

## 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

## Ensuring external activist employability by mobilizing social capital : the case of ex-full time unionists after a professional transition outside of their unions

## Asegurar su empleabilidad militante externa a través de la movilización del capital social: el caso de ex-permanentes sindicales durante una reconversión fuera del ámbito sindical

Pauline de Becdelièvre et François Grima

Volume 72, numéro 2, printemps 2017

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1040404ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1040404ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

de Becdelièvre, P. & 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*, 72(2), 345–369.  
<https://doi.org/10.7202/1040404ar>

Résumé de l'article

À partir d'une recherche qualitative auprès de 48 ex-militants syndicaux ayant eu plus de 80% de leur temps de travail pour leur syndicat, de 10 directeurs des Ressources humaines et de trois organisations syndicales, une organisation patronale et un cabinet d'accompagnement, cet article questionne la reconversion des militants syndicaux en dehors de la sphère syndicale. En s'appuyant sur le contexte français et la littérature existante sur la reconversion des militants syndicaux, nos travaux soulignent les stratégies mises en place par les ex-militants afin d'assurer leur employabilité militante externe.

Ces stratégies sont influencées par la perception qu'ils ont de leur employabilité. Plusieurs facteurs externes et individuels affectent cette perception. Les facteurs individuels sont le capital social perçu, la nature du départ (subi ou volontaire), le niveau de poste précédent et le niveau atteint dans l'organisation syndicale. Ces facteurs individuels n'expliquent pas tout. D'autres facteurs externes, tels la stigmatisation dont peut faire l'objet le militant à cause de son engagement syndical, le lien contractuel et l'accompagnement du syndicat, expliquent la perception que le militant a de son employabilité. Celle-ci entraîne soit une non mobilisation du capital social, soit une mobilisation offensive du capital social. Dans ce dernier cas, l'ex-permanent peut subir une phase d'observation de la part de l'entreprise d'accueil.

En s'intéressant à la reconversion syndicale, cette recherche constitue un renversement de positionnement par rapport aux nombreux travaux analysant la carrière syndicale. Le capital social des militants n'est plus pensé au sein de l'organisation syndicale, mais en dehors de celle-ci, et il permet de proposer le concept d'employabilité militante externe, à savoir la capacité d'un ex-militant syndical d'obtenir un travail et de se maintenir en emploi en dehors du syndicat grâce à la mobilisation de son capital social.

# 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

Pauline de Becdelièvre et François Grima

**À partir d'une recherche qualitative, cet article explique comment, après une expérience syndicale importante, les ex-militants syndicaux ont effectué une reconversion en dehors de la sphère syndicale. Lors de celle-ci, les ex-syndicalistes mobilisent différemment leur capital social, influencé par la perception qu'ils ont de leur employabilité. Cette perception est liée à des facteurs individuels tels que la formation initiale de l'ex-permanent, son niveau dans l'organisation syndicale et la nature de son départ (qui peut être subi ou souhaité). D'autres facteurs externes, tels le syndicat d'origine ou la stigmatisation dont peut faire l'objet l'ex-militant, expliquent l'employabilité perçue. En identifiant le rôle du capital social et de la perception qu'a le militant syndical de son employabilité, cet article propose le concept d'employabilité militante externe.**

**MOTS-CLÉS: employabilité perçue, reconversion, syndicaliste, capital militant.**

## Introduction

Si les recherches sur la reconversion en dehors du syndicat (Ubbiali, 1999; Biétry, 2013; Pochic, 2016) ont montré le rôle-clé du capital humain, les derniers travaux de Pochic (2016) nous invitent à approfondir le rôle du capital social lors de telles reconversions: « 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. » (p. 174). Le capital social est défini, dans le champ des relations industrielles, comme un

Pauline de Becdelièvre, enseignante-chercheure au Laboratoire d'innovations sociales et de la performance économique (LISPE), École des ressources humaines (IGS-RH), doctorante au sein du LARGÉPA, Université Paris II, Panthéon Assas, Paris, France (paulinedebec@hotmail.fr).

François Grima, professeur en gestion des ressources humaines, Université Paris-Est Créteil (UPEC), Institut de recherche en gestion (IRG), France (grimaf2000@yahoo.com).

Nous souhaitons remercier le directeur-adjoint de la revue, Pier-Luc Bilodeau, ainsi que les évaluateurs pour leurs précieux commentaires.

réseau social comprenant les normes associées de réciprocité et de confiance entre les individus (Putnam, 2007 : 137). Le capital humain se réfère, quant à lui, à plusieurs facteurs tels l'âge, l'éducation (Wanberg, Watt et Rumsey, 1996), l'expérience professionnelle et la formation (Becker, 1975).

Face à cette invitation exprimée par la littérature d'approfondir le rôle du capital social lors de la reconversion, le but de cet article est de comprendre les stratégies de mobilisation du capital social des militants syndicaux lors d'une reconversion en dehors du syndicat et leurs facteurs explicatifs.

En analysant la reconversion en dehors du syndicat des ex-permanents syndicaux, cette recherche complète les travaux précédents sur plusieurs niveaux. D'abord, en choisissant le cas des militants syndicaux réalisant une reconversion en dehors de syndicats issus de différentes étiquettes syndicales, cette recherche élargit les travaux précédents sur la reconversion portant essentiellement sur la Confédération française démocratique du travail (CFDT) et la Confédération générale du travail (CGT) (Pochic, 2016; Ubbiali, 1999). Ensuite, en s'intéressant au capital social et à l'employabilité des militants syndicaux, ce travail permet de répondre aux nombreuses questions des militants sur leur employabilité (Biétry et Laroche, 2011), ainsi que de proposer le concept d'employabilité militante externe. Enfin, cette recherche constitue un renversement de positionnement par rapport aux nombreux travaux analysant la carrière syndicale (Kirton et Healy, 2004). Le capital social des syndicalistes n'est plus pensé au sein de l'organisation syndicale, mais, aussi, en dehors de celle-ci.

La structure choisie emprunte la démarche suivante. Dans la première section, la problématique sera posée en établissant le contexte de la recherche et une revue de littérature sur la reconversion en dehors du syndicat. La deuxième section expliquera le cadre analytique mobilisé. Troisièmement, la méthodologie choisie sera développée. Quatrièmement, l'analyse des données permettra d'identifier les stratégies de mobilisation du capital social et d'établir les facteurs de ces différentes stratégies. Enfin, dans le cadre de notre discussion et de nos conclusions, nous proposerons le concept d'employabilité militante externe.

## **Problématique**

### **Contexte de reconversion syndicale en France**

Les facteurs économiques, l'environnement politique et social ont fait évoluer les organisations syndicales en France (Giraud, 2015). La crise économique que connaît ce pays depuis 2008 a fait exploser le chômage, creuser les inégalités et accroître la précarisation du travail. Ces trois éléments ont affecté les organisations syndicales. De nouveaux rapports de forces entre les organisations syndicales sont apparus (Béroud et Denis, 2015). Certaines, telles que Solidaires Unitaires

et Démocratiques (SUD), développent des stratégies différentes (Biétry, 2007). D'autres se positionnent différemment en s'appuyant sur leurs militants. Or, elles font face à une baisse de leurs effectifs depuis plusieurs années. L'adhésion a chuté de 10 points depuis les années 1980 (Cheuvreux et Darmaillacq, 2014).

Face à cette baisse, la question de la performance des syndicalistes est devenue de plus en plus présente, dans l'espoir d'attirer de nouveaux membres. Pour répondre à ce problème, des efforts de développement des compétences via de la formation et des mises en situation ont été mis en œuvre par les organisations syndicales (Guillaume et Pochic, 2009). La deuxième étape a été de tenter d'attirer de nouveaux militants. Or, bien des syndiqués ne souhaitent plus sacrifier leur carrière en s'investissant syndicalement (Guillaume et Gayral, 2011). Se pose donc désormais, en plus, la question du transfert des compétences syndicales lors d'une éventuelle réorientation de carrière en dehors du syndicat (Rapport ORSE, 2014).

