

Reconstruire son identité après un conflit social contre la fermeture d'un site : le cas des leaders syndicaux

François Grima ● Rachel Beaujolin

Résumé. Ce travail décrit comment des leaders syndicaux se reconstruisent une identité après avoir mené un conflit contre la fermeture de leur entreprise. Articulant les apports des théories critiques de l'identité, de la saillance identitaire, de l'auto-catégorisation et du *coping*, une enquête par entretiens semi-directifs auprès de 50 leaders syndicaux ayant eu à gérer cette transition professionnelle fut menée. Trois équilibres identitaires sont dégagés : la crispation, l'entre-deux et tourner la page. Le premier traduit un refus de réaliser la transition professionnelle. Le second met au jour une tension identitaire où le leader cherche à assumer une dualité identitaire alors que le dernier présente une transition identitaire achevée. Notre travail suggère que la capacité à se reconstruire d'un point de vue identitaire dépend d'une articulation de variables personnelles et contextuelles dont émergent les rôles clés du support social et de la nature de l'investissement syndical. Ces résultats contribuent à un renouvellement de la compréhension des transitions professionnelles comme de la dynamique identitaire dans un contexte de menace.

François Grima

IRG (EA 2354)
Université Paris-Est Créteil
grimaf2000@yahoo.com

Rachel Beaujolin

Neoma Business School
rachel.beaujolin@neoma-bs.fr

Alors qu'en 2012, 266 entreprises de plus de 10 salariés ont fermé et que plus d'un millier d'usines ont disparu depuis 2009, soit 42000 emplois en moins dans l'industrie¹, un rapport du Conseil Economique et Social (Ramonet, 2010) souligne que le taux de reclassement dans un emploi durable après un licenciement collectif² est de l'ordre de 60 %. Comprendre comment les salariés licenciés font face à cette transition professionnelle constitue un enjeu majeur à plusieurs niveaux (Cascio, 1993 ; Morris, et al., 1998 ; Gandolfi, 2008). D'un point de vue sociétal d'abord, tant il convient de sécuriser les trajectoires professionnelles pour ne pas faire de l'expérience de ces flexibilités un traumatisme, synonyme de précarité sur le long terme (Luthans & Sommer, 1999 ; Macky, 2004). D'un point de vue managérial ensuite, tant il convient que le salarié conserve une image positive de lui-même et du monde de l'entreprise (Pugh, et al., 2003 ; Eby & Buch, 1995). Le but de cette recherche répond à ces enjeux. Il est de comprendre comment les leaders syndicaux gèrent leur transition professionnelle après avoir mené un conflit contre la fermeture de leur entreprise. Plus précisément, comment gèrent-ils la double rupture identitaire liée à la perte d'emploi et à la fin de leur statut de représentant du personnel d'un collectif dissout ?

De façon paradoxale, ce questionnement constitue une nouveauté dans le champ des travaux sur la flexibilité. La littérature a fourni de nombreux travaux sur les managers licenciés (Kets de Vries & Balazs, 1997 ; Schweiger, et al., 1987 ; Sahdev, 2003 ; Armstrong-Stassen & Schlosser, 2008), les survivants (Brockner, et al., 1987 ; Devine, et al., 2003) ou les licenciés (Cappelli, 1992) qui

1. Les Echos 5 Février 2013.

2. Par emploi durable on entend ici un emploi salarié à durée indéterminée ou à durée déterminée (CDD ou intérim) de plus de six mois ou un emploi indépendant.

témoignent de la souffrance tant physique que psychique engendrée par les licenciements (Noer, 2003 ; Leana & Feldman, 1994 ; Molonsky & Margolis, 2005). En revanche, la communauté scientifique fait l'impasse sur les leaders syndicaux alors que leur rôle est central dans la gestion de la flexibilité (Beaujolin-Bellet & Schmidt, 2012). Comme le montrent l'actualité (par exemple, les fermetures de Peugeot Aulnay et de Goodyear Amiens Nord) et les recherches sur les relations sociales (Rojot, 1994), les fermetures de site engendrent des grèves, des conflits sociaux (Fillieule & Pechu, 1993). Les leaders syndicaux jouent ici un rôle essentiel dans la mise en œuvre de projets de restructurations accompagnées de suppressions d'emploi et dans le maintien d'une conflictualité socialement acceptable (Beaujolin-Bellet & Grima, 2012). Ces auteurs soulignent, qu'à la différence d'un salarié licencié de base, le leader se singularise par son exposition médiatique, son investissement dans des actions parfois violentes ruinant son image de marque sur le marché de l'emploi, voire même pouvant le conduire à subir des poursuites juridiques. Comprendre comment ces leaders se reconstruisent d'un point de vue identitaire, c'est contribuer à enrichir le champ de recherche sur le licenciement d'une réflexion sur un acteur central, véritable cas extrême (Yin, 1994), subissant une menace identitaire exacerbée et jusqu'ici ignorée. Sur un plan managérial, voire sociétal, c'est amorcer une réflexion sur des dispositifs de soutien à ces acteurs indispensables à un déroulement pacifié de flexibilités de plus en plus fréquentes.

Cet article est structuré en trois parties. Dans un premier temps, nous mobiliserons les cadres théoriques de la saillance identitaire (Stryker, 1980 ; Thoits, 2012), de l'auto-catégorisation (Turner, et al., 1987, 1994), du coping (Lazarus & Folkman, 1984) et de l'analyse critique de l'identité (Watson, 2008) pour définir l'identité et le travail identitaire. Nous exposerons les enjeux de la construction identitaire (Sainsaulieu, 1985 ; Watson, 2008 ; Dubar, 2011) dans le cadre d'une transition de carrière (Latack, et al., 1995 ; Gowan, et al., 1999 ; Paris & Vickers, 2010) faisant suite à un licenciement économique conçu comme un contexte de menace identitaire (Petriglieri, 2011). Puis, après avoir présenté la méthodologie retenue, nous présenterons les résultats de nos analyses de 50 récits de vies de leaders syndicaux ayant dû se reconstruire après la fermeture de leur entreprise. Enfin, ces résultats seront discutés et mis en perspectives.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

QUELLE DÉFINITION RETENIR DE L'IDENTITÉ ET DU TRAVAIL IDENTITAIRE ?

Définir l'identité est une entreprise difficile tant : « plus on écrit sur ce thème et plus les mots s'érigent en limite autour d'une réalité aussi insondable que partout envahissante » (Erikson, 1968 :5). Pour autant, Pratt et Foreman (2000) invitent les chercheurs travaillant sur ce thème, à opérer cet effort de clarification. Reprenant les travaux de Dubar (2011), l'identité peut se définir à un premier niveau comme l'articulation d'une double transaction, à la fois interne (identité de soi) à l'individu et externe (identité sociale) entre l'individu et les institutions dans lesquelles il s'insère. 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). L'identité est un processus continu de rééquilibrage entre comment l'individu se définit et comme il est défini.

