, toute organisation doit être vigilante et s'intéresser à ses anciens membres. Ils sont la vitrine de l'organisation, et ils peuvent rester des alliés ou devenir des ennemis. L'organisation peut organiser des réunions avec ses anciens membres, ne pas hésiter à les solliciter si nécessaire mais aussi les citer comme exemples d'une transition professionnelle réussie. L'organisation ne doit pas prendre en compte uniquement la mobilité interne mais envisager aussi la mobilité externe.

Enfin, le rôle de l'entreprise d'accueil est essentiel dans la période qui suit le départ. En prenant conscience que le premier poste n'est pas toujours à la hauteur des attentes de l'ex-permanent, l'entreprise peut mettre en place un suivi managérial régulier. Celui-ci aidera le manager et l'ex-permanent à se réajuster, prenant en compte tant les difficultés de l'ex-permanent que celles du manager. Un échange régulier entre la direction des Ressources Humaines et le manager est nécessaire. L'accompagnement ne s'arrête pas uniquement lorsque l'ex-permanent a retrouvé un poste. Au contraire, réussir l'intégration dans la durée est la partie la plus délicate.

### **3. LIMITES ET VOIES DE RECHERCHES FUTURES**

Cette recherche présente certaines limites qui ouvrent autant de voies de recherche futures possibles. Sur le plan méthodologique, les résultats obtenus en étudiant le cas français doivent être exploités avec précaution et ne sauraient être généralisés à toutes les organisations syndicales à l'échelle du monde sans d'importantes études complémentaires. Il serait judicieux de tester les processus proposés sur un échantillon plus large et plus diversifié. Une approche comparative impliquant plusieurs pays permettrait une meilleure compréhension des influences culturelles et historiques sur les raisons du départ des permanents syndicaux ainsi que des problèmes organisationnels et structurels internes aux syndicats. Plus largement, il est possible de se demander quelle est l'influence et quels sont les effets de l'histoire syndicale du pays d'origine sur les départs des élus. Un premier entretien avec une responsable syndicale espagnole a permis d'identifier des différences culturelles importantes dans le fonctionnement des syndicats et la gestion de

leurs propres permanents. Une recherche quantitative sur les difficultés présentes au sein des syndicats et sur le comportement des permanents en fonction permettrait aussi de confirmer certains de nos résultats et d'identifier plus précisément les difficultés propres aux syndicats.

Au sujet du résidu émotionnel, notre recherche se limite à un suivi longitudinal en deux vagues. Il serait pertinent de poursuivre l'analyse sur un échantillon plus large et sur trois vagues successives plus espacées dans le temps pour identifier la présence ou non du résidu émotionnel, mais aussi son rôle sur le long terme. Des états d'esprit ont pu évoluer questionnant sur la stabilité de ces derniers à long terme. De plus, nos résultats laissent supposer que toute la carrière est impactée par le résidu émotionnel et pas uniquement le poste suivant le départ.

L'employabilité militante est un concept que nous avons développé. Il conviendrait de construire une échelle permettant de le tester plus largement. La question de l'employabilité militante ne se pose pas uniquement pour les permanents syndicaux, elle concerne également ceux qui exercent des mandats tout en ayant une activité professionnelle. Comment cette employabilité militante s'illustre-t-elle pour les militants étant impliqué à la fois dans le syndicat et dans leur entreprise ? Une analyse quantitative permettrait d'étudier l'intégration de cette expérience dans leur carrière. Comment utilisent-ils cette expérience syndicale dans leur poste ? Comment construisent-ils un script de carrière cohérent ?

Le rôle des managers et les difficultés parfois rencontrées par ceux qui n'avaient pas été associés au recrutement des ex-permanents syndicaux témoignent d'un certain décalage entre les politiques Ressources Humaines et la réalité. Il serait intéressant de mesurer et

d'analyser ce décalage afin d'identifier quels sont les acteurs réels de l'intégration et les difficultés rencontrées en interne.

Ces limites et ouvertures méthodologiques ne doivent pas cacher les limites conceptuelles de notre recherche. Nous avons fait le choix de mobiliser certains cadres conceptuels pour comprendre la transition professionnelle. Or, au cours des entretiens, de nombreux échanges ont porté sur la négociation entre l'ex-permanent, son syndicat et l'entreprise d'accueil pour préparer la reconversion. Il aurait été intéressant de se pencher sur les concepts associés à cette négociation.

L'analyse des raisons du départ montre un lien fort entre l'engagement et le départ. Il serait intéressant de vérifier l'existence de ce lien dans d'autres situations. Peut-on expliquer le départ d'un individu d'une organisation (une entreprise par exemple) par les raisons qui l'ont motivé à la rejoindre ? L'entreprise dispose de moyens que le syndicat ne peut pas fournir, et cela modifie peut-être le lien identifié dans le cas du départ des ex-permanents syndicaux entre les raisons de l'engagement et le départ.

Nos travaux montrent aussi la relation entre le type de leadership et les raisons de l'engagement. L'observation d'autres populations donnerait la possibilité de vérifier l'existence d'une telle relation dans d'autres contextes et de voir si cette relation peut être transposée ou généralisée. Il conviendrait également d'étudier précisément le lien entre le type de leadership, les raisons de l'engagement et le genre. Y a-t-il un leadership syndical spécifique aux femmes ?

De plus, nos travaux expliquent le rôle du résidu émotionnel sur l'individu et sa relation avec les organisations. Il serait pertinent d'identifier si le résidu émotionnel concerne également ces organisations. Le résidu émotionnel se manifeste-t-il uniquement à un niveau micro ou existe-t-il aussi au niveau macro ? L'émotion collective persistante existe-

t-elle et influence-t-elle le comportement d'une organisation ? Le résidu émotionnel influence l'individu mais pas uniquement. Son entourage familial et amical est impliqué dans la gestion de ce dernier. L'influence du résidu émotionnel sur l'entourage est également un point qui nécessiterait d'être étudié. Du point de vue de l'individu, le lien entre le processus de deuil et la gestion du résidu émotionnel n'a pas été approfondi. Il serait intéressant d'identifier les similitudes et les différences entre ces deux démarches. Enfin le concept d'employabilité militante montre un lien certain entre la mobilisation du capital social, le type de départ et l'employabilité perçue pour des personnes en mobilité externe. Il conviendrait de confirmer ce lien conceptuel pour les personnes étant en mobilité interne. La mobilité interne est-elle le fruit du même enchaînement ?

Le concept d'employabilité militante pourrait être testé dans d'autres domaines d'engagement. L'employabilité militante pourrait s'appliquer aux personnes s'investissant dans l'humanitaire. Pourrait-on parler d'employabilité militante également dans ce cas ?

Concernant, enfin, la prise en compte de l'expérience syndicale dans les scripts de carrière, il serait intéressant de mesurer si le script de carrière : l'expérience syndicale vue comme une étape, s'observe davantage chez les nouveaux militants. Serait-ce alors le signe d'une évolution de la carrière syndicale chez les militants ?

## Bibliographie

---

**Abelson R.P. (1981)**, « Psychological status of the script concept. », *American Psychologist*, vol. 36, n°7, pp. 715-729.

**Abraham K. (1966)**, « Perte objectale et introjection au cours du deuil normal et des états psychiques anormaux » dans *Œuvres complètes*, Tome II, Éditions Payot, pp. 258-265.

**Ajzen I. (1991)**, « The theory of planned behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, n°2, pp. 179-211.

**Allard-Poesi F. et Marechal C. (2003)**, « Chapitre 2: Construction de l'objet de la recherche », dans *Méthode de recherche en management*, Paris, Editions Dunod, pp. 34-46.

**Alvesson M. (2010)**, « Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies », *Human Relations*, vol. 63, n°2, pp. 193-217.

**Alvesson M. et Empson L. (2008)**, « The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms », *Management*, vol. 24, n°1, pp. 1-16.

**Alvesson M. et Willmott H. (2002)**, « Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n°5, pp. 619-644.

**Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J. et Herron M. (1996)**, « Assessing the work environment for creativity », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°5, pp. 1154-1184.

**Andolfatto D. et Labbé D. (2006)**, *Histoire des syndicats: 1906-2006*, Paris, Seuil.

**Andolfatto D. (2007)**, « L'engagement syndical des jeunes postiers : déclin ou mutation ? » Rapport d'étude pour la mission de la recherche et stratégie de La Poste .

**Andolfatto D. et Labbe D. (2016)**, « France : La cartellisation des relations professionnelles », dans *Syndicats et dialogue social. Les modèles occidentaux à l'épreuve*, Bruxelles, Peter Lang, pp. 139-160.

**Andolfatto D. et Labbé D. (2008)**, « Le financement clair-obscur du syndicalisme français », *Histoire et Liberté*, n°33, pp. 17-34.

**Andolfatto D. et Labbé D. (2012)**, « The future of the French Trade Unions », *Management revue*, vol. 23, n°4, pp. 341-352.

**Andolfatto D. et Labbé D. (2016)**, « La réforme, la rue et les syndicats », *Commentaire*, vol 4, n°156, pp. 825-832.

**Arthur M.B., Hall D.T. et Lawrence B.S. (1989)**, *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, 549 p.

**Ashforth B.E., Harrison S.H. et Corley K.G. (2008)**, « Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions », *Journal of Management*, vol. 34, pp. 325-374.

**Ashforth B.E. et Kreiner G.E. (1999)**, « How can you do it?: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°3, pp. 413-434.

- Ashforth B. et Johnson S. (2001)**, « Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Contexts », dans M. A. Hogg & D. J. Terry (Edition), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Philadelphia: Psychology Press., pp. 31-48.
- Badigannavar V. et Kelly J. (2005)**, « Why are some union organizing campaigns more successful than others? », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 43, n°3, pp. 515-535.
- Bandura A. (1986)**, *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura A. et Lecomte J. (2007)**, *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*. Bruxelles, De Boeck.
- Barley S.R. (1989)**, « Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology », dans Arthur MB et al. (eds) *Handbook of Career Theory*. Cambridge and New York, NY: Cambridge University Press, 41–65
- Barley S. et Tolbert S.P. (1997)**, « Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution », *Organization Studies*, vol. 18, n°1, pp. 93-117.
- Bartel C. et Dutton J. (2001)**, « Ambiguous organizational memberships: construction organizational identities in interactions with others », *Social identity processes dans M. Hogg & D. J. Terry (Eds.), Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia: Psychology Press, pp. 115-130.
- Basch J. et Fisher C.D. (2000)**, « Affective events–emotions matrix: A classification of work events and associated emotions », dans N. M Ashkanasy, C E J Härte et W Zerbe (dir.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice.*, Westport, CT: Quorum, pp. 36-48.
- Bass B.M. et Avolio B.J. (1993)**, « Transformational Leadership and Organizational Culture », *International Journal of Public Administration*, vol. 17, n°1, pp. 112-121.
- Baumeister R.F., Vohs K.D., Nathan DeWall C. et Liqing Zhang (2007)**, « How emotion shapes behavior: Feedback, anticipation, and reflection, rather than direct causation », *Personality and Social Psychology Review*, vol. 11, n°2, pp. 167-203.
- Beaujolin-bellet R. et Grima F. (2010)**, « La transition professionnelle des leaders

syndicaux à l'issue d'un plan social », *Socio-économie du Travail*, vol. 32, pp. 1129-1156.