L'environnement politique encourage les organisations syndicales, tout comme les entreprises, à réfléchir à la question de l'accompagnement des militants syndicaux lors d'une reconversion en dehors du syndicat. Deux lois l'y incitent. La *Loi n° 2008-789 du 20 août 2008* (article L. 2121-1) modifie la représentativité automatique des syndicats, en mettant en place des critères pour démontrer la représentativité des syndicats en entreprise. Cette représentativité permet aux syndicats d'obtenir des mandats. Cependant, après la suppression du caractère automatique du processus, plusieurs syndicats ont perdu leur représentativité, ainsi que des mandats pour leurs syndicalistes. Certains permanents syndicaux n'ont eu d'autre choix, en pareilles circonstances, d'effectuer une reconversion. La *Loi n° 2015-994 du 17 août 2015* (article L. 6112-4) sur la modernisation du dialogue social propose une liste des compétences acquises dans le monde syndical qui amèneront à des certificats. Cette reconnaissance des compétences a pour but de faciliter les transitions professionnelles.

Ce nouvel environnement économique, politique et social en France nous invite donc à poser et à approfondir la question de la reconversion des militants.

## Revue de littérature

Quelques travaux questionnent la reconversion des militants syndicaux en dehors du syndicat et identifient le rôle des organisations syndicales, du syndicaliste et de l'environnement dans lequel se réalise la reconversion.

La question de la reconversion syndicale est liée à de 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 détermine quelles sont les personnes à contacter lors de la recherche de poste (Biétry, 2013). Il soutient et oriente l'ex-militant vers des secteurs liés au monde syndical, comme la mutualité. Deuxièmement, les formations proposées permettent à l'individu de penser sa reconversion. Certaines formations proposées par les organisations syndicales peuvent être diplômantes (Ubbiali, 1999) et faciliter l'accès à des niveaux supérieurs. Enfin, ces différences d'accompagnement entre syndicats soulignent l'importance de l'étiquette syndicale lors de la reconversion, car tous les syndicats n'envisagent pas la reconversion de leurs syndicalistes de la même manière.

Cependant, les organisations syndicales ne sont pas les seules responsables de la reconversion. Les caractéristiques individuelles des militants, tel que le niveau du syndicaliste dans l'organisation orientent en partie la reconversion (Pochic, 2016). Ces caractéristiques personnelles des militants correspondent au concept de capital militant (Poupeau et Matonti, 2004 : 11). Défini comme « 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 », le capital militant, qui s'inspire 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 se créer un capital social plus important (Croucher, Martens et Singe, 2007). Celui-ci est élargi grâce aux compétences acquises par le syndicaliste. Deuxièmement, le capital militant donne au syndicaliste les clefs nécessaires pour mobiliser efficacement son capital social. Les compétences comportementales, telles que savoir négocier, 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 acquises dans la sphère syndicale (Giraud, 2015) et 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.

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 sa 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 le syndicaliste arrive influence également la reconversion. L'ex-syndicaliste peut faire face à un environnement hostile de la part de son

superviseur ou de ses collègues, ce qui viendra entraver sa reconversion. Il peut être stigmatisé tant à cause de son étiquette syndicale antérieure qu'à cause de son niveau de formation initiale ou de 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 : ils nous incitent donc à poursuivre l'analyse plus largement. D'autre part, le rôle de l'ex-militant dans sa capacité à mobiliser son capital social est peu étudié. 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 des syndicalistes. Cela nous conduit à identifier la question de recherche suivante : quels sont les stratégies et les facteurs de la mobilisation du capital social par les militants syndicaux lors de leur reconversion professionnelle qui leur permettra d'assurer leur employabilité ?

Pour établir notre problématique, nous mobiliserons les concepts de capital social et d'employabilité perçue afin d'expliquer les stratégies de mobilisation du capital social et d'identifier les facteurs de ces dernières.

## Cadre analytique

### Le capital social et les stratégies associées lors d'une reconversion

Le capital social est clé et il affecte l'employabilité perçue en réduisant le stress de l'individu (Lazarus et Folkman, 1984; McKee-Ryan *et al.*, 2005). Ce capital social est important lors d'une reconversion professionnelle. Il donne accès à des informations, des ressources financières ou matérielles et l'opportunité de se valoriser (Seibert *et al.*, 2001).

Pour en retirer des bénéfices, trois manières de mobiliser son capital social sont possibles (Putnam, 2007; Saundry, Stuart, et Antcliff, 2012). La première manière consiste à s'appuyer sur le capital social d'appartenance à des groupes homogènes comme la famille, des groupes religieux ou ethniques (Putnam, 2007 : 137). La deuxième manière est d'activer les liens faibles qu'avait au départ le militant (Burt, 1992). Ces liens faibles correspondent à des liens faiblement intenses, affectifs et exclusifs (Granovetter, 1973). La dernière façon de procéder est de s'appuyer sur des personnes influentes connues pour leurs contacts avec d'autres personnes (Woolcock, 2001). Précisément, les militants syndicaux sont, pour certains, en contact avec le monde politique et ils possèdent donc un capital social très puissant. Cette caractéristique est encouragée par les organisations syndicales. Elles ont un intérêt fort à ce que leurs militants développent leurs réseaux (Pulignano, Lucio et Walker, 2013). Ces trois manières soulignent la

capacité qu'a le militant dans la mobilisation et la construction de son capital social. Malgré un capital social important, celui-ci n'assure pas sa mobilisation, mais sa mobilisation favorise un plus grand succès lors de la recherche d'emploi (Obukhova et Lan, 2013; Smith, 2005).

La mobilisation du capital social dépend principalement de la perception du capital social (Kwon et Adler, 2014). Cette perception est double. Elle est soit la perception par les autres individus du capital social de la personne (Kilduff et Krackhardt, 1994), soit la perception par la personne du capital social des autres individus. Le premier niveau, qui porte uniquement sur la perception des autres sur le capital social d'un individu, n'a pas d'incidence directe sur la mobilisation par l'individu de son capital social, ce qui nous invite à étudier, plus particulièrement, le second niveau qui est la perception, par l'individu, du capital social des autres individus avec lesquels il est en relation. Cette perception affecte la construction et la mobilisation de son capital social. En percevant que certains de ses contacts ont un capital social fort, l'individu va s'allier à eux et négligera certains autres contacts perçus comme faibles. 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). 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 de pouvoir obtenir ou maintenir un emploi (Forrier, Verbruggen et De Cuyper, 2015). Ce concept est issu du concept d'employabilité pensé en externe ou en interne (Gazier, 1990). L'employabilité perçue est le résultat de la perception par l'individu de facteurs personnels (tels que ses compétences), de son capital social, ainsi que de facteurs contextuels comme le marché de l'emploi (Vanhercke *et al.*, 2014). Le capital social s'avère un élément important de ce concept. Un individu qui a et qui perçoit un capital social important se considère plus employable (De Cuyper *et al.*, 2014). L'employabilité perçue a plusieurs effets sur l'individu. En effet, en plus de favoriser la mobilisation du capital social de l'individu et, ainsi, de contribuer au succès d'une éventuelle recherche d'emploi, elle stimule l'individu à développer ses compétences, ses attitudes et son capital social (Vanhercke *et al.*, 2014).

### **Le rôle et les facteurs de l'employabilité perçue sur la mobilisation du capital social**

Le capital social est important pour l'individu lors d'une reconversion car il l'aide à faire face à la situation et à améliorer son bien-être. Le réseau aide l'individu dans des situations compliquées, ce qui réduit son stress (Lazarus et Folkman, 1984; McKee-Ryan *et al.*, 2005). Pour les militants syndicaux, ce

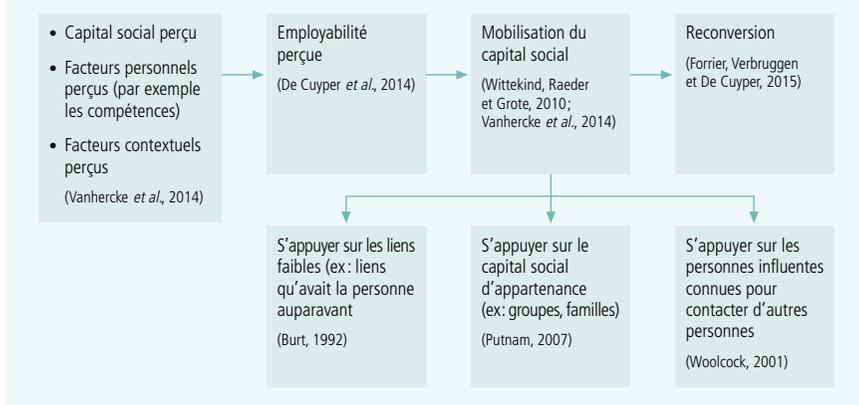
stress est d'autant plus important que le syndicaliste doit faire face à une forte stigmatisation (Pochic, 2016). En réduisant le stress, le capital social améliore l'employabilité perçue.