Loin d'être unique, l'identité, particulièrement dans sa dimension sociale, est plurielle. Si pour les uns (Merton, 1957 ; Goode, 1960), cette pluralité est synonyme de conflits de rôles, de tensions identitaires, pour d'autres, au contraire, l'accumulation d'identités constitue un moyen pour l'individu de mieux gérer son insertion sociale dans la diversité de milieux où il se trouve engagé (Marks, 1977 ; Thoits, 2012). Thoits (2012) souligne que l'engagement volontaire dans des rôles (comme ceux de syndicaliste ou de leader) semble porteur de plus de bénéfices, à l'image d'un meilleur bien-être, que cela n'est le cas pour des rôles subis (comme celui du genre). En outre, la théorie de l'identité saillante (Callero, 1985 ; Stryker, 1980 ; Thoits, 1983) montre que l'individu n'accorde pas la même importance à toutes ses identités sociales. Il sera plus enclin à marchander avec son environnement et à relire différemment son identité biographique s'il estime que l'identité sociale poursuivie est importante. Pour autant, ce mouvement n'est pas facile.

Les travaux de Turner et al. (1987, 1994) sur la théorie de l'auto-catégorisation montrent que l'identité oscille entre une dimension biographique et une dimension sociale. Selon les contextes, l'individu met en avant ce qui le différencie du groupe ou au contraire, ce qui l'en rapproche. Turner et al. (1987) soulignent que la dimension biographique peut être fortement influencée par la dimension sociale. L'individu peut éprouver des difficultés à se distancier de l'identité de son groupe d'appartenance. L'identité relationnelle l'emporte sur l'identité biographique. De ce fait, la capacité de l'individu à se percevoir comme différent de son groupe d'appartenance sociale est difficile, tant il n'accorde pas d'importance au jugement de tiers n'appartenant pas à ce groupe. Knowles et Gardner (2008) soulignent que le mécanisme de quasi fusion entre l'identité de soi et celle de son groupe d'appartenance s'intensifie lorsque l'individu partage avec ses semblables un sentiment de menace. Il en va de même lorsque la différence entre le groupe d'appartenance et l'extérieur est marquée (Terry & Hogg, 1996) ou quand la saillance identitaire passe par une affirmation de l'identité collective par rapport à d'autres groupes (Oakes, 1987).

Que la pluralité identitaire soit perçue comme synonyme de mieux être ou au contraire de difficultés, un consensus se dégage pour souligner la complexité de cette dynamique, particulièrement dans sa dimension relationnelle. L'individu ne sait jamais qui il est dans le regard d'autrui (Gergen & Gergen, 1997 ; Ibarra, 1999). Il y a donc un doute sur la coïncidence entre l'identité pour soi et pour autrui. Les deux identités peuvent ne pas correspondre. Un ajustement se met en place appelé « stratégies identitaires » pour les uns (Dubar, 2011) et « travail identitaire » pour les autres (Alvesson & Willmott, 2002 ; Beech, 2008, 2011)³. S'inscrivant dans une perspective critique, 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 »

Dans le prolongement de ces travaux, nous définirons le travail identitaire comme l'ensemble des comportements et des attitudes développés consciemment par un individu pour articuler ses identités biographiques et relationnelles qui peuvent être plurielles⁴. Notre définition souligne l'engagement, l'investissement que suppose cette articulation ainsi que la place centrale que nous accordons à la sphère professionnelle dans la définition de l'identité dans sa dimension sociale (Sluss & Ashforth, 2007). Sainsaulieu souligne que l'identité se définit comme : « l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir » (1985 : 342). L'individu rencontre des résistances dans son travail de construction de soi. Ses investissements relationnels dans les espaces de reconnaissance identitaire qu'il désire ne vont pas de soi. Il ne dispose pas toujours ni de la légitimité, ni des ressources (formation, réseau relationnel) pour se voir accorder une identité désirée par autrui. Le travail identitaire peut s'avérer inefficace (Thomas &

3. Pour notre part, nous retiendrons le terme de travail identitaire.

4. Nous reconnaissons, comme nous y invite Petriglieri (2011), l'existence de dimensions inconscientes dans le travail identitaire. Pour autant, à l'image de cet auteur, nous valorisons les dimensions conscientes tant l'introduction de l'inconscient conduirait à un syncrétisme théorique difficilement justifiable.

Linstead, 2002 ; Thornborrow & Brown, 2009). Des tiers refusent à l'individu les identités sociales dont il se veut être le porteur (Crossley, 2000 ; Collinson, 2003).

Notre choix de retenir le terme de travail identitaire au lieu de celui d'identité traduit notre volonté de souligner la difficulté, soit le caractère insécurisant de la dynamique identitaire. Cette mobilité dans la constitution des identités place l'individu dans des situations de stress. Il se perçoit dans l'incapacité de faire face aux demandes identitaires que lui envoie son environnement. L'écart entre l'identité revendiquée et celle renvoyée par autrui est si important que l'individu se trouve confronté à des dissonances cognitives importantes. Il se doit alors de réagir au travers de mécanismes de coping (Lazarus & Folkman, 1984). Le travail identitaire peut être défini comme cette dynamique de retour à une cohérence identitaire sans cesse menacée par un environnement questionnant son intégrité mais où il peut trouver aussi des tiers porteurs d'une reconnaissance identitaire (Gergen & Gergen, 1997 ; Sims, 2003 ; Watson, 2009). Ce travail est d'autant plus difficile lorsque l'individu doit passer d'une identité à une autre sans que lui soit laissé le choix de refuser ce changement. Le cas des transitions de rôles analysé par Asforth et al. (2000) montre que la flexibilité identitaire correspond à une mise en danger de la stabilité identitaire de l'individu. La malléabilité identitaire suppose la maîtrise de nombreuses ressources à la fois biographiques et relationnelles dont l'individu peut ne pas disposer ou qu'il peut ne pas vouloir utiliser. Le travail identitaire peut laisser place à la menace identitaire définie par Petriglieri (2011 : 644) comme : « l'appréciation par l'individu d'une menace potentielle sur le sens, les valeurs et la réalisation de son identité ». Cette définition que nous retenons pour ce travail identitaire fait de la perte d'emploi une situation de menace identitaire. C'est un contexte difficile où l'individu se voit contraint d'accentuer son travail identitaire pour gérer la disparition de son ancienne identité de salarié pour se construire une nouvelle identité de chercheur d'emploi. Thoits (2012) rappelle que la tenue d'un rôle saillant pour l'individu conduit à une situation de bien-être ; sa disparition constitue une réelle souffrance.

LE TRAVAIL IDENTITAIRE DANS LE CADRE D'UNE TRANSITION PROFESSIONNELLE LIÉE À LA PERTE D'EMPLOI : GÉRER UNE MENACE IDENTITAIRE

Perdre son emploi est clairement identifié par la littérature sur les transitions professionnelles comme une menace identitaire (Latack, et al., 1995 ; Gowan & Gatewood, 1997). Pour autant, à notre connaissance, jusqu'à maintenant, aucun auteur n'a proposé de modèle explicatif de l'ajustement à cette menace. En revanche, dans un contexte plus général, Petriglieri (2011) propose un tel cadre fédérateur d'analyse. L'auteur identifie trois dimensions structurant le concept de menace identitaire.