**Beaujolin-Bellet R. et Grima F. (2015)**, « Reconstruire son identité après un conflit social contre la fermeture d'un site : le cas des leaders syndicaux », *M@n@gement*, Vol. 17, n°5, pp. 371-403.

**de Becdelievre P. et Grima F. (2017)**, « Assurer son employabilité militante externe par la mobilisation du capital social: le cas des ex-permanents syndicaux lors d'une reconversion en dehors du syndicat », *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 72, n°2, pp. 345.

**Beech N. (2008)**, « On the Nature of Dialogic Identity Work », *Organization*, vol. 15, n°1, pp. 51-74.

**Beech N., Gilmore C., Cochrane E. et Greig G. (2012)**, « Identity work as a response to tensions: A re-narration in opera rehearsals », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 28, n°1, pp. 39-47.

**Bell B.S., Lee S. et Yeung S.K. (2006)**, « Hrm : Implications for the Professionals », *Human Resource Management*, vol. 45, n°3, pp. 295-308.

**Bender A.-F. de, Cadin L. et Saint Giniez V. de (2003)**, *Carrières nomades: les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert, Paris, 258 p.

**Berntson E. (2008)**, *Employability perceptions: Nature, determinants and implications for health and well-being*, Thèse de doctorat, Department of Psychology, Stockholm University, Stockholm.

**Bertaux D. (1997)**, *Les récits de vie : perspective ethnosociologique*, Armand Col, Paris.

**Berthoz A. (2003)**, « La Décision », Éd. Odile Jacob, Paris.

**Biétry F. (2007)**, « L'adhésion au syndicalisme autonome en France », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 62, n°1, pp. 118-143.

**Biétry F. (2013)**, « Carrière professionnelle et engagement syndical : le mariage impossible ? » dans *Dany & Pihel & Roger (eds) La gestion des carrières. Populations et contextes*, Ed. Vuibert-AGRH, Paris, pp. 173-203.

**Biétry F. et Laroche P. (2011)**, « L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 81, n°3, pp. 19.

- Bisconti T.L., Bergeman C.S. et Boker S.M. (2004)**, « Emotional well-being in recently bereaved widows: a dynamical systems approach. », *Journal of Gerontology*, vol. 59, n°4, pp. 158-167.
- Blau P. (1964)**, « Justice in social exchange », *Sociological Inquiry*, vol. 34, n°2, pp. 193-206.
- Bloom G. et Northrup H. (1969)**, « Economics of labor relations », RD Irwin.
- Bonanno G.A. (2004)**, « Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events? », *American Psychologist*, vol. 59, n°1, pp. 20-28.
- Bonanno G.A. et Kaltman S. (1999)**, « Toward an Integrative Perspective on Bereavement », *Psychological Bulletin*, vol. 125, n°6, pp. 760-776.
- Boudens C.J. (2005)**, « The story of work: A narrative analysis of workplace emotion », *Organization Studies*, vol. 26, n°9, pp. 1285-1306.
- Bourdieu, Pierre (1986)**. 'The forms of capital', dans *John G. Richardson (ed.), Handbook of theory and research for the sociology of education*, Westport, US: Greenwood Publishing, pp.241-258.
- Bourdieu P. (1996)**, « Bourdieu - Physical Space, Social Space and Habitus », *Vilhelm Aubert Memorial Lecture ISOrapport*, vol. 10, n°3, pp. 7-22.
- Bourdieu P. et Wacquant L.J.D. (1992)**, « An Invitation to Reflexive Sociology », Cambridge: Polity Press.
- Bourguignon R., Noel F. et Schmidt G. (2015)**, « Is employability detrimental to unions? An empirical assessment of the relation between self-perceived employability and voice behaviours », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 98, n°4, pp. 3-17.
- Bournois, F., Livian, Y. F., & Thomas, J. (1993)**, Les nouvelles perspectives de la recherche. dans *Repenser la gestion des ressources humaines*, Brabet, Paris, *Economica*
- Bowlby J. (1973)**, *Separation: anxiety and anger*, New York: Basic Books, 456 p.
- Brenner A., Day B. et Ness I. (2009)**, *The encyclopedia of strikes in American history*, New York: ME Sharpe.
- Breukelen W. Van, Vlist R. Van Der et Steensma H. (2004)**, « Voluntary employee

turnover: Combining variables from the “traditional” turnover literature with the theory of planned behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n°7, pp. 893-914.

**Brewer M.B. et Gardner W. (1996)**, « Who Is This “we”? Levels of Collective Identity and Self Representations », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 71, n°1, pp. 83-93.

**Brickson S. (2000)**, « The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings », *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, pp. 82-101.

**Brockner J. et Higgins E.T. (2001)**, « Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, n°1, pp. 35-66.

**Brown A.D. et Coupland C. (2015)**, « Identity Threats, Identity Work and Elite Professionals », *Organization Studies*, vol. 36, n°10, pp. 1315-1336.

**Bryson A., Cappellari L. et Lucifora C. (2004)**, « Does union membership really reduce job satisfaction? », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n°3, pp. 439-459.

**Burt R.S. (1992)**, *Structural holes: The social structure of competition*, Cambridge MA: Harvard University Press, pp. 953-969.

**Buttigieg D.M., Deery S.J. et Iverson R.D. (2014)**, « Voice within trade unions ? A test of the voice and loyalty hypothesis », *Journal of Industrial Relations*, vol. 56, n°1, pp. 3-23.

**Buttigieg D.M., Deery S.J. et Iverson R.D. (2008)**, « Union Mobilization : A Consideration of the Factors Affecting the Willingness of Union Members to Take Industrial Action », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 46, n°2, pp. 248-267.

**Callero P.L. (1985)**, « Role-Identity Saliency », *Social Psychology Quarterly*, vol. 48, n°3, pp. 203.

**Calvey M.D. et Healy G. (2003)**, « Political activism and workplace Industrial relations in a UK failing school », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n°1, pp. 97-113.

- Cappellen T. et Janssens M. (2010)**, « Enacting global careers: Organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, n°5, pp. 687-706.
- Cappelli P. et Sherer P.D. (1990)**, « Assessing Worker Attitudes under a Two-Tier Wage Plan », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, n°2, pp. 225-244.
- Charreire S. et Huault I. (2001)**, « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°3, pp. 31-55.
- Cheynis É. (2013)**, « Les reconversions dans l'associatif de militants politiques marocains », *Politix*, vol. 102, n°2, pp. 147.
- Chreim S., Williams B.E. et Hinings C.R. (2007)**, « Interlevel influences on the reconstruction of professional role identity », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n°6, pp. 1515-1539.
- Chudzikowski K., Demel B., Mayrhofer W., Briscoe J.P., Unite J., Bogićević Milikić B., Hall D.T.T., Heras M. Las, Shen Y. et Zikic J. (2009)**, « Career transitions and their causes: A country-comparative perspective », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 82, n°4, pp. 825-849.
- Clark P.F. (1989)**, « Organizing the Organizers : Professional Staff Unionism in the American Labor Movement », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 42, n°4, pp. 584-599.
- Clénet J. (2007)**, « Complexité de l'approche qualitative et légitimation scientifique pour une genèse des possibles : relier pragmatique, épistémique, et éthique... », *Recherches Qualitatives – Hors-Série n° 3, Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative*.
- Climate C., Helms W.S., Wang L. et Voronov M. (2014)**, « Emotions Uncorked : Inspiring Evangelism for the Emerging », *Academy of Management Journal*, vol. 60, n°2, pp.461-482.
- Collinson D.L. (2003)**, « Identities and insecurities: Selves at Work », *Organization*, vol. 10, n°3, pp. 527-547.
- Collinson D. (1992)**, « Managing the shopfloor: Subjectivity, masculinity and workplace culture », *Academy of Management Review*, vol. 18, n°4, pp. 788-794.

**Commeiras N. et Charles-Pauvert B (2002)**, « L'implication au travail », dans J.P. Neveu & M. Thévenet (dir.), *L'implication au travail*, Vuibert: Paris, pp. 43-69.

**Comte A. (1852)**, « Système de politique positive: Statique sociale », Carillan-Goeury et Valmont.

**Conger J. A., Kanungo R.N. et Menon S.T. (2000)**, « Charismatic leadership and follower effects », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n°7, pp. 747-767.

**Conroy S.A., Becker W.J. et Menges J.I. (2017)**, « The meaning of my feelings depends on who i am: Work-related identifications shape emotion effects in organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 60, n°3, pp. 1071-1093.

**Conroy S. a. et O'Leary-Kelly A.M. (2014)**, « Letting go and moving on: Work-related identity loss and recovery », *Academy of Management Review*, vol. 39, n°1, pp. 67-87.

**Cornfiel D. (1993)**, « Integrating US labor leadership: union democracy and the ascent of ethnic and racial minorities and women into national union offices », *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 12, pp. 51-74.

**Courpasson D. et Clegg S. (2006)**, « Dissolving the iron cages? Tocqueville, Michels, bureaucracy and the perpetuation of elite power », *Organization*, vol. 13, n°3, pp. 319-343.

**Creed W.E.D., DeJordy R. et Lok J. (2010)**, « Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work », *Academy of Management Journal*, vol. 53, n°6, pp. 1336-1364.

**Creed D.W.E., Hudson B.A., Okhuysen G.A. et Smith-Crowe K. (2014)**, « Swimming in a sea of shame: Incorporating emotion into explanations of institutional reproduction and change », *Academy of Management Review*, vol. 39, n°3, pp. 275-301.

**Cregan C. (2005)**, « Individual attitudes toward union membership », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 58, n°2, pp. 282-305.

**Cregan C., Bartram T. et Stanton P. (2009)**, « Union organizing as a mobilizing strategy: The impact of social identity and transformational leadership on the collectivism of union members », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 47, n°4, pp. 701-722.