Lorsque l'employabilité perçue est forte, la mobilisation du capital social est favorisée (Vanhercke *et al.*, 2014; Wittekind, Raeder et Grote, 2010). Précisément, lors d'une reconversion, une forte employabilité perçue favorise le succès de l'individu sur le marché de l'emploi (De Vos, De Hauw et Van der Heijden, 2011). Elle est cruciale lors des phases d'exploration du marché de l'emploi, de la consolidation dans l'emploi et des transitions professionnelles (Forrier, Verbruggen et De Cuyper, 2015). Comme le suggèrent ces auteurs, le lien identifié entre employabilité perçue et mobilisation du capital social lors d'une reconversion reste encore à explorer. La reconversion dépend de l'employabilité perçue et de la mobilisation du capital social.

Tel que nous l'avons indiqué plus tôt, 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, voir 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 d'origine peuvent être des facteurs explicatifs. Le rôle possible du syndicat lors de la reconversion expliquerait les reconversions. Du point de vue des facteurs individuels, le niveau de formation initial du militant, son niveau dans l'organisation syndicale, son souhait de quitter le monde syndical affecteraient certaines reconversions. Les liens entre employabilité perçue et reconversions sont réels et suggèrent plusieurs stratégies de mobilisation du capital social par les individus.

FIGURE 1

**Le rôle et les facteurs de l'employabilité perçue sur le capital social lors d'une reconversion**



## Méthodologie

Du fait de certaines de ses caractéristiques, le syndicalisme français permet d'identifier les stratégies de mobilisation du capital social lors d'une reconversion en dehors du syndicat et leurs facteurs. Premièrement, le syndicalisme français est marqué par une forte professionnalisation des militants syndicaux (Andolfatto et Labbé, 2012), militants qui cumulent de nombreux mandats et fonctions. Deuxièmement, le syndicalisme français doit faire face à une vague de départ en raison de la *Loi n° 2008-789 du 20 août 2008* (article L. 2121-1) qui a modifié la représentativité automatique des syndicats et a remis en question certains mandats syndicaux, obligeant de facto plusieurs permanents à se trouver un emploi à l'extérieur du mouvement syndical. Aucun chiffre officiel n'a été communiqué par les organisations syndicales, mais le *Rapport parlementaire Perruchot* de 2011, effectué pour le gouvernement français, a souligné cette réalité. Troisièmement, le syndicalisme français est marqué par des liens très forts avec le monde politique (Andolfatto et Labbé, 2012). Les leaders syndicaux, mais également les militants, sont liés à des partis politiques, ce qui augmente les liens qu'ils peuvent mobiliser. Ces trois éléments concourent à l'intérêt du cas français sur la question de la reconversion en dehors du syndicat. Une investigation qualitative à base de récits de vie s'avère pertinente (Strauss et Corbin, 2008 : 27). Comme la mobilisation du capital social lors d'une reconversion d'un militant en dehors du monde syndical demeure peu étudiée empiriquement et théoriquement, cette question s'accommode bien d'une méthodologie qualitative et justifie la démarche exploratoire de la recherche (Strauss et Corbin, 2008 : 24). Le paradigme qualitatif, plutôt que de tenter de chiffrer ou de valider des théories, se centre sur le point de vue des personnes interrogées, offrant la possibilité d'approfondir les réalités vécues afin de cerner les stratégies et les facteurs.

Pour réaliser ces entretiens, nous avons mobilisé plusieurs de nos contacts afin d'interroger des syndicalistes ayant effectué une reconversion ou étant en processus de reconversion après une activité syndicale importante (plus de 80% de leur temps de travail pour le syndicat), ainsi que des directeurs des ressources humaines impliqués dans des reconversions à la suite d'embauches (10 au total). À l'issue des entretiens, la logique de « boule de neige » (qui consiste à demander de nouveaux contacts à chaque personne interrogée) nous a permis d'élargir notre échantillon, soit d'interroger 48 militants syndicaux<sup>1</sup> et d'entrer en contact avec trois organisations syndicales, une organisation patronale et un cabinet spécialisé dans la reconversion des ex-syndicalistes.

Les ex-militants syndicaux interrogés sous forme de récits de vie venaient de sept organisations syndicales nationales<sup>2</sup>. La reconversion a été réalisée sur une période s'échelonnant entre 6 mois à 4 ans. La durée de l'engagement syndical

était de 20 ans en moyenne. Cette recherche ayant pour but d'élargir les travaux précédents sur la reconversion, nous avons cherché à interroger des ex-militants issus de plusieurs organisations syndicales. Comme le souligne Hlady Rispal (2002), la représentativité de notre échantillonnage n'est possible que si nos échantillons sont similaires (soit une reconversion en dehors du monde syndical après avoir travaillé plus de 80% de son temps pour le syndicat), mais également variés (organisations syndicales, sexe, niveau dans le syndicat). Notre échantillon ne cherche donc pas à être représentatif d'une population statistique, mais plutôt à répondre à l'objet de recherche (Hlady-Rispal, 2002). 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) et qui présente une solution pertinente à cet égard (Bertaux, 1997). Au cours des entretiens, nous avons cherché à cerner les stratégies et les facteurs présents 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 qui ont joué. Il nous a, souvent, fallu intervenir par des questions de relance portant sur l'organisation syndicale, l'entreprise d'appartenance et l'accueil lors de la reconversion. Les raisons exactes du départ du syndicat furent approfondies lors de plusieurs entretiens.

Nous avons continué les entretiens jusqu'à ce que « l'apprentissage incrémentiel soit minime » (Hlady-Rispal, 2002 : 83) afin de nous assurer de la saturation théorique de nos entretiens.

Les directeurs des ressources humaines (10) furent la deuxième population interrogée sur la réintégration de militants syndicaux à un poste de travail. Des entretiens semi-dirigés furent réalisés en s'attardant aux raisons de l'intégration des ex-permanents syndicaux, aux difficultés rencontrées et aux compétences mobilisées par ces ex-permanents syndicaux.

Des entretiens semi-dirigés auprès de membres du bureau confédéral de trois confédérations syndicales (CFDT, CGT, FO) furent réalisés afin de comprendre l'accompagnement mis en place par les confédérations, ainsi que les difficultés rencontrées par leurs militants pour se reconvertir et les liens avec les entreprises sur le sujet. Une organisation patronale a été rencontrée dans le but de cerner le regard des dirigeants sur la reconversion des ex-permanents syndicaux. Enfin, un cabinet accompagnant les transitions professionnelles des ex-militants fut interrogé sur le parcours d'accompagnement mis en place, les difficultés rencontrées et l'accueil des entreprises.

La retranscription intégrale des entretiens fut ensuite réalisée. Dans ce cadre, certains entretiens qui ont duré deux heures ont nécessité plus de 30 pages de retranscriptions. Nous avons, par la suite, procédé à une analyse de contenu

fondée sur une approche de théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967), cela grâce au logiciel NVIVO 10. Un codage de l'ensemble des entretiens fut réalisé en s'appuyant 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, 2008). Par la suite, nous avons regroupé les unités obtenues en « méta-catégories » afin d'effectuer un codage axial (Strauss et Corbin, 2008). Il s'agissait de définir les stratégies et d'en dégager les facteurs. Puis, la matrice de codage mobilisée fut 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 afin d'identifier les facteurs. Nous sommes conscients que ces récits de vie sont des formes d'incitations (Holstein et Gubrium, 2000) qui procurent la possibilité aux personnes de réinterpréter leur histoire (McAdams, 2008). Les entretiens auprès des organisations syndicales et de Directeur des ressources humaines ont permis, en partie, de contrôler la « réécriture » de leur histoire.