La première est l'évaluation du danger identitaire portée par l'expérience que la personne s'apprête à vivre. Mobilisant les théories du coping (Lazarus & Folkman, 1984), Leana et Feldman (1994), comme Gowan et al. (1999), montrent que le salarié menacé de chômage procède à une double évaluation de sa situation. A un premier niveau, il anticipe une dégradation de ses conditions matérielles et s'interroge sur les raisons de la survenance d'un tel événement. A un second, il se projette vers le futur et tente de se reconstruire dans un nouvel emploi. Petriglieri (2011) suggère que deux facteurs aggravent la perception de la menace identitaire. Le premier est l'importance de la dimension identitaire en jeu. Or nombreux sont les auteurs (Shrout, et al., 1989 ; Sainsaulieu, 1985) à faire de l'identité au travail le cœur de la dynamique identitaire. Paris et Vickers (2010) soulignent que les salariés licenciés se perçoivent comme « moins qu'une personne ». Le travail identitaire s'arrête. Comme le notent Willott et Griffin (2004), la transition de l'emploi vers le non-emploi peut engendrer une

résignation des individus (Eisenberg & Lazarsfeld, 1938). Paris et Vickers (2010) montrent que, même après le retour à l'emploi, le salarié ne retrouve jamais la même sérénité identitaire. Le second facteur est l'importance de l'exposition de la personne à la menace identitaire. La récurrence et la durée de l'exposition rendent le salarié plus fragile. Le cas de la perte d'emploi est une situation de confrontation maximale. Le chômeur ne peut pas échapper à ce questionnement qui est continu (Leana & Feldman, 1992).

La seconde dimension est la perception d'une dégradation de l'identité acquise. Petriglieri (2011) souligne trois points. Le premier point est la dévaluation identitaire associée à la menace. Leana et Feldman (1992) montrent que les chômeurs sont perçus, tant dans leur sphère privée que professionnelle, comme des personnes en situation difficile. Le deuxième point est la déconstruction du sens donné par l'identité à la vie du salarié. Paris et Vickers (2010), comme Willott et Griffin (2004), montrent que la disparition de ce socle identitaire a des répercussions sur d'autres identités comme celle de genre. Ne pouvant plus accéder par le travail aux ressources fondant son identité masculine, l'homme salarié se trouve contraint à la résignation (Martin, 1987). L'identité se trouve colonisée par les stéréotypes négatifs portés par l'environnement. Enfin, le chômeur se voit privé de toute possibilité de se projeter dans l'avenir avec l'identité menacée. Il expérimente une perte sur laquelle il ne peut pas agir (Devine, et al., 2003). Non-inhérente à la personne, cette rupture d'emploi engendre souvent un sentiment de trahison pour des salariés qui ont pu se donner de longues années durant pour leur entreprise et sa réussite économique (Mishra & Spreitzer, 1998 ; Pugh, et al. 2003).

La troisième dimension du travail identitaire est celle des sources à l'origine de la menace identitaire. Petriglieri (2011) en dégage trois : les victimes elles-mêmes, les tiers et le monde matériel. Pour les premières, l'auteur souligne qu'une dynamique de déconstruction identitaire peut se mettre en place quand l'individu prend conscience que sa nouvelle identité n'est pas compatible avec l'ancienne qu'il valorise. Cette perspective recoupe le modèle de Leana et Feldman (1990) qui souligne le poids de l'auto-dévalorisation dans laquelle les chômeurs se trouvent plongés. Le rôle des tiers constitue une autre source de tensions. Pour les chômeurs, la menace est multiple. Que cela soit dans la sphère privée où le partenaire est déstabilisé par ce nouveau positionnement (Liem & Liem, 1988) ou dans le domaine professionnel où l'absence d'activité constitue un handicap, le chômeur vit une menace démultipliée tant les sources peuvent s'articuler pour peser plus lourdement sur sa construction identitaire.

La dynamique de reconstruction laisse apparaître une grande diversité de situations. Analysée en termes de coping, c'est-à-dire comme l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux mis en œuvre par le salarié pour faire diminuer la probabilité de la survenance d'une situation difficile (Lazarus & Folkman, 1984), ces recherches montrent l'importance de la prise en compte des ressources à la disposition du salarié en transition qui restent faiblement prises en compte dans le modèle de Petriglieri (2011). Latack et Dozier (1995) soulignent que le chômeur peut disposer de nombreuses ressources pour faire face à cette transition professionnelle non souhaitée. Ils distinguent deux ensembles.

Le premier ensemble regroupe les caractéristiques personnelles. Le salarié aura d'autant plus d'opportunités de trouver un emploi qu'il ne se sentait pas à l'aise dans celui qu'il vient de perdre (Leana & Feldman, 1994). De la même façon, le moment où intervient le licenciement dans la carrière professionnelle n'est pas neutre. Plus le salarié est âgé, ou à l'inverse très jeune, et plus sa transition risque d'être difficile (Kaufman, 1982). Louis (1980), comme Wagner et al. (1987), soulignent que l'ancienneté dans l'organisation contribue à renforcer les liens avec l'entreprise ce qui rend la rupture plus douloureuse. Pour Latack et Dozier (1986), la transition est plus facile en milieu de carrière. Les auteurs soulignent aussi l'importance du statut du salarié. Un cadre aura plus de facilité à

se repositionner car il dispose d'un niveau de formation initiale important et il a bénéficié de formations continues qui lui ont permis d'entretenir cet avantage initial. Turner (1995) souligne que la faiblesse des revenus contribue à augmenter le stress du chômage. Enfin, le genre intervient aussi dans la gestion de la transition. Les résultats sont ici moins clairs. Si pour certains, comme nous l'avons précédemment souligné, le chômage vient déstabiliser l'identité masculine (Paris et Vickers, 2010), pour d'autres (Fallick, 1996 ; Kletzer, 1998), les femmes peu qualifiées et proches de la retraite sont aussi confrontées à de graves difficultés (Hepworth, 1980).

Un deuxième ensemble rassemble les caractéristiques environnementales. Pouvoir disposer de ressources financières suffisantes pour faire face à l'incertitude de l'avenir liée à la menace identitaire constitue un élément important du travail identitaire (Leana & Feldman, 1994). Il en va de même de l'existence de soutien social, qu'il vienne de la famille, des amis (DeFrank & Ivancevich, 1986) ou de professionnels. Tzafir et al. (2006) montrent l'impact positif de cette dernière forme de soutien. Grâce au travail de ces professionnels, ils sont en capacité de relativiser la difficulté rencontrée et de se lancer dans une recherche active d'emploi (Kinicki, 1985). La reconstruction professionnelle est facilitée. Enfin, les caractéristiques du processus de transition jouent un rôle essentiel dans la capacité de rebond du salarié. Plus la démarche aura fait l'objet d'une information claire et perçue comme équitable par le salarié, moins ce dernier risque d'éprouver des sentiments tels que la rancœur ou la colère qui le conduiraient à ne pas se projeter vers le futur mais à entrer en conflit avec son ancien employeur (Latack et al., 1995).