- Croucher R., Martens H. et Singe I. (2007)**, « A German Employee Network and Union Renewal: The Siemenskonflikt », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 62, n°1, pp. 143-169.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977)**, « L'acteur et le système les contraintes de l'action collective », Edition du Seuil, Paris.
- Culpan O. et Wright G.H. (2002)**, « Women abroad : getting the best results from women managers », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n° 5, pp. 784-801.
- Currie G., Tempest S. et Starkey K. (2006)**, « New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n°4, pp. 755-774.
- Cuyper N. De, Broeck V. den A. et Witte H. De (2015)**, « Perceived employability in times of job insecurity: A theoretical perspective », dans A. De Vos & B. van der Heijden (dir.), *Handbook of Research on Sustainable Careers*, Edward Elgar Publishing, pp. 161-189.
- Cuyper N. De, Heijden B.I.J.M. Van der et Witte H. De (2011)**, « Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts? », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n°7, pp. 1486-1503.
- Cuyper N. De, Sulea C., Philippaers K., Fischmann G., Iliescu D. et Witte H. De (2014)**, « Perceived employability and performance: moderation by felt job insecurity », *Personnel Review*, vol. 43, n°4, pp. 536-552.
- Dallier P. et Peyronnet J-C (2012)**, "Rapport d'information au Sénat. « Sur le statut de l'élu ». " <http://www.senat.fr/rap/r11-318/r11-3181.pdf>.
- Damasio A.R. (1994)**, *L'erreur de Descartes: la raison des émotions*, Paris, Odile Jacob.
- Dany F., Louvel S. et Valette A. (2011)**, « Academic careers: The limits of the "boundaryless approach" and the power of promotion scripts », *Human Relations*, vol. 64, n°7, pp. 971-996.
- Darlington (1994)**, *The Dynamics of Workplace Unionism*, London, Mansell.
- David, A. (1999)**. "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de

gestion." *Actes de la VIIIe Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS 1999, Chatenay-Malabry)*. Récupéré du site : [http://www.strategie-aims.com/events/conferences/15-viiieme-conference-de-l-aims/communications\\_by\\_author?author=David+Albert](http://www.strategie-aims.com/events/conferences/15-viiieme-conference-de-l-aims/communications_by_author?author=David+Albert)

**Deledalle, Defillippi R.J. et Arthur M.B. (1994)**, « The boundaryless career: A competency-based perspective », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n°4, pp. 307-324.

**Denis J.-M. (2016)**, « Les militant\*e\*s de SUD-PTT: entre discriminations co-construire et expression syndicale », *Terrains et Travaux: Revue de sciences sociales, ENS CACHAN*.

**Devine K., Reay T., Stainton L. et Collins-Nakai R. (2003)**, « Downsizing outcomes: Better a victim than a survivor? », *Human Resource Management*, vol. 42, n°2, pp. 109-124.

**Doolin B. (2002)**, « Enterprise Discourse, Professional Identity and the Organizational Control of Hospital Clinicians », *Organization Studies*, vol. 23, n°3, pp. 369-390.

**Doucouliafos C. et Laroche P. (2003)**, « What do unions do to productivity? A meta-analysis », *Industrial Relations*, vol. 42, n°4, pp. 650-691.

**Drago-Severson E. (2004)**, *Becoming adult learners: Principles and practices for effective development*, New York, Teachers College Press, 223 p.

**Dubar C. (2007)**, « Polyphonie et métamorphoses de la notion d'identité », *Revue française des affaires sociales*, vol. 2, n°2, pp. 9-25.

**Dubar C. (2011)**, *La socialisation: Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Collin (dir.), Paris.

**Duberley J. (2006)**, « Constructing Scientific Careers: Change, Continuity and Context », *Organization Studies*, vol. 27, n°8, pp. 1131-1151.

**Dubreuil G.(1979)**, « Les délégués du personnel (quelques résultats d'une enquête d'avril 1979) ». Consulté à l'url : [http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue\\_Travail-et-Emploi/pdf/10\\_2161.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/10_2161.pdf).

**Dumez H. (2016)**, « Méthodologie de la recherche qualitative: les questions clés de la démarche compréhensive », Vuibert (dir), Paris.

- Dupuis M. et Rioux C. (2016)**, « États-Unis : crise du syndicalisme et de la négociation collective », dans Dominique Andolfatto et Sylvie Contrefois (dir.), *Syndicats et dialogue social : Les modèles occidentaux à l'épreuve*, Bruxelles, Peter Lang, pp. 123.
- Dutton J.E., Roberts L.M. et Bednar J. (2010)**, « Pathways for positive identity construction at work: four types of positive identity and the building of social resources », *Academy of Management Review*, vol. 35, n°2, pp. 265-293.
- E Cunha M.P., Guimarães-Costa N., Rego A. et Clegg S.R. (2010)**, « Leading and Following (Un) ethically in “Limen” », *Journal of Business Ethics*, vol. 97, n°2, pp. 189-206.
- Ebaugh H. (1988)**, *Becoming an ex: The process of role exit*, University of Chicago Press (dir.), Chicago.
- Elfenbein H.A. (2007)**, « Emotion in Organizations », *The Academy of Management Annals*, vol. 1, n°1, pp. 315-386.
- Ellemers N., Gilder D. De et Haslam S.A. (2004)**, « Motivating Individuals and Groups At Work: a Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance », *Academy of Management Review*, vol. 29, n°3, pp. 459-478.
- Elsbach K.D. et Bhattacharya C.B. (2001)**, « Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. », *Organization Science*, vol. 12, n°4, pp. 393-413.
- Erikson E.H. (1980)**, *Identity and the life cycle*, New York, Norton.
- Ethuin N. (2003)**, *A l'école du parti: L'éducation et la formation des militants et des cadres du PCF*, Thèse de doctorat, Lille 2.
- Evrard Y., Pras B., Roux E., Choffray J. et Dussaix A. (2003)**, *Market: études et recherches en marketing: fondements et méthodes*, Dunod, Paris.
- Fabre C. et Roussel P. (2013)**, « L'influence des relations sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol.1, n°87, pp.3-22.
- Fantasia R. et Stepan-Norris J. (2004)**, « Labor movement in motion », dans D. A. Snow, S. A. Soule and H. Kriesi (eds) *The Blackwell Companion to Social Movements*, Blackwell, Malden, pp. 555-75.

- Feldman D.C. et Leana C.R. (1994)**, « Better practices in managing layoffs », *Human Resource Management*, vol. 33, n°2, pp. 239-260.
- Feyerabend P. (1979)**, « Contre la méthode », Seuil, Paris.
- Fillieule O., McAdam D., Gottraux P., Klandermands B., Passy F., Leclercq C., Pudal B., Sommier I., Broqua C. et Taylor V. (2005)**, *Le désengagement militant*, Paris, Belin, 320 p.
- Fiol C.M., Pratt M.G. et O'Connor E.J. (2009)**, « Managing Intractable Identity Conflicts », *Academy of Management Review*, vol. 34, n°1, pp. 32-55.
- Fiorito J. (2004)**, « Union renewal and the organizing model in the United Kingdom », *Labor Studies Journal*, vol. 29, n°2, pp. 21-53.
- Fiorito J., Gall G. et Martinez A.D. (2010)**, « Activism and willingness to help in union organizing : Who are the activists ? », *Journal of Labor Research*, vol. 31, n°3, pp. 263-284.
- Fiorito J., Padavic I. et Deortentis P.S. (2015)**, « Reconsidering Union activism and its meaning », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 53, n°3, pp. 556-579.
- Flanhec A. Le (2011)**, « Regard épistémologique sur les sciences de gestion », *Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne* pp. 11-18.
- Flick U. (2009)**, *Qualitative Research: Why and How to do It*, Londres, Sage, pp. 11-23.
- Folger R. et Cropanzano R. (1998)**, *Organizational justice and human resource management*, Sage, Beverly Hills.
- Fong C.T. (2006)**, « The effects of emotional ambivalence on creativity », *Academy of Management Journal*, vol. 49, n°5, pp. 1016-1030.
- Fontana A. et Frey J.H. (2005)**, "The interview. From neutral stance to political involvement", dans Denzin, N. et Lincoln, Y., *The Sage Handbook of Qualitative Research Third Edition*, Thousand Oaks, Sage Publications, pp. 693-727.
- Forrier A., Verbruggen M. et Cuyper N. De (2015)**, « Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 89, pp. 56-64.
- Forstenlechner I., Selim H., Barich Y. et Madi M. (2014)**, « Career exploration and

perceived employability within an emerging economy context », *Human Resource Management*, vol. 45, n°1, pp. 295-308.

**Fouad N. a et Bynner J. (2008)**, « Work transitions. », *The American psychologist*, vol. 63, n°4, pp. 241-251.

**Freeman R. et Han E. (2012)**, « The war against public sector collective bargaining in the US », *Journal of Industrial Relations* vol. 54, n°3, pp. 386- 408.

**Gagnon M., Lenglet R., Touly J. et Mongermont C. (2010)**, « L'argent noir des syndicats », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 65, n°1, pp. 160-162.

**Gahan P. (2012)**, « “ Voice within voice ”: Members ’ Voice responses to dissatisfaction with their union », *Industrial Relations*, vol. 51, n°1, pp. 29-57.

**Gahan P. et Pekarek A. (2013)**, « Social Movement Theory, Collective action frames and union theory: A critique and extension », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 51, n°4, pp. 754-776.

**Gall G. (1998)**, « The Prospects for Workplace Trade Unionism: Evaluating Fairbrother’s Union Renewal Thesis », *Capital & Class*, vol. 22, n°3, pp. 149-157.

**Gall G. (2001)**, « The organization of organized discontent: The case of the postal workers in Britain. », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 39, n°3, pp. 393-409.

**Gall G. et Fiorito J. (2012)**, « Union commitment and activism in Britain and the United States: Searching for synthesis and synergy for renewal », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 50, n°2, pp. 189-213.

**Garbe E. et Cadin (2013)**, « Redefining the career script as a two-dimensional concept: The case of humanitarian worker careers. », *Paper presented at 29th EGOS Colloquium, Montreal, 4–6 July*.

**Garsten C. (1999)**, « Betwixt and between: Temporary Employees as Liminal Subjects in Flexible Organizations », *Organization Studies*, vol. 20, n°4, pp. 601-617.

**Gavard-Perret M., Gotteland D. et Haon C. (2008)**, « Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », Pearson Éducation France, Paris, pp. 47–86.

**Gayral C. et Guillaume C. (2011)**, « La fabrication des carrières syndicales », *dans*

*Parcours militants et vie professionnelle, quelle dynamique ? Enquête auprès des cadres « intermédiaires » de la CFDT*, Clersé, Lille.

**Gazier B. (1990)**, « L'employabilité: brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, vol. 32, n°4, pp. 575-584.