En outre, les résultats obtenus sont le résultat d'un processus interactif, collectif et intersubjectif, grâce à la comparaison et la reformulation de la compréhension du terrain par deux chercheurs (Deetz, 1996), ce qui nous a permis de confronter notre analyse et de donner sens à ces données. Faisant cela, nous avons appliqué notre analyse en créant des récits de narrations jusqu'à ce que nos idées prennent le pas sur ce qu'avaient raconté les personnes interrogées (Brown, Stacey et Nandhakumar, 2008). Nos résultats sont issus d'un processus collaboratif entre chercheurs et personnes interrogées (Brown, Stacey et Nandhakumar, 2008). Ils furent présentés aux personnes interrogées. Plusieurs ont souligné certains points que nous n'avions pas relevés au départ, tels que le niveau de poste précédent comme étant un élément important pour comprendre la reconversion. D'autres ont insisté sur la période d'observation en entreprise lors de leur arrivée, qu'ils aient conservé un lien avec l'entreprise ou non. La période d'observation correspond au moment où l'ex-militant est réintégré dans l'entreprise sur un nouveau poste où il fait l'objet d'une certaine surveillance de la part du superviseur et de ses collègues, qui souhaitent s'assurer que le militant ne va pas remonter une section syndicale ou un mouvement social. Cette période dure, en moyenne, deux ans.

## Résultats

L'analyse des entretiens nous conduit à identifier deux stratégies de mobilisation du capital social. La première est offensive, alors que la seconde conduit à une non-mobilisation du capital social issue de l'engagement syndical. Plusieurs facteurs ressortent dans chacune de ces stratégies.

## Une stratégie offensive de mobilisation du capital social ralentie par la 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. Cette stratégie se réalise progressivement et elle concerne 22 des 48 personnes interrogées. D'abord, lors de son expérience syndicale, le syndicaliste prend progressivement conscience que son capital social est important et qu'il doit le développer. Puis, pendant sa reconversion, il le mobilise de différentes manières. Après son embauche, il doit s'attendre à faire face à une période d'observation.

Lors de son engagement syndical, l'ex-militant explique qu'il a eu conscience, en amont, qu'il fallait qu'il développe son capital social. À cet égard, Catherine raconte :

Ça m'a aidé 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 j'n'aurais pas obligatoirement été en contact autrement, en étant juste en situation d'assistante commerciale.

À la suite de cette prise de conscience de son capital social, le militant a généralement appris à ajuster son comportement en fonction des attentes et des exigences des milieux où il évolue. À ce propos, Luc livra ce témoignage :

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 la reconversion, l'ex-syndicaliste mobilise son capital social. Concernant sa recherche d'emploi, Pierre raconte :

La recherche d'emploi, en fait, elle a été assez limitée. En réalité, lorsque j'ai commencé à faire de la recherche d'emploi, j'ai plutôt commencé à activer mon réseau pour démarrer. Et il se trouve qu'à travers le réseau, la solution a été trouvée.

Ensuite, une fois en emploi, cette stratégie de mobilisation offensive peut être mise en place dans le but d'exercer les missions de son nouveau poste. À ce propos, Yvan déclare :

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.

Malgré cette mobilisation forte de son capital social, l'ex-militant doit, généralement, faire face à une période d'observation qui peut venir ralentir la mobilisation du capital social. Plusieurs d'entre eux sont passés par une période dite « d'observation » par leur superviseur et leurs collègues, période plus ou moins longue. À ce sujet, Freddy relate ainsi son expérience :

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.

Certains parlent même d'une phase de « décontamination » (Valérie) qui vise à effacer la stigmatisation dont ils font l'objet. Le cabinet d'accompagnement des syndicalistes en transition explique qu'il accompagne les militants à se préparer à cette phase d'observation qui se traduit, par exemple, à devoir déjeuner tout seul au départ. Le syndicaliste a pu prendre le poste convoité par des collègues ce qui peut compliquer son arrivée.

À l'issue de cette phase d'observation, l'ex-militant pourra poursuivre la mobilisation de son capital social. Il peut alors prétendre à des postes d'un niveau équivalent à ce qu'il faisait avant. Bruno raconte : « 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 en lien avec la gestion des ressources humaines ou le commerce dans leur entreprise d'origine ou ont créé leurs propres sociétés. D'autres sont allés dans des secteurs proches du monde syndical (mutuelle, associatif). Certains peuvent se retrouver de l'autre côté. Ainsi, un DRH déclare : « J'ai fait de mon délégué syndical mon directeur du personnel ».

Enfin, l'ex-militant continue à construire et à entretenir son capital social lié à son expérience syndicale afin d'assurer son employabilité future. Certains ont conscience qu'ils pourront toujours s'appuyer sur leur passé et leur réseau de contacts. Michel raconte : « Je garde des contacts avec mon syndicat : là, c'est par rapport à mon projet, c'est important parce que si je vais en 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 se réalise progressivement : elle commence dès l'expérience syndicale, pour se poursuivre lors de la reconversion et après.

### **Une stratégie axée sur la non-mobilisation du capital social**

La seconde stratégie est axée sur la non-mobilisation du capital social lié à l'investissement syndical lors de la reconversion. Cependant, elle peut évoluer lorsque l'ex-permanent est en poste. Dans un premier temps, lors de la recherche d'emploi, le capital mobilisé est uniquement celui lié aux expériences qui précédaient l'engagement syndical et qui apparaît plus adapté. Le militant peut même,

face aux recruteurs, réduire le poids de son capital social lié à son expérience syndicale. Lors de la recherche d'emploi, 26 des 48 militants interrogés ont fait le choix de ne pas le mobiliser. À ce sujet, Luc déclare : « Je me dis qu'il faut que je coupe tout lien et me mets sur le marché ». Puis la personne fait le choix de minimiser son expérience syndicale sur son cv et lors de ses entretiens. Marie renchérit : « Je n'ai pas cherché à valoriser mon expérience syndicale, je voulais plus, [...] j'étais dans l'idée de retrouver une grosse boîte ». Pour faciliter sa reconversion, l'ex-militant peut choisir plutôt de mobiliser son capital social personnel. Ainsi, Alexandrine raconte : « J'ai monté avec une amie une boîte ».

Enfin, certains n'activent aucun capital social pour réaliser leur reconversion, mais organisent leurs projets futurs avec leur employeur. Les deux expériences suivantes en font foi. Marc raconte : « Moi, j'ai appelé mon RH et j'ai dit 'Bonjour, On est vendredi. Lundi, je reviens au travail.' ». Tandis que Monique raconte : « Là je repars, mais sur un autre projet professionnel complètement différent [...] Mon chef m'a soutenue, même dans la période difficile ». Les militants syndicaux qui ont opté pour cette stratégie de non-mobilisation ont retrouvé des postes qu'ils avaient tenus auparavant ou se sont dirigés vers des postes techniques ou administratifs.

Dans un deuxième temps, certains ex-militants syndicaux (10) reconnaissent qu'ils utilisent leur capital social lié à leur engagement syndical dans leur nouveau poste. Le capital social n'est donc pas utilisé lors de la recherche d'emploi, mais par la suite. Lola, qui n'a pas mobilisé son capital social lors de sa recherche d'un nouveau poste, l'utilise après dans ses fonctions pour certaines tâches : « 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 s'explique par l'intérêt de l'organisation syndicale dans le poste occupé par l'ex-permanent : cette dernière reprend alors contact avec celui-ci. Pareille reprise de contacts permet à l'ex-permanent syndical de mobiliser pleinement son capital social lié à son expérience syndicale antérieure dans l'exercice de ses fonctions. Il peut alors solliciter son ancienne organisation syndicale. À cet égard, Jean témoigne : « 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 ». L'intérêt que trouve le syndicat dans le nouveau poste de l'ex-permanent explique la mobilisation du capital social après la reconversion de l'ex-permanent.