S'appuyant sur ces ressources, le chômeur peut développer des stratégies d'ajustement. Gowan et al. (1999) distinguent les approches centrées sur le problème, l'émotion ou le symptôme. Dans le premier cas, le chômeur agit sur la source du stress. Il va mettre en place un plan d'action, se former, envisager de déménager. Dans le second, il va relire sa situation de telle sorte à ce qu'elle lui apparaisse moins difficile à vivre. Il peut ainsi relativiser la difficulté qu'il expérimente, voire la nier. Enfin, dans le dernier cas, il s'investit dans des activités en dehors de la sphère professionnelle. L'investissement associatif est ici synonyme de compensations identitaires importantes (Jahoda, 1972).

Cette première typologie fondée sur la grille théorique du coping (Lazarus & Folkman, 1984) recoupe en partie le travail de Petriglieri (2011) en termes de travail identitaire.

On retrouve ici l'opposition entre action sur la source de la mesure et requalification de la situation. Petriglieri (2011) met en avant trois configurations dans le travail visant à agir sur la source de la menace identitaire pour protéger l'identité menacée. Dans le premier cas, la personne questionne la pertinence du tiers pour valider une identité. Elle ne lui accorde plus de légitimité pour valider une quelconque identité. Dans le deuxième, elle peut aussi cacher une identité qu'elle sent menacée pour lui en substituer une plus facile à défendre. Enfin, dans le dernier cas, elle peut agir sur la source de la menace identitaire en lui donnant des informations susceptibles de la dissuader d'agir.

Pour la requalification, Petriglieri (2011) met en exergue là encore trois orientations. Dans la première, l'individu fait évoluer l'identité menacée. Il va relativiser le poids de cette identité dans son équilibre identitaire. On retrouve ici le concept de saillance identitaire (Stryker, 1980). Avec la seconde, le salarié peut aussi tenter de changer le sens lié à une identité. Il mobilise ici tant ses ressources biographiques que relationnelles pour faire cette évolution. Enfin, dans le dernier cas, il peut décider de quitter l'identité. Petriglieri (2011) cite ici l'exemple des nonnes qui après Vatican II, ont vu la définition de leur identité évoluer à tel point que certaines ont souhaité ne pas la garder (Ebaugh, 1988).

Collinson (2003) enrichit ce constat d'hétérogénéité des ajustements des individus confrontés à une menace identitaire. Il distingue trois orientations

possibles. L'individu est perçu comme doté d'une plasticité identitaire plus forte que ne le propose la perspective du coping. Dans la première orientation que l'auteur qualifie d'identité conformiste, l'individu incorpore l'identité proposée même si elle est crainte. Dans la deuxième orientation, appelée identité dramaturgique, l'individu est capable de 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, comme la mise à l'écart d'un groupe de référence.

Comme en témoigne ce panorama de la littérature, s'ajuster à une menace identitaire dans le cas d'une transition professionnelle liée à une perte d'emploi, c'est faire face à une situation que l'individu évalue initialement comme excédant les ressources à sa disposition. Cependant, grâce justement à la maîtrise de différentes ressources, le salarié peut développer un travail identitaire d'ajustement. La diversité des ressources et leur disponibilité rendent la compréhension de ce travail difficile tant les possibilités sont nombreuses. Le salarié n'apparaît ni totalement libre, ni totalement soumis à son environnement social. Il garde sa capacité à co-construire son identité dans sa double dimension biographique et relationnelle. Pour autant, la richesse de ces apports, associés aux recherches précédemment réalisées sur les leaders syndicaux, permettent de poser deux propositions de recherche par rapport à notre questionnement initial : « Comment les leaders d'un conflit social lors d'une fermeture de site se reconstruisent-ils d'un point de vue identitaire ? Comment gèrent-ils la double rupture identitaire liée à la perte d'emploi et à la fin de leur statut de représentant du personnel d'un collectif dissous ? »

En premier lieu, la menace identitaire semble élevée pour cette population. Les leaders perdent non seulement leur emploi, comme les autres salariés, mais aussi leur statut de syndicaliste et de meneur du collectif en grève (Beaujolin-Bellet et Grima, 2011). Ils ne leur reste plus que le statut chômeur âgé, situation très difficile pour se reconstruire d'un point de vue identitaire (Brewington & Nassar-McMillan, 2000 ; Riach & Loretto, 2009). Or, comme le soulignent plusieurs travaux sur les militants (Fillieule, 2005 ; Guillaume, 2007 ; Leclercq & Pagis, 2011), cette double identité de leader et de syndicaliste est importante pour ces salariés (Fillieule & Pechu, 1993 ; Andolfatto & Labbé, 2011). Plus encore, les nombreux témoignages d'anciens leaders syndicaux (Larose, 2001 ; Roupnel-Fuentes, 2011) montrent qu'ils doivent faire face à une stigmatisation sur le marché de l'emploi. Aucun employeur ne souhaite embaucher un salarié ayant démontré des capacités d'animation d'un conflit social. Ces différentes caractéristiques en font des cas extrêmes de salariés au sens donné par Yin (1994). Nous énonçons la première proposition suivante : Privés de ressources identitaires structurantes, le travail de reconstruction identitaire réalisé par les ex leaders syndicaux lors de leur transition professionnelle s'avère difficile. S'appuyant sur les apports de la théorie de la saillance identitaire (Stryker, 1980), Thoits (2012) souligne que la perte d'une identité centrale chez un individu débouche sur une souffrance. Conformément aux travaux sur l'auto-catégorisation (Turner, et al., 1987, 1994), il apparaît que cette transition va être difficile. La menace, la stigmatisation conduisent à renforcer l'identité de leader syndical d'un collectif en grève. Se dégager de cette identité nous semble nécessiter un travail identitaire intense (Collinson, 2003) dont on peut douter de l'efficacité. Petriglieri (2011) souligne que cette focalisation sur des stratégies de protection sur l'identité menacée peut déboucher sur un isolement social, voire sur un sentiment d'inauthenticité, synonyme de stress renforcé. L'auteur souligne que la présence de soutien social renforce ce positionnement identitaire. Cet enracinement est encore plus important si l'identité est ancrée dans l'individu depuis longtemps. Petriglieri (2011) va plus loin en suggérant que l'importance de l'identité conduit la personne menacée à valoriser l'influence informationnelle de

la source de ses problèmes par rapport à la dissimulation ou à la négation de celle-ci.