**Gazier B. (2005)**, « L'employabilité », dans *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuybert.

**Gecas V. (1982)**, « The self concept », *Annual Review of Sociology*, vol. 8, pp. 1-33.

**Gennep A. Van (1960)**, *The Rites of Passage*, Chicago: University of Chicago Press, 198 p.

**Gentry J.W., Kennedy P.F., Paul C. et Hill R.P. (1995)**, « Family transitions during grief: Discontinuities in household consumption patterns », *Journal of Business Research*, vol. 34, n°1, pp. 67-79.

**Gergen K.J. et Gergen M.M. (1988)**, « Narrative and the Self as Relationship », *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 21, n°3, pp. 17-56.

**Giddens A. (1984)**, *The constitution of society. 1984*, Cambridge, Polity Press, 402 p.

**Giddens A. (1987)**, *La constitution de la société: Eléments d'une théorie de la structuration*, Presses Universitaire de France, Paris, 474 p.

**Gioia D. A. et Poole P.P. (1984)**, « Scripts in organizational behavior. », *Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, pp. 449-459.

**Giordano Y. (2003)**, « Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative », Ed. EMS Management et Société, 318 p.

**Giraud B. (2015)**, « Négocié sous contrainte : les modalités d' appropriation du rôle de « partenaire social » par les représentants de la CGT », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 70, n°2, pp. 306-326.

**Girod-Seville M. et Perret V. (1999)**, « Fondements épistémologiques de la recherche dans Thiétart R.A. (dir.) Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, 13-33.

**Glaser B. et Strauss A. (1967)**, *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Aldine de Gruyter (dir.), Chicago, 271 p.

**Goff J. Le (2004)**, « Du silence à la parole: une histoire du droit du travail: des années 1830 à nos jours », Rennes, Presses universitaires Rennaises, coll. « L'univers

des normes ».

**Gomes Da Silva J.R. (2010)**, « La dynamique identitaire entre organisations et individus. Le cas de cinq organisations brésiliennes », *Revue française de gestion*, vol. 36, n°203, pp. 185-204.

**Goode W. (1960)**, « A theory of role strain », *American Sociological Review*, 25, pp. 483-496.

**Goodwin J., Jasper J.M. et Polletta F. (2005)**, *Passionate politics: Emotions and social movements*, Chicago, University of Chicago Press, 355 p.

**Gould D. (2009)**, *Moving politics: Emotion and ACT UP's fight against AIDS*, Chicago, University of Chicago Press.

**Gowan M. a., Riordan C.M. et Gatewood R.D. (1999)**, « Test of a model of coping with involuntary job loss following a company closing. », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n°1, pp. 75-86.

**Granovetter M. (1973)**, « The Strength of Weak Ties », *The Strength of Weak Ties*, vol. 78, n°6, pp. 1360-1380.

**Grima F. et Beaujolin R. (2014)**, « Reconstruire son identité après un conflit social contre la fermeture d'un site : le cas des leaders syndicaux », *M@n@gement*, vol. 17, n°5, pp. 371-403.

**Grip A. de, Loo J. van et Sanders J. (2004)**, « The Industry Employability Index: taking account of supply and demand characteristics », *International Labour Review*, vol. 143, n°3, pp. 211-233.

**Guillaume C. et Pochic S. (2011)**, « The organisational nature of union careers: The touchstone of equality policies? Comparing France and the UK », *European Societies*, vol. 13, n°4, pp. 607-631.

**Guillaume C. et Pochic S. (2009)**, « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, vol. 85, n°1, pp. 31-56.

**Gumbrell-McCormick R. et Hyman R. (2013)**, *Trade Unions in Western Europe: Hard Times, Hard Choices*, Oxford University Press.

**Hanus M. (2006)**, « Les deuils dans la vie: deuils et séparations chez l'adulte et chez l'enfant », Maloine.

- Hartmann H. (1979)**, « Works councils and the iron law of oligarchy », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 17, n°1, pp. 70-82.
- Hatfield E., Cacioppo J. et Rapson R. (1994)**, « Emotional contagion », *Current Directions in Psychological Science*, vol. 2, n°3, pp. 96-99.
- Haynie J.M. et Shepherd D. (2011)**, « Toward a theory of discontinuous career transition: investigating career transitions necessitated by traumatic life events. », *The Journal of applied psychology*, vol. 96, n°3, pp. 501-524.
- Hayward R.M. et Tuckey M.R. (2011)**, « Emotions in uniform: How nurses regulate emotion at work via emotional boundaries », *Human Relations*, vol. 64, n°11, pp. 1501-1523.
- Healy G. et Kirton G. (2000)**, « Women power and Trade Union Government in UK », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, n°3, pp. 343-360.
- Healy G. et Kirton G. (2013)**, « The early mobilization of women union leaders - A Comparative perspective », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 51, n°4, pp. 709-732.
- Hecht T.D. et Allen N.J. (2009)**, « A longitudinal examination of the work – nonwork boundary strength construct », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, n°7, pp. 839-862.
- Higgins E.T. (1987)**, « Self-discrepancy: a theory relating self and affect. », *Psychological review*, vol. 94, n°3, pp. 319-340.
- Higgins E.T. (1997)**, « Regulatory Focus and Strategic Inclinations : Promotion and Prevention in Decision-Making », vol. 69, n°2, pp. 117-132.
- Hirschmann A. (1970)**, *Exit, voice and loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and State*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 158 p.
- Hlady Rispal M. (2002)**, *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*, Bruxelles: De Boeck Université, 250 p.
- Holstein J. et Gubrium J. (2000)**, *The Self We Live By: Narrative Identity in a Postmodern World.*, Oxford University Press (dir.), New York.
- Hoorebeke D. Van (2008)**, « L'émotion et la prise de décision », *Revue française de gestion*, vol. 34, n°182, pp. 33-44.
- Howard-Grenville J., Metzger M.L. et Meyer A.D. (2013)**, « Rekindling the flame:

Processes of identity resurrection », *Academy of Management Journal*, vol. 56, n°1, pp. 113-136.

**Howell C. (2009)**, « The transformation of French industrial relations: Labor representation and the State in a post-dirigiste era », *Politics & Society*, vol. 37, n°2, pp. 229-256.

**Hoye G. Van, Hooft E. A. J. van et Lievens F. (2009)**, « Networking as a job search behaviour: A social network perspective », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 82, n°3, pp. 661-682.

**Hyman R. (2001)**, « Trade union research and cross-national comparison », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 7, n°2, pp. 203-232.

**Hyman R. et Gumbrell-McCormick R. (2010)**, « Syndicats, politique et partis: une nouvelle configuration est-elle possible? », *La Revue de l'IRES*, n°2, 17-40.

**Ibarra H. (1999)**, « Provisional Selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n°4, pp. 764.

**Ibarra H. (1999)**, « Provisional selves: Experimenting with Image and identity in professional adaptation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n°4, pp. 764-791.

**Ibarra H. et Barbulescu R. (2010)**, « Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in Macro work role transitions », *Academy of Management Review*, vol. 35, n°1, pp. 135-154.

**Inkson K., Gunz H., Ganesh S. et Roper J. (2012)**, « Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries », *Organization Studies*, vol. 33, n°3, pp. 323-340.

**Ion J. (1997)**, *La fin des militants*, Edition l'atelier: Paris.

**Janand A. (2013)**, *Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises?: cheminement d'une recherche doctorale*, Thèse de doctorat Université Panthéon Assas.

**Jaques E. (1965)**, « Death and the mid-life crisis », *The International Journal of Psycho-Analysis*, 45, pp. 502.

**Jick T. (1979)**, « Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action », *Administrative science quarterly*, Vol. 24, n° 4, p. 602-611.

**Jódar P., Vidal S. et Alós R. (2011)**, « Union Activism in an Inclusive System of

Industrial Relations: Evidence from a Spanish Case Study », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 49, n°1, pp. 158-181.

**Johnson J.C. (1990)**, *Selecting Ethnographic Informants*, Sage, 1-96 p.

**Johnson N.B. et Jarley P. (2004)**, « Justice and Union Participation : An Extension and Test of Mobilization Theory », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n°3, pp. 543-562.

**Kahn S., Lang K. et Kadev D. (1986)**, « National union leader performance and turnover in building trades. », *Industrial Relations*, vol. 25, n°3, pp. 276-291.

**Kant E. (1785)**, « Fondements de la métaphysique des mœurs », Librairie Delagrave: Paris, publié en 1992.

**Kant E. (1974)**, « Critique de la raison pratique », Librairie Philosophique de Ladrange.

**Karady V., Weber M. (1966)**, « Essais sur la théorie de la science. », *Revue française de sociologie*, vol. 7, n°3, pp.411 .

**Katz D. et Kahn R.L. (1978)**, « The Social Psychology of Organizations (Chapter 13) », dans *The Social Psychology of Organizations*, New York : Wiley, pp. 397-425.

**Kaufman, H. (1982)**, "Professionals in search of work: Coping with the stress of job loss and underemployment", New York, NY: New York Wiley Interscience

**Kaufmann J.-C. (1994)**, « Vie hors couple, isolement et lien social: Figures de l'inscription relationnelle », *Revue Française de Sociologie*, vol. 35, n°4, pp. 593.

**Kegan R. (1982)**, *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*, Cambridge, Harvard University Press.

**Kegan R. (1994)**, « In over our heads: The mental demands of modern life. », Cambridge, Harvard University Press.

**Kelly C. et Breinlinger S. (1996)**, *The social psychology of collective action : identity, injustice and gender*, Taylor and Francis US (dir.), London.

**Kelly J. (1998)**, *Rethinking industrial relations*, Routledge, London.

**Kelly J. et Kelly C. (1994)**, « Who gets involved in collective action?:social Psychological Determinants of individual participation in Trade Unions », *Human Relations*, vol. 47, n°1, pp. 63-88.

- Keltner D. et Bonanno G. A (1997)**, « A study of laughter and dissociation: distinct correlates of laughter and smiling during bereavement. », *Journal of personality and social psychology*, vol. 73, n°4, pp. 687-702.
- Kilduff M. et Krackhardt D. (1994)**, « Bringing the Individual Back in: a Structural Analysis of the Internal Market for Reputation in Organizations. », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°1, pp. 87-108.
- Kira M. et Balkin D.B. (2014)**, « Interactions between work and identities: Thriving, withering, or redefining the self? », *Human Resource Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 131-143.
- Kirton G. (1999)**, « Sustaining and Developing Women's Trade Union Activism: A Gendered Project? », *Gender, Work and Organization*, vol. 6, n°4, pp. 213-223.
- Kirton G. (2015)**, « The Coalition of Labor Union Women : Still a Space of Social Creativity and a Force for Social Change ? », *Labor Studies Journal*, vol. 40, n°2, pp.129-148.
- Kirton G. et Healy G. (2004)**, « Shaping union and gender identities: A case study of women-only trade union courses », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n°2, pp. 303-323.
- Klandermans B. (1986)**, « Psychology and trade union participation: Joining, acting, quitting », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 59, n°2, pp. 189-204.
- Klandermans B. (1997)**, *The Social Psychology of Protest*, Blackwell, Cambridge.
- Klandermans B. (2005)**, « Une psychologie sociale de l'exit », dans *Le désengagement militant*, Belin, Paris.
- Knights D. et Clarke C. A. (2014)**, « It's a Bittersweet Symphony, this Life: Fragile Academic Selves and Insecure Identities at Work », *Organization Studies*, vol. 35, n°3, pp. 335-357.
- Knights D. et McCabe D. (2000)**, « Bewitched , bothered and bewildered: The meaning and experience of teamworking for employees in an automobile company », *Human Relations*, vol. 53, n°11, pp. 1481-1517.
- Knowles M. et Gardner W.L. (2008)**, « Benefits of membership: The activation and amplification of group identities in response to social rejection », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 34, n°9, pp. 1200-1213.