### **Une perception de l'employabilité qui influence le choix de la stratégie de mobilisation du capital social**

Pour l'ensemble des personnes interrogées, les deux stratégies observées dépendent de l'employabilité perçue par l'ex-militant. Lorsque l'employabilité

perçue est forte, l'ex-militant opte pour une stratégie de mobilisation offensive du capital social. Au contraire, une faible employabilité perçue entraîne une stratégie axée sur la non-mobilisation du capital social lié à l'engagement syndical.

### Une forte employabilité perçue qui favorise une mobilisation offensive du capital social

Une forte employabilité perçue est souvent associée à un départ volontaire avec pour objectif de réaliser une reconversion. Ce départ souhaité par l'ex-militant traduit une confiance en son employabilité, laquelle favorise la mobilisation de son capital social. Il se pense employable sur le marché de l'emploi. Toutes les personnes interrogées qui avaient mobilisé leur capital social partaient volontairement du syndicat. Elles ont conservé une image positive de leur expérience syndicale et du réseau qu'elles ont pu développer. À ce sujet, Lucie déclare :

Lorsque 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.

Pour sa part, un DRH livre ce témoignage : « Ce permanent syndical souhaitait partir. Il partait en bon terme 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 ! ». Rappelons qu'un départ souhaité est à l'origine d'un sentiment positif chez l'ex-militant, ce qui le dispose à mobiliser son capital social.

Outre le capital social perçue, quatre facteurs contribuent à cette forte perception : 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. Ces facteurs renvoient aux compétences de l'individu et au contexte de sa reconversion.

Premièrement, le niveau de poste précédant l'engagement initial accroît l'employabilité perçue. Sur 22 militants interrogés, 15 avaient un poste de cadre auparavant. Simon raconte : « 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, une formation diplômante est suivie par le militant, à sa demande, afin de compléter une formation initiale incomplète dans le but de lui permettre de postuler à d'autres postes. À cet effet, Valérie relate son parcours ainsi : « J'étais un personnel technique connaissant les problématiques technologiques et que, combiné à une formation académique sur la question des organisations, j'aurais le profil idéal pour travailler sur les questions de mutualisation de fusion de laboratoires et tout ça ».

Deuxièmement, l'employabilité perçue est accrue en fonction de l'accompagnement du syndicat d'origine lors de la reconversion. Sur 22 militants, 9 ont été accompagnées. Certains syndicats proposent des formations en vue de préparer la reconversion. Ces formations ne sont pas uniquement orientées vers l'acquisition de compétences, mais elles préparent également la reconversion et la mobilisation du capital social. À ce sujet, une responsable au sein d'une confédération 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 ».

Troisièmement, l'étiquette syndicale influence l'employabilité perçue. Sur 22 militants interrogés, 11 sont issus de la CFDT. Certains sont considérés réformistes, et d'autres contestataires. Le regard de l'employeur, et donc les liens qui en découlent, ne seront pas les mêmes. Les ex-militants ont conscience de leur étiquette syndicale et évoquent ou non un handicap. Dans ce cas-là, la mobilisation du capital social a été moins importante, voire complètement occultée. Un consultant déclare : « C'est plus facile de réintégrer quand on n'a pas été en désaccord tout le temps avec la direction ». D'autre part, certains syndicats n'hésitent pas à activer leur réseau dans le but de trouver un poste à un de leurs membres, tout comme pour les défendre en cas de conflit : « S'il y a des problèmes au niveau Confédération, on appelle très haut. Directement, on contacte l'Inspection du travail et la Directe. Si problème plus bas, on contacte les DRH. »

Quatrièmement, le niveau hiérarchique dans l'organisation syndicale amplifie le sentiment d'employabilité. Dans notre échantillon, 15 ex-permanents avaient des mandats aux niveaux fédéral ou confédéral. Lorsque la personne a atteint un niveau assez haut dans la sphère syndicale, tels des responsabilités au sein d'une confédération, il a acquis des compétences qu'il pense transférables en dehors du syndicat. Qu'il soit salarié du syndicat ou détaché d'une entreprise, son employabilité perçue est plus forte que s'il était plus bas dans la sphère syndicale. Sur cet aspect, Luca témoigne ainsi : « J'étais allé au plus haut dans la fédération, je pouvais prétendre à des postes différents de ce que je faisais avant. C'est pour ça que j'ai postulé là. ».

### Une faible perception de l'employabilité qui entraîne une non-mobilisation du capital social

Une faible employabilité perçue est souvent associée à un départ subi, tel une défaite électorale ou l'exclusion par le syndicat. Ce départ subi entraîne des sentiments négatifs vis-à-vis de l'organisation syndicale et des différents liens qu'il a pu créer. Le militant perçoit très faiblement son employabilité, ce qui entraîne la non-mobilisation du capital social. Dans ce sens, Kevin raconte : « 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 sur lequel j'étais détaché ».

Dans ce cas, ces sentiments négatifs sont entretenus par quatre facteurs qui sont les suivants : 1- le stigmate lié à l'étiquette syndicale, 2- le niveau du poste précédent, 3- le niveau hiérarchique dans l'organisation et, finalement, 4- le lien contractuel avec l'entreprise. Subissant déjà le départ, le niveau de poste précédent ne permet pas à l'ex-militant de se sentir employable. Parmi l'échantillon d'ex-militants, 20 personnes interrogées avaient un poste de non-cadre avant. Jean témoigne ainsi : « Je suis rentré comme monteur électricien [...] Je ne sais faire que relever des compteurs à la main? ». De plus, le stigmate lié à l'étiquette syndicale que portent les ex-militants participe à cette dévalorisation. Sur 26 interrogés, 16 sont issus de la CGT et FO. Certaines organisations syndicales ont une image assez négative au sein de l'entreprise, ce qui dessert l'ex-militant. Les liens que le syndicat peut avoir étant assez faibles, cela limite les contacts du militant. Le capital social est limité par le syndicat, ce qui réduit de facto le sentiment d'employabilité perçue.

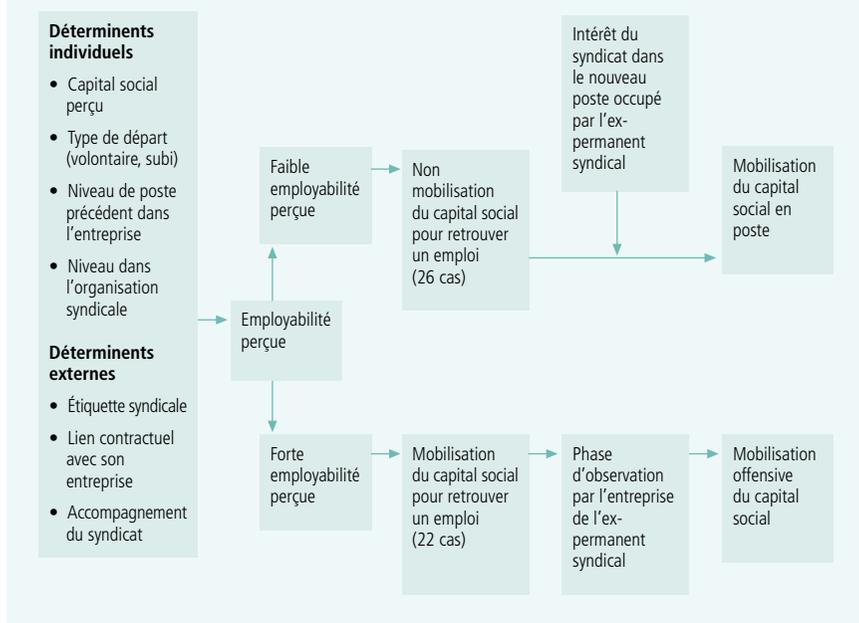
Un DRH explique que certaines organisations syndicales négocient différemment avec la direction et que cela influence la réintégration de leurs permanents : « Certains [syndicalistes] ont un rapport de force plus soutenu et ne voient pas dans la durée, ce qui n'est pas le cas de tous. Cela ne facilite pas leur transition ». Un niveau bas dans l'organisation syndicale ne permet pas à l'ex-syndicaliste de penser son employabilité. Sur 26 personnes, 15 avaient, soit un poste administratif, soit étaient élues sur des mandats d'entreprise ou au niveau local. L'individu n'était pas reconnu dans l'organisation syndicale comme un membre influent. Le capital social est estimé comme faible. 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 son employabilité s'observe plus particulièrement dans le cas des personnes ayant conservé un lien contractuel avec leur entreprise. Dans notre échantillon, 20 sur 34 personnes détachées de leur entreprise ont une perception faible de leur employabilité. Lorsque l'ex-syndicaliste a conservé un lien contractuel avec une entreprise publique ou privée, le retour à l'emploi se fait, mais sur des postes ne prenant pas en compte les compétences syndicales. L'ex-syndicaliste peut être limité par son superviseur ou responsable des ressources humaines. À ce sujet, un militant explique : « Il y vraiment un problème de mentalité [...], de mauvaise image des syndicats. ». L'arrivée est alors très compliquée. Un ex-syndicaliste raconte : « 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*, vous connaissez ! ». Dans de telles situations, le sexe et l'âge n'apparaissent pas comme des facteurs explicatifs probants de la faible perception de son employabilité.