En outre, les trajectoires professionnelles de personnes comme Monsieur Lepaon, ex leader CGT chez Moulinex et nouveau secrétaire général de ce même syndicat ou celle de Monsieur Rabbi, ex leader CGT de l'entreprise Cellatex et responsable de la fédération du textile pour ce même syndicat, nous montrent qu'il est possible de retrouver un emploi, en l'occurrence au sein d'une structure syndicale. Ces faits nous conduisent à émettre la seconde proposition suivante : Certains ex-leaders connaîtront une transition professionnelle au sein de leur structure syndicale. Il est possible de se reconstruire identitairement au sein de son syndicat. Le coping actif peut être efficace (Lazarus & Folkman, 1984). A l'inverse de ce que nous laissons entrevoir les théories de la saillance identitaire (Thoits, 2012) et de l'auto catégorisation (Turner et al, 1987, 1994), il semble que le leader syndical dispose, à l'image des autres salariés, de ressources susceptibles de fonder un travail identitaire, synonyme de rebond professionnel. Les recherches critiques (Collinson, 2003 ; Watson, 2008) sur le travail identitaire, comme sur le coping, peuvent constituer un socle théorique permettant de fonder cette proposition qui vient contredire la première émise. Grâce à ses ressources relationnelles au sein de son syndicat, le leader est en capacité de réaliser sa transition identitaire et professionnelle. Petriglieri (2011) souligne que le contexte de menace identitaire grave incite la personne à choisir de faire évoluer son identité. La perspective de disposer d'une identité de sortie incite à cette orientation. Pour autant, nous ne disposons pas d'assez d'informations pour aller au-delà du constat d'une reconstruction possible au sein de la structure syndicale comme en attestent les différents exemples cités.

MÉTHODOLOGIE

COLLECTE DES DONNÉES

Pour atteindre ces objectifs de recherche, notre collecte de données se fonde sur l'approche par les récits de vie (Essers, 2009 ; Goodley, et al., 2004 ; McAdams, 1993). Elle constitue une méthode pertinente pour obtenir une compréhension en profondeur du travail identitaire (Lutgen-Sandvik, 2008) déjà mobilisée dans le contexte des transitions de carrière (Cohen et Mallon, 2001 ; Marshall, 2000).

Les données furent collectées entre septembre 2007 et décembre 2012. 50 personnes ayant occupé une position de leader de la résistance contre un plan de suppression d'emploi et ayant à son issue, perdu leur emploi furent interrogées. Pour identifier ces personnes, nous avons articulé plusieurs procédés. En premier lieu, nous avons identifié par le biais d'une interrogation d'archives de quotidiens nationaux (l'Humanité, Libération, Le Monde) les plans sociaux fortement médiatisés au cours des quinze dernières années. Deuxièmement, nous avons sollicité les responsables des unions départementales et des fédérations syndicales ou encore des avocats et des experts auprès de comités d'entreprises que nous connaissions pour qu'ils nous indiquent les noms de responsables syndicaux ayant mené un tel mouvement social.

Pour qualifier a priori les personnes de « leader syndicaux », nous avons triangulé plusieurs sources d'informations, issues de la presse et de réseaux de relations, en étant vigilants à avoir a minima deux sources d'informations convergentes pour chaque cas. Il nous a fallu ensuite partir à la recherche de ces personnes, certaines n'ayant plus aucune relation ni avec leurs anciens collègues ni avec les structures syndicales. Pour cela, nous avons mené

conjointement des recherches à partir d'annuaires téléphoniques et de réseaux de relations. Nous avons ensuite procédé par boule de neige. Lors de la prise de contact initiale en vue de l'organisation d'un rendez-vous, nous avons vérifié par quelques questions que la personne avait bien joué un rôle majeur dans le conflit (présence dans les négociations lors de la procédure de plan de sauvegarde des emplois, relais auprès des médias, porteur d'éventuelles actions en justice, rôle tenu dans le comité d'entreprise, etc.).

S'agissant de dévoiler aussi bien vie publique que vie privée, et au-delà, de parler d'événements souvent traumatisants et douloureux, nous avons veillé à l'instar de Essers (2009), à créer des conditions de confiance. Par le processus d'identification par réputation et en boule de neige, nous nous sommes fait recommander avant de contacter les personnes. Nous avons laissé le choix aux personnes du lieu de l'entretien : leur lieu actuel de travail, le local de l'union syndicale départementale, mais le plus souvent, leur domicile. Nous avons systématiquement pris le temps de nous présenter, d'exposer notre démarche, et de répondre aux questions des personnes rencontrées avant d'entamer l'entretien à proprement parler. Nous nous sommes engagés à traiter de façon anonyme les propos recueillis⁵ et à leur transmettre les productions issues du travail de recherche. Nous avons finalement essuyé un très faible nombre de refus d'entretiens, et nous avons bien souvent eu le sentiment que l'entretien remplissait une fonction de libération de parole, pour des personnes qui n'avaient éventuellement plus jamais reparlé de ces événements. Nous avons globalement adopté une posture de valorisation de la fonction remplie par ces personnes et d'empathie à leur égard.

En parallèle du mécanisme d'identification par boule de neige, nous avons veillé à obtenir des entretiens avec une hétérogénéité de profils de personnes (âge, sexe, organisation syndicale d'appartenance, situation professionnelle actuelle) ou de contextes de leur action (taille et secteur de l'entreprise, région d'implantation, ampleur de la restructuration). Les personnes rencontrées se répartissent de la façon suivante : 15 femmes et 35 hommes, de 38 à 64 ans (moyenne d'âge de 48 ans), habitant dans 17 départements français, 23 affiliés à la CGT⁶, 19 à la CFDT⁷, 5 à FO⁸ et 3 à la CFTC^{9,10}. Avant leur licenciement, ils étaient soit ouvriers (28) soit techniciens ou agents de maîtrise (22) ; ils avaient une ancienneté moyenne dans l'entreprise de 23 ans. Ils travaillaient dans des secteurs industriels souvent caractérisés comme étant en crise (métallurgie, industrie de la défense, textile et habillement, cuir, agro-alimentaire, photographie, etc.). Ces personnes ont perdu leur emploi suite à une opération de réduction d'effectifs 2 à 3 ans avant le déroulement de l'entretien. Au moment de l'entretien, 21 personnes sont en situation d'exclusion ou de retrait du marché du travail (chômage de longue durée, situation précaire, pré-retraite ou retraite) et 29 personnes ont retrouvé un travail ou sont inscrites dans un processus de reconversion professionnelle.

Les entretiens ont duré entre une et trois heures. En suivant les recommandations de McAdams (1993), nous avons demandé aux personnes rencontrées de nous narrer leur vie sous forme de chapitres, structurés autour des événements suivants : l'entrée dans la vie active, l'entrée dans l'engagement syndical, l'annonce du dernier plan social vécu, le déroulement du conflit social, le départ de l'entreprise, la situation actuelle. Nous avons souhaité avoir une vision élargie de la trajectoire professionnelle du leader afin de mieux comprendre les ressources auxquelles il a pu avoir accès. Les entretiens ont été orientés vers la mise en exergue des interprétations des individus. Ils ont été menés de façon peu directive, de telle sorte à laisser les participants exprimer d'eux-mêmes les éventuels liens entre événements, les ambiguïtés ou contradictions qu'ils ont affrontés (Cohen & Mallon, 2001). A la fin des entretiens, et dans les cas où les personnes n'auraient pas spontanément abordé ces dimensions, nous leur avons posé des questions plus précises sur leur identité

5. Les noms utilisés ici sont des pseudonymes.

6. Confédération Générale du Travail, plutôt considérée comme une organisation syndicale d'ancrage idéologique révolutionnaire.

7. Confédération Française Démocratique du Travail, plutôt considérée comme une organisation syndicale d'ancrage idéologique réformiste.