**Kreiner G.E., Ashforth B.E. et Sluss D.M. (2006)**, « Identity Dynamics in Occupational Dirty Work: Integrating Social Identity and System Justification Perspectives », *Organization Science*, vol. 17, n°5, pp. 619-636.

**Kuhn T. (1962)**, *La Structure des Révolutions Scientifiques*, Flammarion, coll. « Champs sciences », 2008.

**Kuppens P., Allen N.B. et Sheeber L.B. (2010)**, « Emotional inertia and psychological maladjustment. », *Psychological science*, vol. 21, n°7, pp. 984-991.

**Kuzel A.J. (1992)**, « Sampling in qualitative inquiry. », dans *Doing qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp. 31-44.

**Kwon S. et Adler P.S. (2014)**, « Social Capital: Maturation of a Field of Research », *Academy of Management Review*, vol. 39, n°4, pp. 412-422.

**Ladge J.J., Clair J. A. et Greenberg D. (2012)**, « Cross-domain identity transition during liminal periods: Constructing multiple selves as professional and mother during pregnancy », *Academy of Management Journal*, vol. 55, n°6, pp. 1449-1471.

**Langley A. (1999)**, « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management review*, vol. 24, pp. 691- 710.

**Larrère C. (2012)**, « L'écoféminisme: féminisme écologique ou écologie féministe. » *Tracés. Revue de Sciences Humaines*, vol. 22, pp. 105-121.

**Latack J.C. et Dozier J.B. (1986)**, « After the Ax Falls: Job Loss as a Career Transition », *The Academy of Management Review*, vol. 11, n°2, pp. 375.

**Lawrence T., Suddaby R. et Leca B. (2011)**, « Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization », *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, n°1, pp. 52-58.

**Lazarus R.S. (1991)**, « Cognition and motivation in emotion. », *The American psychologist*, vol. 46, n°4, pp. 352-367.

**Lazarus R.S. et Folkman S. (1984)**, « The Stress Concept in the Life Sciences », in *Stress, appraisal, and coping*, New York, Springer, pp. 1-21.

**Le Moigne J.-L. (1994)**, « Les épistémologies constructivistes », *SISIFO Educational Sciences Journal*, vol. 4, pp. 115-126.

**Le Moigne J.-L. (1995)**, « Les épistémologies constructivistes », *Que sais-je n° 2969*, PUF.

- Leclercq J. et Pagis C. (2011)**, « Les incidences biographiques de l'engagement », *Sociétés contemporaines*, vol. n° 84, n°4, pp. 5-23.
- Louis M.R. (1980)**, « Career transitions: Varieties and commonalities. », *Academy of Management Review*, vol. 5, n°3, pp. 329-340.
- Lund D., Caserta M., Utz R. et Vries B. De (2010)**, « Experiences and early coping of bereaved spouses/partners in an intervention based on the dual process model (dpm). », *Omega: The Journal of Death & Dying*, vol. 61, n°4, pp. 291-313.
- Maitlis S. (2009)**, « Who am I now? Sensemaking and identity in posttraumatic growth », dans Taylor & Francis Group (dir.), *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation*, Routledge, New York.
- Maizeray L. (2014)**, *La gestion de la diversité mise à l'épreuve : le cas du groupe Crédit Agricole S.A.*, Thèse de doctorat, Panthéon-Assas, 474 p.
- Mallett O. et Wapshott R. (2012)**, « Mediating ambiguity: Narrative identity and knowledge workers », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 28, n°1, pp. 16-26.
- Markus H. et Kunda Z. (1986)**, « Stability and malleability of the self-concept. », *Journal of personality and social psychology*, vol. 51, n°4, pp. 858-866.
- Markus H. et Nurius P. (1986)**, « Possible selves. », *American Psychologist*, vol. 41, n°9, pp. 954-969.
- Martin J.E. et Marshall L.H. (1995)**, « ChoiceMaker: A Comprehensive Self-Determination Transition Program », *Intervention in School and Clinic*, vol. 30, n°3, pp. 147-156.
- Martin R. (1968)**, « Union Democracy: An Explanatory Framework », *Sociology*, vol. 2, n°2, pp. 205-220.
- Martineau S., Simard D. et Gauthier C. (2001)**, « Recherches théoriques et spéculatives: considérations méthodologiques et épistémologiques », *Recherches qualitatives*, Vol. 22, n°3, pp.32.
- Martinet A. (2007)**, « Sciences du management: épistémique, pragmatique et éthique », FNEGE, Vuibert, 309 p.
- Mayer J.D., Caruso D.R. et Salovey P. (1999)**, « Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence », *Intelligence*, vol. 27, n°4, pp. 267-298.

**Mbengue A. et Vandangeon-Derumez I. (1999)**, « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », *Actes de la VIIIe Conférence Internationale de l'AIMS, Paris*.

**McAdam D. (1988)**, « Micromobilization contexts and recruitment to activism », *International Social Movement Research*, vol. 1, n°1, pp. 125-154.

**McAdams D.P. (2008)**, « Personal narratives and the life story », In L. Pervin & O. John (Eds.), *Hand- book of personality: Theory and research (Vol. 2,)*. New York, NY: Guilford Press. pp. 478–500.

**McArdle S., Waters L., Briscoe J.P. et Hall D.T. (2007)**, « Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 71, n°2, pp. 247-264.

**McCauley C.D., Drath W.H., Palus C.J., O'Connor P.M.G. et Baker B. a. (2006)**, « The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership », *Leadership Quarterly*, vol. 17, n°6, pp. 634-653.

**McKee-Ryan F., Song Z., Wanberg C.R. et Kinicki A.J. (2005)**, « Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. », *The Journal of applied psychology*, vol. 90, n°1, pp. 53-76.

**Merton R.K. (1957)**, *Social theory and social structure*, Free Press (dir.), Glencoe.

**Metochi M. (2002)**, « The Influence of Leadership and Member Attitudes in Understanding the Nature of Union Participation », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 40, n°1, pp. 87-111.

**Michels R. (1915)**, *Political parties: a sociological study of the oligarchy tendencies of modern democracy.*, New York, Dover..

**Miles M.B. et Huberman M.A. (2003)**, *Analyse des données qualitatives, 2e édition*, Paris, De Boeck, 632 p.

**Miles M.B. et Huberman A.M. (1984)**, *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, Sage Publications, 1-263 p.

**Mills M. A. (1997)**, « Narrative Identity and Dementia: a Study of Emotion and Narrative in Older People with Dementia », *Ageing and Society*, vol. 17, n°6, pp. 673-698.

**Milner S. et Mathers A. (2013)**, « Membership, influence and voice: a discussion of

trade union renewal in the French context », *Industrial Relations Journal*, vol. 44, n°2, pp. 122-138.

**Miscenko D. et Day D. V. (2015)**, « Identity and identification at work », *Organizational Psychology Review*, vol. 6, n° 3, pp. 215-247.

**Mischel W. (1977)**, « The interaction of person and situation », in *Personality at the cross-roads: Current issues in interactional psychology*, New York, Lawrence Erlbaum, pp. 333-352.

**Morin E. (1990a)**, *Science avec conscience*, Seuil, Paris.

**Morin E. (1990b)**, *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, Paris.

**Moscoso J. (2013)**, « Et si l'on osait une épistémologie de la découverte? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant », *Penser l'éducation, Laboratoire CIVIIC*, pp. 57-80.

**Mouriaux R. (2010)**, *Le syndicalisme en France depuis 1945*, La découverte.

**Negroni C. (2005)**, « Bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 2, n°119, pp. 311-331.

**Newton L.A. et Shore L.M. (1992)**, « A model of union membership: instrumentality, commitment and opposition », *Academy of Management Review*, vol. 17, n°2, pp. 275-298.

**Ng T.W.H., Sorensen K.L., Eby L.T. et Feldman D.C. (2007)**, « Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 80, n°3, pp. 363-386.

**Notais A. et Perret V. (2012)**, « La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel », *Revue française de gestion*, vol. 38, n°226, pp. 121-137.

**Obukhova E. et Lan G. (2013)**, « Contemporaneous Searches Do Job Seekers Benefit from Contacts? A Direct Test », *Management Science*, vol. 59, n°10, pp. 2204-2216.

**Oegema D. et Klandermans B. (1994)**, « Why social movement sympathizers don't participate: erosion and nonconversion of support », *American Sociological Review*, vol. 59, n°5, pp. 703-722.

**Oesch D. (2012)**, « Recruitment, retention and exit from union membership. An analysis of member flows in Swiss Union Locals », *British Journal of Industrial*

*Relations*, vol. 50, n°2, pp. 287-307.

**Olson M. (2002)**, *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, New York: Harvard University Press, 186 p.

**ORSE (2014)**, « Valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat associatif Rapport » téléchargé sur le site. Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises. <http://www.orse.org/nos-publications/valorisation-des-competences-dans-le-cadre-d-activites-syndicales-et-de-benevolat-associatif>

**Paillé P. et Mucchielli A. (2016)**, « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-4e éd. », Paris : Armand Colin.

**Pailot P. (2010)**, *Penser la perte dans le champ professionnel : Du deuil à la théorie de la préservation des ressources*, XIX congrès AIMS, Luxembourg.

**Parks J.M., Gallagher D.G. et Fullagar C.J.A. (1995)**, « Operationalizing the outcomes of union commitment: The dimensionality of participation », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, pp. 533-555.

**Parker S.L., Jimmieson N.L. et Amiot C.E. (2010)**, « Self-determination as a moderator of demands and control: Implications for employee strain and engagement », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 76, n°1, pp. 52-67.

**Patton M.Q. (2002)**, « Qualitative research and evaluation methods », Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 598.

**Pazy A. (1992)**, « Threat of Professional Obsolescence: How Do Professionals at Different Career stages experiences it and cope with it? », *Human Resource Management*, vol. 29, n°3, pp. 251-269.