En somme, la perception de l'employabilité par les militants sortis de leur syndicat dépend de la nature du départ, phénomène atténué ou non par quatre facteurs que sont l'étiquette syndicale, la formation initiale, le niveau dans l'organisation syndicale et le lien contractuel avec l'entreprise.

FIGURE 2

**Les stratégies de mobilisation du capital social des ex-permanents syndicaux lors d'une reconversion en dehors du syndicat**



**Discussion et conclusion**

Le but de ce travail était d'identifier les stratégies de mobilisation du capital social et les facteurs qui y contribuent lors d'une reconversion des ex-militants syndicaux. En identifiant les stratégies des ex-militants syndicaux et les facteurs contributifs, nos travaux prolongent les travaux existants sur le sujet. Des facteurs individuels et externes sont confirmés, expliquant la perception qu'a l'ex-syndicaliste de son employabilité. Cette perception influence les stratégies de mobilisation mises en place par les ex-militants syndicaux. Les facteurs externes sont multiples. D'une part, les syndicalistes font l'objet d'une stigmatisation de la part de l'entreprise (Pochic, 2016), ce qui les empêche de mobiliser efficacement leur réseau. Cette stigmatisation n'est pas uniquement liée à des caractéristiques personnelles, mais elle vient aussi du regard de l'entreprise sur les compétences syndicales ou encore de l'étiquette syndicale de l'ex-syndicaliste.

Lorsqu'il y a stigmatisation de l'ex-permanent, cela détermine le moment où le capital social peut être mobilisé. En effet, ce dernier devra passer par la période dite « d'observation » avant une mobilisation offensive de son capital social. D'autre part, lorsque le syndicat a un rôle important lors de la reconversion, cela favorise la mobilisation du capital social. Il peut alors aider l'ex-syndicaliste en lui ouvrant son réseau (Biétry, 2013) ou, encore, en lui permettant de suivre une formation (Ubbiali, 1999). Généralement, les activités de formation permettent l'accompagnement de l'ex-militant dans son processus de deuil et elles favorisent la mobilisation du capital social. Le syndicat peut, au contraire, faire le choix de ne pas soutenir le syndicaliste, soit en ne sollicitant pas son réseau, soit en ne lui proposant pas d'accompagnement. Cette absence de soutien implique un faible capital social et, donc, une faible employabilité perçue, provoquant, par la suite, une non-mobilisation du capital social. Au contraire, un soutien fort du syndicat encourage l'ex-syndicaliste, ce qui augmente son employabilité perçue et l'encourage à mobiliser de manière offensive son capital social.

Les facteurs externes n'expliquent pas, en totalité, la perception qu'a l'ex-syndicaliste de son employabilité et, donc, la mobilisation du capital social. Plusieurs facteurs individuels sont mis en avant. Confirmant les travaux de Pochic (2016) et Ubbiali (1999), la formation initiale de l'ex-militant, mais également son niveau dans l'organisation syndicale, expliquent la perception de son employabilité qu'a l'ex-syndicaliste et cela influencera, par la suite, la stratégie pour laquelle il optera. Précisément, le capital social résulte du niveau dans l'organisation syndicale, ce qui influence l'employabilité perçue. La nature du départ apparaît comme un autre élément décisif dans la perception de son employabilité et de sa capacité à mobiliser son capital social. Un départ subi entraîne une perception faible de son employabilité de la part du syndicaliste. Ce dernier choisit alors de ne pas mobiliser son réseau. Au contraire, un départ souhaité détermine une perception positive de son employabilité par l'ex-militant, ce qui entraîne généralement une mobilisation de son capital social. En montrant que l'employabilité perçue est liée à la nature du départ lors de la reconversion, nos travaux élargissent les travaux sur la perception de l'employabilité (De Cuyper *et al.*, 2014). L'employabilité perçue liée à la nature du départ éclaire les stratégies de mobilisation du capital social. Enfin, un lien contractuel avec son entreprise d'origine limite la mobilisation du capital social. L'ex-permanent est rapidement remis à son poste d'origine, sans chercher à prendre en compte les compétences qu'il a pu acquérir.

Cette analyse nous permet de proposer le concept d'employabilité militante externe, à savoir la capacité pour un militant syndical d'obtenir et de maintenir un emploi en dehors du syndicat par la mobilisation de son capital social. Au

cours de son expérience syndicale, le syndicaliste a appris à développer son réseau et à le mobiliser. Afin que la mobilisation du capital social se réalise, le syndicaliste doit se percevoir employable. Plusieurs facteurs externes ou individuels orientent cette perception du militant. Les facteurs individuels (tels la nature du départ, qu'il soit volontaire ou subi; le niveau de poste précédent et le niveau dans l'organisation syndicale) favorisent ou non une forte employabilité perçue. Ces facteurs individuels n'expliquent pas tout. D'autres facteurs externes éclairent l'employabilité perçue. Certains syndicats ont une image négative auprès de certaines entreprises, ce qui viendra limiter l'employabilité perçue chez l'ex-militant. L'employabilité perçue dépend aussi du syndicat d'origine qui peut accompagner le syndicaliste lors de sa reconversion. Un lien contractuel qui perdure avec l'entreprise d'origine limite l'employabilité perçue. Cette dernière stimule ou non la mobilisation du capital social lors de la reconversion. Précisément, la mobilisation offensive du capital social n'est possible qu'après la période d'observation de la part de l'entreprise qui s'assure de la réelle reconversion de l'ex-permanent syndical.

L'employabilité militante externe est déterminée par le militant (son niveau de poste précédent, le motif du départ, le niveau dans l'organisation syndicale, son capital social) et par des éléments externes (l'étiquette syndicale, le lien contractuel avec son entreprise d'origine, l'accompagnement du syndicat). Le syndicaliste doit également s'attendre à faire face à une phase d'observation de la part de l'entreprise d'accueil, avant de pouvoir mobiliser complètement son capital social.

Notre étude présente plusieurs limites, mais celles-ci peuvent constituer d'autant de futures pistes de recherche. Il conviendrait de tester notre analyse sur un échantillon plus large et diversifié. Une telle approche permettrait d'affiner l'étude des différences entre ex-militants syndicaux issus de diverses étiquettes syndicales et provenant de contextes différents. On pourrait également tenter de mener une étude sur l'employabilité perçue des militants actifs dans les syndicats. Cette ouverture permettrait de comparer l'employabilité militante externe à l'employabilité militante interne au syndicat. Enfin, la stigmatisation des ex-militants semble être présente et cette réalité nécessiterait d'être approfondie dans le cadre d'une recherche longitudinale. Ce type de recherche permettrait également de limiter la réécriture de leur histoire par les répondants. Plus largement, cette réflexion sur l'employabilité militante questionne la carrière syndicale en montrant que le militant acquière des compétences professionnelles et un capital social qui pourront, par la suite, être utilisés en dehors du monde syndical.