8. Force Ouvrière.

9. Confédération Française des Travailleurs Chrétiens.

10. Notons ici que nous n'avons trouvé aucune différence en termes d'appartenance syndicale dans nos analyses.

en tant que leader syndical, en tant que salarié, en tant que personne licenciée, en tant que parent et en tant que conjoint. Nous les avons de même interrogés sur l'image que leur ont renvoyée pendant et à l'issue du conflit social, les salariés, les dirigeants de l'entreprise, les intermédiaires du marché du travail, les responsables de l'organisation syndicale, et les membres de leur famille. Notre compréhension des conflits liés à un plan de suppressions d'emploi, donc des contextes de l'action de chaque interviewé, a été étendue et approfondie par la réalisation à chaque fois, d'une revue de presse.

ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse des données a été menée selon une logique enracinée (Glaser & Strauss, 1967) en trois temps. En premier lieu, nous avons réalisé une reconstitution de la chronologie des événements pour chaque personne, en mettant l'accent sur les moments de rupture et d'énoncé de formes de changement dans le travail identitaire. En deuxième lieu, nous avons réalisé une analyse de contenu thématique à l'appui d'un double codage. Le processus fut itératif. Chaque nouvel entretien est venu questionner la structure interprétative posée jusqu'alors. Nous nous sommes particulièrement penchés sur les phrases comportant une définition de soi-même par la personne (de type, « Je suis quelqu'un qui ... » ; « je n'ai jamais supporté ... ») ou faisant état d'émotions ressenties (de type, « là, j'ai compris que ... », « là, je me suis effondré ... », « c'était très dur ... », etc.), ou encore donnant une représentation dont les personnes ont pu se sentir regardées (de type, « pour les salariés, j'étais ... »). En dernier lieu, nous avons classé les personnes dans un tableau comportant 33 critères (par exemple, sexe, âge, âge de l'engagement syndical, organisation syndicale, ancienneté, poste occupé avant la perte d'emploi, situation actuelle, nombre de plans de restructuration connus, nature de mandat syndical, acceptation de l'engagement syndical par le conjoint, situation maritale avant et après le conflit, formation initiale, etc.). Nous avons ensuite mis en regard ces trois éléments pour fonder une analyse en termes de natures de menaces identitaires spécifiquement rencontrées par ces leaders de la résistance de conflits menés contre un plan social, et pour construire une typologie de dynamiques de reconstruction élaborées par les personnes.

Plus précisément, nous inspirant de Gioia et al. (2012), nous avons dégagé d'abord une première grille interprétative reposant essentiellement sur les propos des interviewés (premier niveau d'analyse). Cependant, à la différence de ces auteurs, notre premier regard sur les données est théoriquement orienté (Locke, 2001). Dès nos premières analyses, nous avons intégré les apports des grilles théoriques, tant nous sommes arrivés sur le terrain avec un arrière-plan d'analyse théoriquement construit. Puis, un second codage fut réalisé en s'appuyant encore plus fortement sur la littérature. Au terme de ce processus, nous avons dégagé trois équilibres identitaires caractérisés par des stratégies et tactiques mobilisant des ressources. Nous retiendrons les définitions de Rojot (1994) de la stratégie comme : « ...étant le schéma organisateur qui sous-tend les actions, les attitudes et les comportements » et de la tactique comme : « ... des mouvements spécifiques sélectionnés dans le but de mettre en œuvre la stratégie sélectionnée » (Rojot, 1994 : 100). Cela nous a conduits à produire ce que nous appellerons une structure de donnée similaire à ce que proposent Gioia et al. (2012) (tableau 1). Cet élément permet de mettre au jour comment notre pensée s'est structurée en partant d'une analyse des tactiques pour en venir ensuite aux stratégies et aux ressources pour conclure par les équilibres identitaires (tableau 2).

Tableau 1. Structure des données

Tactiques	Stratégies	Ressources	Equilibres identitaires
Discréditer la validité du discours des sources de la menace. Entretien de la dynamique du collectif résistant	Continuer le combat	Perception de trahison de la direction Capital militant limité Tradition familiale d'engagement syndical Contrainte économique maîtrisée	Crispation identitaire
Réaménager le sens des actions passées Minimiser les dérives et dissensions du collectif	Agir sur la mémoire		
Devenir un acteur du reclassement Devenir un promoteur du reclassement	Etre efficace dans la reconstruction professionnelle de chacun	Capital militant élargi Absence de tradition familiale d'engagement syndical Contrainte économique forte	Entre deux
Surinvestissement émotionnel et comportemental Aider par procuration	Elargir le sens de ses missions		
Se construire une image de battant Survvalorisation de l'identité professionnelle en construction	Positiver l'avenir professionnel	Capital militant élargi Absence de tradition familiale d'engagement syndical Ecoeurement des pratiques syndicales Contrainte économique forte Revanche sociale	Tourner la page
Accumuler de l'information sur la transition Tirer partie de son ancienne identité	Etre efficace dans sa reconstruction professionnelle		

Au terme de ce processus, nous avons souhaité valider nos analyses. Deux moyens furent utilisés. D'abord, nous avons présenté nos résultats à 11 leaders syndicaux tant dans l'échantillon (5 cas) qu'en dehors (6 cas). Cela a donné lieu à un débat nourri qui nous a amenés à faire évoluer nos analyses, en particulier concernant les ressources mobilisées. Ensuite, nous avons réalisé un double codage. Nous avons mobilisé la méthode de Miles et Huberman (1994) pour évaluer la fiabilité inter-codeur (nombre d'accords/nombre d'accords plus nombre de désaccords) relatives aux stratégies de travail identitaire et aux ressources mobilisées. Nous sommes arrivés à un résultat de 80% (supérieur à 70%, Miles & Huberman, 1994). Trois cas posaient des problèmes d'interprétation. Plusieurs allers et retours furent nécessaires pour aboutir à un plein accord entre les deux codeurs.

RÉSULTATS

L'analyse de nos données nous a permis de dégager trois équilibres identitaires¹¹ : la crispation identitaire (21 cas), l'entre-deux identitaire (13 cas), et la rupture identitaire (16 cas). Une opposition structure cette typologie : être ou ne plus être le leader syndiqué d'un collectif en grève pour acquérir une nouvelle identité professionnelle.