**Perret V. et Séville M. (2003)**, « Fondements épistémologiques de la recherche », dans Thiétart R. A. (ed.) *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

**Petriglieri J.L. (2011)**, « Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities », *Academy of Management Review*, vol. 36, n°4, pp. 641-662.

**Pettigrew A.M., Woodman R.W. et Cameron K.S. (2001)**, « Studying organizational change and development: Challenges for future research », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n°4, pp. 697-713.

- Pezé S. (2012)**, *La construction identitaire en situation: le cas de managers à l'épreuve de la détresse de leurs collaborateurs*, Thèse de doctorat, Paris Dauphine.
- Piaget J. (1977)**, *Epistémologie des sciences de l'homme*, idées gallimard, 380 p.
- Pochic S. (2014a)**, « Façons de sortir. Politiques et pratiques de reconversion des anciens permanents de la CFDT », *La CFDT, sociologie d'une conversion réformatrice*, Dir. Cécile Guillaume, Presses Universitaires, Rennes, pp151-176.
- Pochic S. (2014b)**, « Femmes responsables syndicales en angleterre et identification féministe : neutraliser leur genre pour mieux représenter leur classe ? », *Sociologie*, vol. 5, n°4, p. 369-386.
- Pochic S. (2016)**, « Façons de sortir, Politiques de reclassement et pratiques de reconversion des permanents de la CFDT », dans *La CFDT. Sociologie d'une conversion réformatrice*, Presses Un, pp. 151-176.
- Poupeau F. et Matonti F. (2004)**, « Le capital militant. essai de définition », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°155, p. 4-11
- Powell W.W. et DiMaggio P.J. (1991)**, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Pratt M.G., Rockmann K.W. et Kaufmann J.B. (2006)**, « Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents », *Academy of Management Journal*, vol. 49, n°2, pp. 235-262.
- Prowse P.J. et Prowse J.M. (2006)**, « Are non-union workers different to their union colleagues? Evidence from the public services », *Industrial Relations Journal*, Vol.37, n°3, pp. 222-241.
- Pugh S.D., Skarlicki D.P. et Passell B.S. (2003)**, « After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, n°2, pp. 201-212.
- Pulignano V., Lucio M.M. et Walker S. (2013)**, « Globalization, Restructuring and Unions: Transnational Co-ordination and Varieties of Labour Engagement », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 68, n°2, pp. 261.
- Putnam R.D. (2007)**, « E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century », *Scandinavian Political Studies*, vol. 30, n°2, pp. 137-174.

- Ramarajan L. et Reid E. (2013)**, « Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work », *Academy of Management Review*, vol. 38, n°4, pp. 621-644.
- Ray R.D., Wilhelm F.H. et Gross J.J. (2008)**, « All in the mind's eye? Anger rumination and reappraisal. », *Journal of personality and social psychology*, vol. 94, n°1, pp. 133-145.
- Richard D. (2012)**, *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*, Thèse de doctorat, Université de Grenoble.
- Ricoeur P. (1996)**, « Les paradoxes de l'identité », *Information psychiatrique*, pp. 201-206.
- Ricoeur P., (1994)**, "Multiple étrangeté". dans P. Ricoeur (ed.) *Anthropologie philosophique. Ecrits et Conférences*. Paris : Seuil, pp 393-413.
- Ricoeur P. (1987)**, « Individu et identité personnelle », dans P. Ricoeur (ed.) *Sur l'individu*. Paris : Seuil, pp 54-72.
- Ricoeur P. (1990)**, *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris.
- Ricoeur P. (2005)**, « Devenir capable, être reconnu », *Esprit*, pp. 125-129.
- Rival M, et Chanut V. (2015)** « Les stratégies politiques des organisations. De nouvelles perspectives pour la recherche en sciences de gestion », *Revue française de gestion*, vol. 252, n° 7, pp. 71-88.
- Roberts L.M., Cha S.E., Hewlin P.F. et Settles I.H. (2009)**, « Bringing the inside out: Enhancing authenticity and positive identity in organizations », dans Roberts LM and Dutton JE (eds), *Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation*, New York: Psychology Press, pp. 149-169.
- Rojot J. (2005)**, *Théorie des organisations*, 2e édition—Éditions Eska.
- Rothausen T.J., Henderson K.E., Arnold J.K. et Malshe A. (2015)**, « Should I Stay or Should I Go? Identity and Well-Being in Sensemaking About Retention and Turnover », *Journal of Management*, vol. 20, n°10, pp. 1-29.
- Rouleau L. (2003)**, « La méthode biographique », dans Giordano Y. (coord.), *Construire un projet de recherche*, Éditions EMS, chapitre 4, pp. 134-171.
- Roussel P. et Wacheux F. (2005)**, « Management des ressources humaines:

Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales » *Méthodes & Recherche*.  
Bruxelles: De Boeck Supérieur.

**Roussillon S. et Bournois F. (1997)**, « Deuil social, mutation des représentations et changement radical », *Gestion*, vol. 22, n° 1, mars 1997, pp. 61-7.

**Sandier R. et Grinder J. (1979)**, « Frogs into princes: Neuro Linguistic Programming », Moab Utha, Real People Press.

**Sanséau P. (2005)**, « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion: pertinence, positionnement et perspectives d'analyse », *Recherches qualitatives*, vol.25, n°2, pp.33-57.

**Saundry R., Stuart M. et Antcliff V. (2012)**, « Social Capital and Union Revitalization: A Study of Worker Networks in the UK Audio-Visual Industries », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 50, n°2, pp. 263-286.

**Savani K., Kumar S., Naidu N.V.R. et Dweck C.S. (2011)**, « Beliefs about emotional residue: The idea that emotions leave a trace in the physical environment. », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 101, n°4, pp. 684-701.

**Schein E.H. (1978)**, *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Reading, MA: Addison-Wesley.

**Schein E. (1971)**, « The Individual, the Organization, and the Career - A Conceptual Scheme », *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 7, pp. S. 401-426.

**Schmidt G., Gilbert P. et Noël F. (2013)**, « Gérer les mobilités en contexte de mutations: l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 88, n°2, pp. 3-16.

**Schön D.A. (1984)**, *The reflective practitioner*, New York: Basic Book.

**Schultz D. et Schultz S. (1998)**, *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology*, New York: Routledge.

**Seibert S., Kraimer M. et Liden R. (2001)**, « A social capital theory of career success », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n°2, pp. 219-237.

**Seifert R. (1987)**, *Teacher militancy: a history of teacher strikes 1896-1987*, England, Oxford University Press.

**Seo M.G. et Creed W.E.D. (2002)**, « Institutional contradictions, praxis, and

institutional change: A dialectical perspective », *Academy of Management Review*, vol. 27, n°2, pp. 222-247.

**Shear K., Frank E., Houck P.R. et Reynolds C.F. (2005)**, « Treatment of complicated grief: A randomized controlled trial », *The Journal of the American Medical Association*, vol. 293, pp. 2601-2608.

**Simon B., Loewy M., Stürmer S., Weber U., Freytag P., Habig C., Kampmeier C. et Spahlinger P. (1998)**, « Collective identification and social movement participation. », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, n°3, pp. 646-658.

**Siwek-Pouydesseau J. (2004)**, « Les relations de l'Etat-patron avec les syndicats de fonctionnaires », *Revue de l'IRES*, vol. 2, n°45, pp. 55-74.

**Smith-Crowe K. et Warren D.E. (2014)**, « The Emotion-Evoked Collective Corruption Model: The Role of Emotion in the Spread of Corruption within Organizations », *Organization Science*, vol. 25, n°4, pp. 1154-1171.

**Smith S.S. (2005)**, « "Don't put my name on it": Social Capital Activation and-Job Finding Assistance among the Black Urban Poor », *American Journal of Sociology*, vol. 111, n°1, pp. 1-57.

**Snape E. et Redman T. (2004)**, « Exchange or Covenant? The Nature of the Member-Union Relationship », *Industrial Relations*, vol. 43, n°4, pp. 855-873.

**Sonsino S. (2005)**, « Towards a Hermeneutics of Narrative Identity: A Ricoeurian Framework for Exploring Narratives (and Narrators) of Strategy. », *Organization Management Journal*, vol. 2, n°3, pp. 167-182.

**Strauss A. et Corbin J. (1998)**, *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage , pp. 17.

**Stroebe M.S., Hansson R.O., Stroebe W. et Schut H. (2002)**, *Handbook of Bereavement Research: Consequences, Coping and Care: Book review*, Washington, DC: American Psychological Association, 724-725 p.

**Stryker S. (1980)**, *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*. Menlo Park, CA: Benjamin/Cummings.

**Sveningsson S. et Alvesson M. (2003)**, « Managing managerial identities:

- Organizational fragmentation, discourse and identity struggle », *Human Relations*, vol. 56, n°10, pp. 1163-1193.
- Swann W.B. (1987)**, « Identity negotiation: where two roads meet. », *Journal of personality and social psychology*, vol. 53, n°6, pp. 1038-1051.
- Swann W.B., Johnson R.E. et Bosson J.K. (2009)**, « Identity negotiation at work », *Research in Organizational Behavior*, vol. 29, pp. 81-109.
- Tams S. et Marshall J. (2011)**, « Responsible careers: systemic reflexivity in shifting landscapes », *Human Relations*, vol. 64, n°1, pp. 109-131.
- Thiétart R. (2007)**, *Méthodes de recherche en management*. (2. édition, Ed.) Dunod, Paris.
- Thiétart R.A. (2003)**, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 536 p.
- Thoits P.A. (1983)**, « Multiple identities and psychological well-being: a reformulation and test of the social isolation hypothesis. », *American sociological review*, vol. 48, n°2, pp. 174-187.
- Thuillier G. (1992)**, « En marge du statut des fonctionnaires de 1941: Le rapport Leloup en août 1939 », *La revue administrative*, 45e année, N° 268 (juillet août). PUF. pp. 308-315.
- Turner J.C., Hogg M.A., Oakes P.J., Reicher S.D. et Wetherell M.S. (1987)**, « A self-categorization theory », dans J. C. Turner (Ed.), *Pattie, Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*, pp. 42-67, New York: Basil Blackwell.
- Ubbiali G. (1999)**, « La reconversion des professionnels du syndicalisme », *Travail et Emploi*, n°80.
- Vaccaro A. et Palazzo G. (2015)**, « Values Against Violence: Institutional Change in Societies Dominated By Organized Crime », *Academy of Management Journal*, vol. 58, n°4, pp. 1075-1101.
- Valette A. et Culié J.-D. (2015)**, « Career scripts in clusters: A social position approach », *Human Relations*, vol. 68, n°11, pp. 1745-1767.
- Vander Elst T., Witte H. De et Cuyper N. De (2014)**, « The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 23, n°3, pp. 364-380.
- Vanhercke D., Cuyper N. De, Peeters E. et Witte H. De (2014)**, « Defining

perceived employability: a psychological approach », *Personnel Review*, vol. 43, n°4, pp. 592-605.