## Notes

- 1 Les 48 ex-militants syndicaux sont répartis de la manière suivante : 15 (CFDT), 19 (CGT), 4 (CFTC), 1 (CFE-CGC), 6 (FO), 2 (SUD), 1 (UNSA). Parmi ces derniers, l'on retrouve 33 hommes, 15 femmes, 23 permanents dans une confédération, 7 permanents dans une fédération et 18 permanents dans une entreprise, 19 étaient détachés d'une entreprise privée, 8 détachés d'une entreprise publique, 7 détachés d'une entreprise semi-publique et 14 étaient salariés du syndicat.
- 2 CFDT-Confédération française démocratique du travail; CFTC-Confédération française des travailleurs chrétiens; FO-Force Ouvrière; CGT-Confédération générale du travail; CFE-CGC-Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres; SUD-Solidaires Unitaires Démocratiques, UNSA-Union nationale des syndicats autonomes.

## Bibliographie

- Andolfatto, Dominique et Dominique Labbé (2012) « The Future of the French Trade Unions », *Management Revue*, 23, (4), p. 341-352.
- Becker, Gary (1975) « Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education », *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*, New York : Columbia University Press, p. 45-70.
- Beaujolin-Bellet, Rachel et François Grima (2010) « La transition professionnelle des leaders syndicaux à l'issue d'un plan social », *Socio-économie du travail*, 32, p. 1129-1156.
- Bérourd, Sophie et Jean-Michel Denis (2015) « La reconnaissance de représentativité comme source d'intégration? L'Union Syndicale Solidaires à la recherche d'un positionnement original », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 70 (2), p. 285-305.
- Bertaux, Daniel (1997) *Les récits de vie: Perspective ethnosociologique*, Paris : Armand Colin, 128 pages.
- Biétry, Franck (2007) « L'adhésion au syndicalisme autonome en France », *Relations industrielles /Industrial Relations*, 62 (1), p. 118-143.
- Biétry, Franck (2013) « Carrière professionnelle et engagement syndical : le mariage impossible ? ». *La Gestion des carrières. Populations et contextes*, Biétry Franck, dir., Paris : Vuibert-AGRH, p. 173-203.
- Biétry, Franck et Patrice Laroche (2011) « L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière », *Revue de Gestion des ressources humaines*, 81 (3), p. 19-38.
- Bourdieu, Pierre (1986) « Pierre Bourdieu 1986 - The Forms of Capital », *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, J. G. Richardson, dir., New York : Greenwood Press, p. 241-258.
- Brown, Andrew, Patrick Stacey et Joe Nandhakumar (2008) « Making Sense of Sensemaking Narratives », *Human Relations*, 61 (8), p. 1035-1062.
- Burt, Ronald S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition. Industrial and Corporate Change*, Harvard University Press.
- Cheuvreux, Marine et Corinne Darmaillacq (2014) *Lettre Trésor, La syndicalisation en France: paradoxes, enjeux et perspectives*. Tirée de la Lettre Trésor 2014, <http://www.tresor.economie.gouv.fr/File/400998> (consulté le 1<sup>er</sup> février 2015).

- Croucher, Richard, Helmut Martens et Ingo Singe (2007) « A German Employee Network and Union Renewal: The Siemenskonflikt », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 62 (1), p. 143-169.
- De Cuyper, Nele, Beatrice Van der Heijden et Hans De Witte (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*, 22 (7), p. 1486-1503.
- De Cuyper, Nele, Coralia Sulea, Kristien Philippaers, Gabriel Fischmann, Dragos Iliescu et Hans De Witte (2014) « Perceived Employability et Performance: Moderation by Felt Job Insecurity », *Personnel Review*, 43 (4), p. 536-552.
- Deetz, Stanley (1996) « Commentary: The Positioning of the Researcher in Studies of Organizations: De-Hatching Literary Theory », *Journal of Management Inquiry*, 5 (4), p. 387-391.
- De Vos, Ans, Sara De Hauw et Beatrice Van der Heijden (2011) « Competency Development and Career Success: The Mediating Role of Employability », *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2), p. 438-447.
- Forrier, Anneleen, Marijke Verbruggen et Nele De Cuyper (2015) « Integrating Different Notions of Employability in a Dynamic Chain: The Relationship between Job Transitions, Movement Capital and Perceived Employability », *Journal of Vocational Behavior*, 89, p. 56-64.
- Gazier, Bernard (1990) « L'employabilité: brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, 32, (4), p. 575-584.
- Giraud, Baptiste (2015) « Négocier sous contrainte: Les modalités d'appropriation du rôle de 'partenaire social' par les représentants de la CGT », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 70 (2), p. 306-326.
- Glaser, Barney et Anselm Strauss (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine de Gruyter.
- Granovetter, Mark S. (1973) « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 78 (66), p. 1360-1380.
- Guillaume Cécile et Gayral Cécile (2011) « La fabrication des carrières syndicales. Parcours militants et vie professionnelle, quelle dynamique ? Enquête auprès des cadres intermédiaires de la CFDT ». Tiré du Site CFDT, [https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2012-11/dir2/enquete\\_la\\_fabrication\\_des\\_carrieres\\_syndicales.pdf](https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2012-11/dir2/enquete_la_fabrication_des_carrieres_syndicales.pdf) (consulté le 1<sup>er</sup> février 2015).
- Guillaume, Cécile et Sophie Pochic (2009) « La professionnalisation de l'activité syndicale: Talon d'achille de la politique de syndicalisation à la CFDT? », *Politix*, 85 (1), p. 31-56.
- Hlady Rispal, Martine (2002) *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck Université, 256 pages.
- Holstein, James et Jaber Gubrium. 2000. *The Self we Live by: Narrative Identity in a Postmodern World*, New York: Oxford University Press, 268 pages.
- Kilduff, Martin et David Krackhardt (1994) « Bringing the Individual Back In: A Structural Analysis of the Internal Market for Reputation in Organizations », *Academy of Management Journal*, 37 (1), p. 87-108.
- Kirton, Gill et Geraldine Healy (2004) « Shaping Union and Gender Identities: A Case Study of Women-only Trade Union Courses », *British Journal of Industrial Relations*, 42 (2), p. 303-323.
- Kwon, Seok-Woo et Paul Adler (2014) « Social Capital: Maturation of a Field of Research », *Academy of Management Review*, 39 (4), p. 412-422.