11. Nous emploierons dans la suite du document indifféremment les termes équilibres identitaires ou profils.

Tableau 2. Tactiques mobilisées

Tactiques	Citations représentatives
Discréditer la validité du discours des sources de la menace.	<ul style="list-style-type: none"> - « Le préfet essaye de nous faire croire que cela ne sert à rien de continuer à manifester mais il se trompe. Sans cette mobilisation, on n'a aucune chance d'arriver à nos fins. » - « La presse locale pense que le mouvement s'essouffle mais c'est faux. On est tous unis et prêt à maintenir la pression. Je les invite régulièrement à venir nous voir. »
Entretien de la dynamique du collectif résistant.	<ul style="list-style-type: none"> - « Je me dois d'agir pour que le collective reste soudé. Je ne suis pas seul pour faire cela. On organise des pots. On envoie des mails. Je vais voir les gens chez eux pour leur dire où on en est. » - « C'est pas facile de maintenir la cohésion car le chacun pour soi arrive rapidement. Il y a des gens qui ne veulent plus entendre parler de l'entreprise mais je me bats pour que l'on reste ensemble pour obtenir des résultats. Je téléphone, je vais voir les gens chez eux. Je les invite à passer au local. Je leur envoie des copies des courriers que je fais. »
Réaménager le sens des actions passées	<ul style="list-style-type: none"> - « Grâce à l'action de tous, le plan négocié est un exemple dans la région. La presse a souligné les résultats obtenus. »
Minimiser les dérives et dissensions du collectif	<ul style="list-style-type: none"> - « Parfois c'est vrai que le mouvement a débordé. Certaines personnes ont été chahutées, des bâtiments comme des machines ont été aussi abîmés. Mais cela est resté très marginal. Ce n'était pas la guerre ! » - « On est pas toujours d'accord entre nous mais on arrive toujours à trouver des solutions communes. Chacun fait un effort car on n'a pas le droit de ne pas être d'accord. On doit avancer. »
Devenir un acteur du reclassement	<ul style="list-style-type: none"> - « Je suis tout les jours à la cellule de reclassement où je discute avec les consultants de l'avancement de chacun des salariés. Si certains ne viennent plus, je les appelle ou je vais les voir. » - « Si on me rapporte qu'une personne a des problèmes dans sa stratégie de reclassement et que je connais une personne qui peut l'aider alors je n'hésite pas. Je l'ai fait récemment avec un salarié en appelant une personne du siège social qui a pu l'aider dans le choix du statut juridique de son entreprise. »
Devenir un promoteur du reclassement	<ul style="list-style-type: none"> - « Très souvent les gens se découragent. Dans la région ce n'est pas facile. Alors je vais les voir je leur rappelle le cas d'un tel qui a réussi, je leur dis qu'ils ont encore le temps, qu'il y a encore des voies à explorer. » - « La semaine dernière j'ai rappelé à Y qu'il avait le droit vu son âge et ce qu'il avait fait dans l'entreprise de monter un dossier pour une cessation précoce d'activité ». »
Surinvestissement émotionnel et comportemental	<ul style="list-style-type: none"> - « Je ne peux pas laisser mes ex collègues sans assistance même si je sais que tout a été fait. Alors je passe les voir, je les écoute, j'essaye de les réconforter. »
Aider par procuration	<ul style="list-style-type: none"> - « Je m'investis dans ma centrale sur la flexibilité. Dans la région, on sait que j'ai sur un plan professionnel, je le dois à mon travail. Je sais faire face au changement donc je c'est une obligation morale. »
Se construire une image de battant	<ul style="list-style-type: none"> - « Je me suis construite toute seule. Tout ce que j'ai sur un plan professionnel, je le dois à mon travail. Je sais faire face au changement donc je sais que je vais m'en tirer. »
Survvalorisation de l'identité professionnelle en construction	<ul style="list-style-type: none"> - « Je vais passer les concours pour devenir éducateur. Les jeunes m'ont toujours attiré. Je viens d'un quartier difficile. Educateur, c'est un beau métier. On garde ce goût du collectif. C'est un travail qui a du sens. »
Accumuler de l'information sur la transition	<ul style="list-style-type: none"> - « Je savais qu'il fallait agir vite. J'avais déjà réfléchi, pris des contacts. Dans la cellule j'ai eu un bon contact avec le consultant. Comme l'entreprise avait mis des moyens, j'ai réussi à monter mon projet de bar très rapidement. »
Tirer partie de son ancienne identité	<ul style="list-style-type: none"> - « Je ne sors pas de là (statut de leader syndical) sans rien. Cela a été une expérience extraordinaire. J'ai appris beaucoup en très peu de temps. Dans l'urgence du toi trouver des solutions sinon tu es puni. Je sais que je ne peux pas en faire état sur un CV mais je sais aussi que maintenant il y a des choses que je fais que je n'aurais pas fait avant. Par exemple, je suis beaucoup moins impressionnable. Je parle beaucoup plus facilement devant un groupe, même si il est grand. »

CRISPATION, ENTRE-DEUX ET RUPTURE IDENTITAIRE

La crispation identitaire traduit une volonté du leader de demeurer le meneur de ce collectif en voie de disparition avec le temps. La grève liée à la fermeture est décrite comme un moment de fraternité qu'il convient de faire durer. Une véritable identité fusionnelle est née pour le leader qu'il/elle cherche à faire perdurer : « Mon rôle c'est de veiller à ce que l'on reste unis pour obtenir gain de cause. Collectivement on a déjà obtenu beaucoup mais en restant ensemble, on va encore obtenir plus ». Le travail identitaire est tourné vers le passé et le maintien de l'identité passée. Il n'y a pas de projection identitaire individuelle du leader. Il devient le « gardien du temple » de l'ex collectif de grévistes d'une entreprise qui a disparu. Sur ce point, dans 5 cas nous avons eu la possibilité d'avoir accès à d'autres salariés licenciés n'ayant pas tenu le rôle de leader. Leurs propos sont ici très clairs : « Elle (le leader) est l'âme du conflit. Elle n'est pas seule mais elle tient un rôle à part. Elle porte le collectif. Elle se donne totalement » Le leader estime avoir une dette à l'égard d'un collectif qu'il/elle représente.

A l'inverse, les deux autres équilibres, soit l'entre-deux et la rupture voient émerger une valorisation de l'identité professionnelle naissante. Dans le premier cas, le leader refuse de trancher entre son identité passée de leader et celle en construction : « Je ne peux pas faire un choix. Je suis les deux à la fois : un des leaders des anciens de X et un dirigeant national du syndicat ». Très rapidement reclassé ou assuré de l'être dans la structure syndicale, il/elle tente de maintenir l'investissement pour le collectif en continuant à se définir comme le leader d'un collectif d'ex-grévistes d'une entreprise maintenant disparue et simultanément à se construire en tant que syndicaliste agissant à un niveau régional ou national. Une dualité identitaire fonctionnelle émerge : l'investissement dans le rôle de leader d'un collectif en grève constitue une ressource identitaire mobilisée dans sa nouvelle activité syndicale : « Avoir été l'un des leaders me donne une certaine légitimité dans ma nouvelle fonction. Les gens ne peuvent pas dire que je suis un apparatchik. Je sais ce que c'est de mener un conflit ». Enfin, avec la rupture identitaire, le leader fait le choix de valoriser le développement de sa nouvelle identité professionnelle de manière autonome par rapport au collectif d'ex-grévistes et au monde syndical. Il/elle se reconstruit en autonomie complète par rapport à ce monde de référence. L'identité de leader appartient maintenant à son passé professionnel. Elle n'est plus mobilisée dans sa nouvelle activité professionnelle en tant que telle, même si les compétences, les expériences réalisées sont utiles à l'ex leader dans sa nouvelle identité professionnelle : « Je ne suis plus aujourd'hui le leader du conflit Y. Je l'ai été, je ne le suis plus. Je suis maintenant une professionnelle de la formation. J'ai beaucoup appris dans cette lutte sur moi-même et les autres. C'est en moi, je m'en sers dans mon travail mais le fait d'avoir été leader ne joue pas directement dans ma pratique professionnelle »

Après avoir présenté les stratégies et tactiques dans chaque cas, nous exposerons les ressources les fondant comme les résultats en termes de reclassement professionnel et d'équilibre personnel.