**Vilhjálmsdóttir G. et Arnelsson G.B. (2013)**, « Social aspects of career choice from the perspective of habitus theory », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 83, n°3, pp. 581-590.

**Vondracek F.W. et Schulenberg J.E. (1986)**, « Career development in adolescence: Some conceptual and intervention issues », *Vocational Guidance Quarterly*, vol. 34, n°4, pp. 247-254.

**Voronov M. (2014)**, « Towards a Toolkit for Emotionalizing Institutional Theory », *Research on Emotion in Organizations*, vol. 10, pp. 167-196.

**Voronov M. et Vince R. (2012)**, « Integrating emotions into the analysis of institutional work », *Academy of Management Review*, vol. 37, n°1, pp. 58-81.

**Voronov M. et Weber K. (2016)**, « The heart of institutions: Emotional competence and institutional actorhood », *Academy of Management Review*, vol. 41, n°3, pp. 456-478.

**Voronov M. et Yorks L. (2015)**, « “Did You Notice That ?” Theorizing Differences in the Capacity To Apprehend Institutional Contradictions », *Academy of Management Review*, vol. 40, n°4, pp. 563-586.

**Vos A. De, Hauw S. De et Heijden B.I.J.M. Van der (2011)**, « Competency development and career success: The mediating role of employability », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, n°2, pp. 438-447.

**Vos A. De et Heijden B. van der (2015)**, *Handbook of Research on Sustainable Careers*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 461 p.

**Wacheux F. (1996)**, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica: Paris, Chapitre 1, pp. 296.

**Watson T.J. (2008)**, « Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances », *Organization*, vol. 15, n°1, pp. 121-143.

**Watzlawick P. (1988)**, *L'invention de la réalité- Contributions au constructivisme. Seuil: Paris.*

**Weber M. (1965)**, *Essai sur la théorie de la science (traduit par Julien Freund)*, Plon: Paris.

- Weber M. (1978)**, *Economy and Society. An Outline of Interpretative Sociology.*, CA, University of California Press.
- Weick K.E. (1996)**, « Enactment and the Boundaryless Career: Organising as we work », dans Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (eds), *The Boundaryless Career: A new employment principle for a new organisational era*, New York, Oxford University Press, pp. 40-57.
- Weick K.E. (1995)**, *Sensemaking on organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weiss H.M. et Cropanzo R. (1996)**, « Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work », *Research in Organizational Behavior*, vol. 18, pp. 1-74.
- West M., Nicholson N. et Rees A. (1990)**, « The outcomes of downward managerial mobility », vol. 11, pp. 119-134.
- Wille B. et Fruyt F. De (2014)**, « Vocations as a source of identity: Reciprocal relations between Big Five personality traits and RIASEC characteristics over 15 years. », *Journal of Applied Psychology*, vol. 99, n°2, pp. 262-281.
- Wille B., Fruyt F. De et Feys M. (2013)**, « Big Five Traits and Intrinsic Success in the New Career Era: A 15-Year Longitudinal Study on Employability and Work-Family Conflict », *Applied Psychology*, vol. 62, n°1, pp. 124-156.
- Willemez L. (2013)**, « Apprendre en militant : contribution `a une' economie symbolique de l'engagement », dans Patricia Vandramin (dir.), *L'engagement militant*, Université de presse de Lauzun, pp. 51-65.
- Wittekind A., Raeder S. et Grote G. (2010)**, « A longitudinal study of determinants of perceived employability », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, n°1, pp. 566-586.
- Woolcock M. (2001)**, « The place of social capital in understanding social and economic outcomes », *Canadian Journal of Policy Research*, vol. 2, n°1, pp. 1-35.
- Wrzesniewski A. et Dutton J.E. (2001)**, « Crafting a Job: As Active Employees Revisioning Crafters of Their Work », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°2, pp. 179-201.
- Yin R.K. (1999)**, « Enhancing the quality of case studies in health services research. », *Health services research*, vol. 34, n°5 Pt 2, pp. 1209-1224.

**Zajac E.J. et Westphal J.D. (1996)**, « Who shall succeed? How CEO/board preferences and power affect the choice of new CEOs », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°1, pp. 64-90.

**Zhao H., Wayne S.J., Glibkowski B.C. et Bravo J. (2007)**, « The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis », *Personnel Psychology*, vol. 60, n°3, pp. 647-680 .

## Table des annexes

---

<i>Annexe 1</i> .....	<i>Questionnaire pour les ex-permanents syndicaux</i> p.375
<i>Annexe 2</i> .....	<i>Questionnaire pour les permanents syndicaux n'ayant pas quitté le syndicat</i> ..... p.378
<i>Annexe 3</i> .....	<i>Questionnaire pour les Directeurs de Ressources Humaines</i> p.380
<i>Annexe 4</i> .....	<i>Questionnaire pour les managers ayant réintégré un ex-permanent syndical.....</i> p.382
<i>Annexe 5</i> .....	<i>Questionnaire pour les organisations syndicales</i> p.383
<i>Annexe 6</i> .....	<i>Questionnaire pour les militants syndicaux américains</i> p.384
<i>Annexe 7</i> .....	<i>Deuxième entretien avec les ex-permanents syndicaux</i> p.386

## ANNEXE 1

### Questionnaire pour les ex-permanents syndicaux

#### Introduction

- Remerciements pour l'accueil
- Présentation de la recherche et de sa méthodologie.
- Présentation de l'éthique de la recherche et garantie de la confidentialité de données recueillies
- Demande d'enregistrement de l'entretien à des fins de recherche scientifique
- Informations signalétiques : âge, diplôme, fonction, ancienneté dans l'entreprise

#### 1<sup>er</sup> thème parcours professionnel :

- Pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel depuis votre formation initiale ?

#### 2<sup>e</sup> thème parcours syndical :

- Entrée dans le syndicalisme :  
Pourquoi et Quand avez-vous adhéré au syndicat ?  
Pourquoi avez-vous choisi particulièrement ce syndicat ?  
Avez-vous dans votre entourage des personnes syndiquées ?  
Pouvez-vous me décrire votre parcours au sein du syndicat ?  
Pourquoi avez-vous décidé de devenir actif ? Comment cela s'est-il passé ?
- Vie dans le syndicat  
Pourriez-vous m'expliquer les mandats/les missions qui vous étaient confiées ?  
Avez-vous rencontré des difficultés ?

Si oui, comment avez-vous réagi face à ces difficultés ?

- Départ du syndicat

Quand avez-vous pensé à partir du syndicat ?

Pour quelles raisons aviez-vous souhaité partir du syndicat ?

Y a-t-il des personnes qui vous ont aidé lors de votre départ ?

Comment votre départ s'est-il passé ? Avez-vous ressenti quelque chose lors du départ ?

### 3<sup>ème</sup> thème (Ré) Intégration dans une entreprise

- Pouvez-vous me raconter ce que vous avez fait après votre expérience syndicale ?
- Comment s'est passée votre (ré) intégration dans votre entreprise ?
- Avez-vous eu un bilan de compétences suite à vos expériences ?
- Avez-vous émis des souhaits ?
- Quel poste avez-vous réintégré ?
- Avez-vous bénéficié d'une formation lors de votre réintégration ?
- Comment votre manager a-t-il agi lors de votre (re) intégration ? a-t-il participé à votre recrutement ?
- Avez-vous eu un accompagnement de la part des Responsables RH ?

### 4<sup>ème</sup> thème Retour par rapport à l'expérience syndicale

- Avez-vous gardé des contacts avec le syndicat après votre (re) intégration ?
- Réutilisez-vous des compétences dans votre poste liées à votre expérience syndicale ?

- Êtes-vous toujours adhérent au syndicat ?
- Souhaitez-vous reprendre des mandats dans votre entreprise ?

5<sup>ème</sup> thème pour ceux qui sont accompagnés par la CFDT et sont en cours de transition professionnelle

- Comment se passe l'accompagnement par le cabinet ?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?
- Que vous apporte cet accompagnement ?
- Quelles sont les relations avec les autres membres ?

## ANNEXE 2

### Questionnaire pour les permanents syndicaux n'ayant pas quitté le syndicat

#### Introduction

- Remerciements pour l'accueil
- Présentation de la recherche et de sa méthodologie.
- Présentation de l'éthique de la recherche et garantie de la confidentialité de données recueillies
- Demande d'enregistrement de l'entretien à des fins de recherche scientifique
- Informations signalétiques : âge, diplôme, fonction, ancienneté dans l'entreprise

#### 1<sup>er</sup> thème parcours professionnel :

Pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel depuis votre formation initiale ?

#### 2<sup>ème</sup> thème parcours syndical :

- Entrée dans le syndicalisme :

Pourquoi et quand avez-vous adhéré au syndicat ?

Pourquoi avez-vous choisi particulièrement ce syndicat ?

Aviez-vous dans votre entourage des personnes syndiquées ?

Pouvez-vous me décrire votre parcours au sein du syndicat ?

Pourquoi avez-vous décidé de devenir actif ? Comment cela s'est-il passé ?

- Vie dans le syndicat

Pourriez-vous m'expliquer les mandats/les missions qui vous sont confiés ?

Rencontrez-vous des difficultés ?

Si oui, comment réagissez-vous face à ces difficultés ?

- Départ du syndicat

Pensez-vous ou avez-vous déjà pensé à quitter le syndicalisme ?

Si oui pourquoi ?

### 3<sup>ème</sup> thème Compétences syndicales

- Pensez-vous acquérir des compétences liées à votre expérience syndicale ?
- Si oui lesquelles ?

## ANNEXE 3

### Questionnaire pour les Directeurs de Ressources Humaines

#### Introduction

- Remerciements pour l'accueil
- Présentation de la recherche et de sa méthodologie.
- Présentation de l'éthique de la recherche et garantie de la confidentialité de données recueillies
- Demande d'enregistrement de l'entretien à des fins de recherche scientifique

#### 1<sup>er</sup> thème Présence syndicale

- Avez-vous des représentants du personnel dans vos effectifs ?
- Ont-ils une activité syndicale importante ?