- Lazarus, Richard et Susan Folkman (1984) « The Stress Concept in the Life Sciences », *Stress, Appraisal, and Coping*, New York: Springer Publishing Company, p. 1-54.
- McAdams, Dan (2008) « Personal Narratives and the Life Story », *Handbook of Personality: Theory and Research*, L. Pervin et O. John, dir., New York: Springer, p. 478-500.
- McKee-Ryan, Frances, Zhaoli Song, Connie Wanberg et Angelo Kinicki (2005) « Psychological and Physical Well-being during Unemployment: A Meta-analytic Study », *The Journal of Applied Psychology*, 90 (1), p. 53-76.
- Miles Matthew et Huberman Michael (1984) *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, Beverly Hills: Sage, 263 pages.
- Obukhova, Elena et George Lan (2013) « Contemporaneous Searches Do Job Seekers Benefit from Contacts? A Direct Test », *Management Science*, 59 (10), p. 2204-2216.
- Pochic, Sophie (2016) « Façons de sortir, politiques de reclassement et pratiques de reconversion des permanents de la CFDT », *La CFDT: Sociologie d'une conversion réformatrice*, Cécile Guillaume, dir., Rennes: Presses Universitaires, p. 151-176.
- Poupeau, Franck et Frédérique Matonti (2004) « Le capital militant. essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 155, p. 4-11.
- Pulignano, Valeria, Miguel Martínez Lucio et Steve Walker (2013) « Globalization, Restructuring and Unions: Transnational Co-ordination and Varieties of Labour Engagement », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 68 (2), p. 261-289.
- Putnam, Robert D. (2007) « *E Pluribus Unum*: Diversity and Community in the Twenty-first Century », *Scandinavian Political Studies*, 30 (2), p. 137-174.
- Rapport ORSE (2014) *Valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat associatif*. Tiré de ORSE, <http://www.orse.org/fichier/2619> (consulté le 1<sup>er</sup> février 2015).
- Rouleau, Linda (2003) « La méthode biographique », *Construire un projet de recherche: une perspective qualitative*, Y. Giordano, dir., Colombelles: EMS, p. 134-171.
- Saundry, Richard, Mark Stuart et Valerie Antcliff (2012) « Social Capital and Union Revitalization: A Study of Worker Networks in the UK Audio-visual Industries », *British Journal of Industrial Relations*, 50 (2), p. 263-286.
- Seibert, Scott E., Maria L. Kraimer et Robert C. Liden (2001) « A Social Capital Theory of Career Success », *Academy of Management Journal*, 44 (2), p. 219-237.
- Smith, Sandra Susan (2005) « "Don't Put my Name on It": Social Capital Activation and Job-finding Assistance among the Black Urban Poor », *American Journal of Sociology*, 111 (1), p. 1-57.
- Strauss, Anselm et Corbin, Juliet (2008) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3<sup>e</sup> ed.), Newbury Park: Sage, 400 pages.
- Ubbiali, Georges (1999) *La reconversion des professionnels du syndicalisme*. Tiré de Travail et Emploi, [http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue\\_Travail-et-Emploi/pdf/80\\_1063.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/80_1063.pdf) (consulté le 1<sup>er</sup> février 2015).
- Vanhercke, Dorien, Nele De Cuyper, Ellen Peeter et Hans de Witte (2014) « Defining Perceived Employability: A Psychological Approach », *Personnel Review*, 43 (4), p. 592-605.

Wanberg, Connie R., John D. Watt et Deborah J. Rumsey (1996) « Individuals without Jobs : An Empirical Study of Job-seeking Behavior and Reemployment », *Journal of Applied Psychology*, 81 (1), p. 76-87.

Willemez, Laurent (2013) « Apprendre en militant : Contribution à une économie symbolique de l'engagement », *L'engagement militant*, P. Vendramin, dir. , Lauzun : Presses de l'Université de Lauzun, p. 51-65.

Wittekind, Anette, Sabine Raeder et Gudela Grote (2010) « A Longitudinal Study of Determinants of Perceived Employability », *Journal of Organizational Behavior*, 31 (1), p. 566-586.

Woolcock, Michael (2001) « The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes », *Canadian Journal of Policy Research*, 2 (1), p. 1-35.

## RÉSUMÉ

### Assurer son employabilité militante externe par la mobilisation du capital social : le cas d'ex-permanents syndicaux lors d'une reconversion en dehors du syndicat

À partir d'une recherche qualitative auprès de 48 ex-militants syndicaux ayant eu plus de 80% de leur temps de travail pour leur syndicat, de 10 directeurs des Ressources humaines et de trois organisations syndicales, une organisation patronale et un cabinet d'accompagnement, cet article questionne la reconversion des militants syndicaux en dehors de la sphère syndicale. En s'appuyant sur le contexte français et la littérature existante sur la reconversion des militants syndicaux, nos travaux soulignent les stratégies mises en place par les ex-militants afin d'assurer leur employabilité militante externe.

Ces stratégies sont influencées par la perception qu'ils ont de leur employabilité. Plusieurs facteurs externes et individuels affectent cette perception. Les facteurs individuels sont le capital social perçu, la nature du départ (subi ou volontaire), le niveau de poste précédent et le niveau atteint dans l'organisation syndicale. Ces facteurs individuels n'expliquent pas tout. D'autres facteurs externes, tels la stigmatisation dont peut faire l'objet le militant à cause de son engagement syndical, le lien contractuel et l'accompagnement du syndicat, expliquent la perception que le militant a de son employabilité. Celle-ci entraîne soit une non mobilisation du capital social, soit une mobilisation offensive du capital social. Dans ce dernier cas, l'ex-permanent peut subir une phase d'observation de la part de l'entreprise d'accueil.

En s'intéressant à la reconversion syndicale, cette recherche constitue un renversement de positionnement par rapport aux nombreux travaux analysant la carrière syndicale. Le capital social des militants n'est plus pensé au sein de l'organisation syndicale, mais en dehors de celle-ci, et il permet de proposer le concept d'employabilité militante externe, à savoir la capacité d'un ex-militant syndical d'obtenir un travail et de se maintenir en emploi en dehors du syndicat grâce à la mobilisation de son capital social.

MOTS-CLÉS : employabilité perçue, reconversion, syndicalistes, capital militant.

## SUMMARY

### Ensuring external activist employability by mobilizing social capital: the case of ex-full time unionists after a professional transition outside of their unions

Based on qualitative research involving 48 former unionists who worked for more than 80% of their time for the union, 10 human resource directors and three union organizations, one employers' organization and one outplacement company specialized in this type of transition, this article considers the transition of ex-activists to work outside the trade union sphere. Based on the French context and the existing literature on the transition of trade union activists, our work highlights the strategies mobilized by ex-unionists to ensure their external activist employability.

These strategies are influenced by their perceived employability. Several external and individual factors impact this perception. Individual factors include: perceived social capital, the nature of the departure (suffered or voluntary), the level of post preceding the transition and the level in the trade union organization. However, these individual factors do not explain everything. Other external factors, such as the stigmatization of the activist linked to his union work, the contractual relationship, and the support of the union explain the unionist's perceived employability. This leads either to a non-mobilization of social capital or to an offensive mobilization of social capital. In this latter case, the former employee could be placed under observation by the host company.

By looking at the transitions of unionists, this research is a reversal of the position taken in many studies analyzing the unionist's career. The social capital of activists is no longer defined within the trade union organization, but outside of it. This allows us to put forward the concept of external activist employability as the capacity of a unionist to obtain and maintain a job outside the union sphere through the mobilization of social capital.

KEYWORDS: Perceived employability, professional transition, unionists, activist capital.

## RESUMEN

### Asegurar su empleabilidad militante externa a través de la movilización del capital social: el caso de ex-permanentes sindicales durante una reconversión fuera del ámbito sindical

A partir de una investigación cualitativa con 48 sindicalistas que han tenido más de un 80% de su tiempo de trabajo dedicado al sindicato, 10 Directores de Recursos Humanos y tres organizaciones sindicales, una organización patronal y una oficina de acompañamiento, este artículo cuestiona la conversión de militantes sindicales fuera de la esfera sindical. Con base en el contexto francés y la literatura existente

sobre el reciclaje de los activistas laborales, nuestros trabajos hacen resaltar las estrategias puestas en marcha por los ex militantes para asegurar su empleabilidad activista. Dichas estrategias son influenciadas por la percepción que ellos tienen de su propia empleabilidad. Varios factores externos e individuales afectan esta percepción. Los factores individuales son el capital social percibido, la naturaleza de la pérdida del empleo (impuesta o voluntaria), el nivel del puesto precedente y el nivel alcanzado dentro de la organización sindical. Estos factores individuales no explican todo. Otros factores externos, tales como la estigmatización de la cual puede ser objeto el militante debido a su implicación sindical, el vínculo contractual y el acompañamiento del sindicato, explican la percepción que el militante tiene de su empleabilidad. Esta percepción puede ser una no movilización del capital social, sea una movilización defensiva del capital social. En este último caso, el ex-permanente puede ser objeto de una fase de observación de parte de la empresa que lo recibe.

Al interesarse por la reconversión sindical, esta investigación constituye un viraje de posición respecto a los numerosos trabajos que analizan la carrera sindical. El capital social de los activistas no es pensado en términos de la organización sindical pero más bien fuera de ella, y permite proponer el concepto de empleabilidad militante externa, es decir la capacidad de un ex-activista sindical de obtener un trabajo y mantenerse en empleo fuera del ámbito sindical gracias a la movilización de su capital social.

**PALABRAS CLAVES:** empleabilidad percibida, reconversión, sindicalistas, capital militante.