#### 2<sup>ème</sup> thème Réintégration d'ex-permanents syndicaux

- Avez-vous déjà réintégré des cadres syndiqués après un mandat permanent ou important ?
- Si oui pour quelles raisons, le syndicaliste a-t-il souhaité être repositionné ?
- Dans le cas d'un repositionnement choisi, ce projet est -il arrivé brutalement ?
- Comment avez-vous mis en place sa réintégration ? (formation...)
- Quel était son statut ? (cadre non-cadre) ?
- Quelle formation initiale avait le salarié ?
- Le manager a-t-il accueilli favorablement la réintégration ?
- Comment le syndicat initial a-t-il accompagné le salarié ?
- Pourriez-vous nous décrire les différentes phases de réintégration du salarié ?
- Considérez-vous que la réintégration a été positive pour le salarié, l'entreprise ?
- Le salarié a-t-il repris des activités syndicales ? Si oui dans le même syndicat initial ?

- Pensez-vous que l'activité syndicale a permis au salarié d'acquérir des compétences supplémentaires ? Si oui lesquelles ?
- Celles-ci ont-elles été utilisées lors du nouveau poste ?

### 3<sup>ème</sup> thème Les compétences syndicales dans l'entreprise

- Avez-vous un accord sur le parcours syndical ?
- Si oui comment celui-ci est-il mis en œuvre ?

## ANNEXE 4

### Questionnaire pour les managers ayant réintégré un ex-permanent syndical

#### 1<sup>er</sup> thème Réintégration d'un ex-permanent syndical

- Avez-vous dû réintégrer des personnes anciennement permanents syndicaux qui souhaitent réintégrer un poste ou avez-vous recruté un ex\*permanent syndical directement ?
- Si oui Quelles visions aviez-vous de lui/elle au départ ?
- Comment s'est passée cette réintégration ?
- Quel a été le rôle des ressources humaines lors de cette réintégration ?
- Quelle était la formation initiale de ce salarié ? Cela a-t-il joué ?
- Pensez-vous que les activités syndicales ont permis au salarié d'acquérir de nouvelles compétences ? Si oui lesquelles ?
- Ont-elles été utilisées lors de ce nouveau poste ?
- Les autres membres de l'équipe ont-ils bien accueilli ce nouveau salarié ?
- Cet ex-permanent syndical a-t-il repris des mandats par la suite ?
- Auriez-vous un conseil à donner à un autre manager qui accueille un ancien syndicaliste dans son équipe ?

#### 2<sup>ème</sup> thème Parcours syndical

- Êtes-vous au étiez-vous engagé syndicalement ?

## ANNEXE 5

### Questionnaire pour les organisations syndicales

#### Introduction

- Remerciements pour l'accueil
- Présentation de la recherche et de sa méthodologie.
- Présentation de l'éthique de la recherche et garantie de la confidentialité de données recueillies
- Demande d'enregistrement de l'entretien à des fins de recherche scientifique

#### Thème La réintégration des permanents syndicaux en entreprise :

- Avez-vous un programme pour les permanents syndicaux qui souhaiteraient réintégrer leur entreprise ?
- Avez-vous eu des permanents syndicaux qui sont partis du syndicat ?
- Si oui pourquoi ?
- Comment s'est passée cette réintégration ?
- Avez-vous mis en place une limite au renouvellement des mandats pour les permanents syndicaux ?

## ANNEXE 6

### Questionnaire pour les militants syndicaux américains

#### Introduction

- Remerciements pour l'accueil
- Présentation de la recherche et de sa méthodologie.
- Présentation de l'éthique de la recherche et garantie de la confidentialité de données recueillies
- Demande d'enregistrement de l'entretien à des fins de recherche scientifique
- Informations signalétiques : âge, diplôme, fonction, ancienneté dans l'entreprise

#### 1<sup>er</sup> thème parcours professionnel :

- Pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel depuis votre formation initiale ?

#### 2<sup>ème</sup> thème parcours syndical :

- Entrée dans le syndicalisme :  
Pourquoi et Quand avez-vous adhéré au syndicat ?  
Pourquoi avez-vous choisi particulièrement ce syndicat ?  
Avez-vous dans votre entourage des personnes syndiquées ?  
Pouvez-vous me décrire votre parcours au sein du syndicat ?
- Vie dans le syndicat  
Pourriez-vous m'expliquer les mandats/les missions qui vous étaient confiées ?  
Avez-vous rencontré des difficultés ?  
Si oui, comment avez-vous réagi face à ces difficultés ?

Que pensez-vous des positions prises par le syndicat dans le domaine politique ?

Y a-t-il un impact de votre investissement syndical sur votre vie privée ?

## ANNEXE 7

### Deuxième entretien avec les ex-permanents syndicaux

1<sup>er</sup> thème : Poste

-Comment se passe votre poste aujourd'hui ?

-Comment se passe les relations avec votre responsable, vos collègues ?

2<sup>ème</sup> thème : Retour sur l'expérience syndicale

-Pensez-vous que votre expérience syndicale vous a apporté quelque chose ?

- Voyez-vous une certaine cohérence par rapport à votre expérience syndicale ?

-Avez-vous gardé des contacts avec le syndicat ?

-Repensez-vous à votre expérience syndicale ?

-Si oui, que ressentez-vous quand vous y pensez ?

-Conseilleriez-vous une expérience syndicale à quelqu'un ?

-Pensez-vous reprendre des mandats ?

## Liste des tableaux et schémas

---

### Schémas

Schéma 1	Les différents profils du permanent syndical dans la littérature	p28
Schéma 2	Les difficultés soulignées dans la littérature pouvant engendrer le départ des permanents syndicaux	p41
Schéma 3	La théorie du comportement planifié adapté à la sortie des permanents syndicaux	p43
Schéma 4	La période liminale	p79
Schéma 5	La transition professionnelle (Van Gennep, 1960)	p94
Schéma 6	Le rôle du capital social sur l'employabilité perçue	p110
Schéma 7	Lien entre employabilité perçue et transition professionnelle	p113
Schéma 8	Conception transactionnelle du soi et de la société adaptée aux permanents syndicaux selon Bandura (1986)	p183
Schéma 9	Les précautions prises	p194
Schéma 10	Phase exploratoire	p198
Schéma 11	Le permanent syndical face aux difficultés au sein du syndicat	p263
Schéma 12	Synthèse du résidu émotionnel	p298
Schéma 13	La perception de l'employabilité et la mobilisation du capital social	p314

## Tableaux et figures

Tableau 1	Les raisons de l'adhésion et de l'engagement	p31
Tableau 2	Le résidu émotionnel	p67
Tableau 3	Le lien entre l'individu, son comportement et son émotion face aux contradictions institutionnelles	p74
Tableau 4	Type de transitions professionnelles (Louis 1980)	p100
Tableau 5	Les principales caractéristiques des positionnements épistémologiques possibles	p184
Tableau 6	Synthèse de notre démarche	p190
Tableau 7	Ex-permanents syndicaux	p203
Tableau 8	Les managers des ex-permanents syndicaux	p211
Tableau 9	Permanents syndicaux en transition professionnelle accompagnés par la CFDT	p212
Tableau 10	Permanents syndicaux n'étant pas en transition professionnelle	p213
Tableau 11	Directeurs des Ressources Humaines interrogés	p215
Tableau 12	Syndicalistes américains	p216
Figure 13	Exemple codage NVIVO	p222
Tableau 14	Codage sous NVIVO	p224
Tableau 15	L'intérêt spécifique du cas français versus le cas américain	p239
Tableau 16	Répartition des comportements face aux difficultés des ex-permanents syndicaux	p248
Tableau 17	Comportement face aux difficultés	p250

Tableau 18	Types de sorties	p261
Tableau 19	Gestion du résidu émotionnel des ex-permanents syndicaux	p274
Tableau 20	Les modes de gestion du résidu émotionnel et les ressources	p275
Tableau 21	Synthèse des états d'esprit des ex-permanents	p285
Tableau 22	Relations entre l'individu et son ancienne organisation (le syndicat)	p286
Tableau 23	Relations entre l'individu et sa nouvelle organisation (l'entreprise d'accueil)	p286
Tableau 24	Synthèse des états d'esprit en fonction des relations vis-à-vis des organisations	p286
Tableau 25	Evolution de la gestion du résidu émotionnel	p297
Tableau 26	Les scripts de carrière	p321

## **Résumé :**

La transition professionnelle des ex-permanents syndicaux, définis comme des représentants syndicaux travaillant à temps plein pour le syndicat, est un sujet complexe tant elle touche l'individu, le syndicat et l'entreprise d'accueil. Pour comprendre ce sujet, la littérature mobilisée offre des cadres d'analyse en s'intéressant aux problèmes internes au syndicat, aux raisons de l'engagement initial, au rôle du résidu émotionnel dans la construction identitaire et à la manière pour un individu de valoriser son expérience. L'opérationnalisation de ce questionnement s'est faite sous forme d'entretiens auprès d'ex-permanents et permanents syndicaux en cours de reconversion par un suivi longitudinal. Souhaitant identifier les particularités du syndicalisme français, des militants syndicaux américains ont également été interrogés. Une triangulation des données a aussi été recherchée auprès de Directeurs des Ressources Humaines, managers, organisations syndicales, permanents syndicaux n'étant pas en démarche de transition professionnelle et d'un cabinet spécialisé dans l'accompagnement des ex-permanents. Nos résultats font émerger un engagement syndical français particulier touchant de nombreuses sphères personnelles et professionnelles. Des difficultés internes au syndicat et le comportement de l'ex-permanent face à ces difficultés conduisent celui-ci à partir. Le départ provoque une émotion forte persistante (le résidu émotionnel) ayant un rôle-clé dans la reconstruction identitaire et déterminant l'état d'esprit de l'individu. Enfin, l'expérience syndicale est intégrée différemment dans la carrière selon les individus.

*Mots-clés : Transition professionnelle, Syndicat, Résidu émotionnel, carrière, travail identitaire*

## **The professional transition of ex-full time unionists: Proposal of a model**

### **Abstract**

The professional transition of ex-full time unionists, defined as activists working full time for the union, is a complex issue as it affects the individual, the union and the host company. In order to understand this subject, the mobilized literature offers analytical frameworks focusing on internal problems of the union, the reasons for the initial commitment, the role of the emotional residue in the construction of identity, and the way in which an individual can value his experience. The operationalization of this research was carried out in the form of interviews with ex-full time unionists and full time activists for their professional transition by a longitudinal follow-up. Wishing to identify the specificities of the French trade unionism, American activists were questioned. A triangulation of the data has also been sought from Human Resources Directors, managers, trade unions, full time unionists who were not in professional transition and a company specialized in the support of ex-full time unionists. Our results underlines the French specificities of trade union commitment (personal and professional domains). Internal difficulties in the trade union and the behaviour of the ex-full time unionist led him to leave. This departure implies a persistent strong emotion (the emotion residue) which has a key role in the identity work and the mindset of the individual. Finally, union experience could be integrated differently in the career, depending on the individual.

*Keywords : Professional transition, Trade Unions, Emotion residue, career, identity work*