LA CRISPATION IDENTITAIRE : DEMEURER LEADER.

Continuer le combat

Le leader se refuse à percevoir la fermeture de l'entreprise comme la fin de ses identités de syndicaliste et de meneur. Pour lui le combat continue. Il développe ici deux tactiques.

Avec la première, conformément aux analyses de Petriglieri (2011) et Collinson (2003), il discrédite la validité du discours des sources de la menace identitaire: « Pour moi le conflit n'est pas fini. La direction voudrait le faire croire,

comme de nombreux politiques. Pour moi, la fermeture est une étape dans un processus qui comporte encore de multiples étapes juridiques. Je suis le représentant d'un collectif qui est encore dans la lutte même si elle a pris d'autres formes. » L'action touche aussi bien la direction de l'entreprise que les pouvoirs publics que la presse, voire d'autres syndicats. Son action n'est pas facilitée par la perte d'actualité du conflit. Etre entendu par l'environnement s'avère difficile : « C'est vrai que maintenant on n'a plus la même audience dans la région et je ne vous parle pas du niveau national ! » Plusieurs soulignent que ce repli est parfois renforcé par la survenance d'autres fermetures, plus médiatiques car concernant des entreprises plus grandes : « Comment voulez-vous que l'on nous entende quand un groupe comme T. ferme un site ? » Ce faible accès à la télévision, ou à la presse, conduit le leader à privilégier d'autres sources de communication pour faire exister son contre discours comme l'internet : « On a mis en place un blog ». Il souligne aussi l'intérêt de participer à des manifestations de solidarité avec d'autres mouvements : « On montre que l'on est encore vivant, que l'on est encore capable de mobiliser ».

La seconde tactique consiste à entretenir la cohésion du collectif gréviste. Dans la tactique précédente, il s'agissait de faire exister le groupe à l'extérieur ; ici, il s'agit de faire vivre en interne le collectif en résistance. Là encore, le travail n'est pas facile. Le leader ne peut plus compter sur le lieu fédérateur de l'entreprise ou sur la pression médiatique pour fonder la cohésion du collectif. Il/elle entre alors dans un travail de proximité qui prend la forme de coups de téléphone réguliers pour prendre des nouvelles des salariés les plus faibles : « Je maintiens les liens avec les anciens collègues. Je les vois chez eux. J'incite les plus motivés à voir ceux que l'on sent en train de perdre pied. J'essaie de maintenir la dynamique solidaire présente pendant le mouvement de grève ». Il/elle organise aussi des réunions pour expliquer à ses anciens collègues les actions juridiques mises en œuvre. Le leader organise des soirées d'anciens de l'entreprise qu'il tente de pérenniser en leur donnant une dimension festive comme un barbecue.

Agir sur la mémoire

Pour demeurer leader d'un groupe qui est objectivement en voie de disparition, le leader entreprend un travail mémoriel important qui repose sur l'usage de deux tactiques.

Avec la première, le leader réaménage le sens des événements passés. Cette tactique peut être rapprochée du travail de distinction positive décrit par Petriglieri (2011) ou de la stratégie de gestion de la menace centrée sur le symptôme (Gowan, et al., 1999). Il s'agit ici de relire positivement les premiers résultats obtenus. Les 21 personnes regroupées dans ce profil affirment avoir obtenu « le meilleur plan social conçu en France ». Elles soulignent que la diversité des intérêts des salariés (jeunes, seniors, permanents, précaires) fut respectée : « On a vraiment obtenu un plan social qui a respecté tout le monde. Il n'y a pas eu de privilégiés ». Ce jugement est toujours étayé par l'avis d'un tiers expert (journaliste, inspecteur du travail, syndicat) : « il suffit de lire la presse pour voir que le plan est très bon ». Le collectif est décrit comme motivé, toujours dans l'action.

Le travail mémoriel conduit le leader à prendre la tête d'une association des anciens qui rédige des livres de témoignages, de poèmes, voire aide à la réalisation d'un film retraçant le conflit : « L'association c'est à la fois une dynamique de combat et un lieu de ressourcement pour beaucoup. Pour moi, c'est le lieu où je fais vivre le collectif ». L'ex-leader propose une nouvelle pondération des éléments importants du conflit en avançant une vision globale du conflit. Loin de faire une claire distinction entre le conflit et l'après conflit, il articule les deux moments et propose de lire les résultats au terme des procédures juridiques : « C'est à la fin du bal que l'on paie les artistes. La

fermeture ce n'est qu'une première étape. Attendons la fin des procédures. En face, ils ne sont pas sereins. Je les comprends. De notre côté, on sait que l'on va gagner ».

La seconde stratégie accompagne ce premier mouvement de valorisation. Le leader tend à omettre ou minimiser les éléments négatifs liés à la dynamique collective comme les désaccords entre grévistes¹² ou les dérives violentes qui sont décrites comme des actes commis par des éléments extrémistes ou désespérés : « On ne peut pas tout contrôler. Il faut s'interroger sur la source de la violence avant de blâmer les grévistes. Qui est à l'origine de ces violences ? Les patrons qui par leurs comportements conduisent les salariés à commettre des excès. » Au contraire, le leader insiste sur la responsabilité dont ont fait preuve les grévistes en soulignant la reconnaissance de cette dimension par les autorités publiques : « Face aux humiliations que l'on a subies, on a su rester dignes. Ils n'ont pas su nous faire craquer et entrer dans la violence. Le mouvement ouvrier, c'est d'abord la dignité dans la lutte. Le commissaire de police a reconnu nos efforts. » Sans nier l'existence de désaccords entre les grévistes, le leader souligne le fonctionnement démocratique du collectif : « On décide tous ensemble ».

Comme on le voit avec ces deux tactiques, le leader n'entreprend aucune action visant à se reconstruire une nouvelle identité. Il demeure le leader syndical d'un collectif ayant mené une grève : « Quand tu es en responsabilité dans un tel contexte, tu ne peux pas raisonner personnellement. Tu penses obligatoirement collectif. Moi en tout cas, je suis là après le conflit pour veiller sur les intérêts de mes camarades. Je penserai à mon cas plus tard. » Il refuse toute projection professionnelle.

Des ressources identitaires diversifiées

Cet équilibre identitaire mobilise quatre ressources qui fondent les stratégies utilisées. Sans parler d'aigreur ou de ressentiment, l'examen de la fermeture de l'entreprise ne s'est pas opéré dans la transparence. Au contraire, le leader a clairement l'impression d'une trahison: « Après toutes ses années données à l'entreprise, de sacrifices personnels tant en termes d'horaires de travail que de rémunération, quand vous apprenez d'un seul coup la fermeture de votre site alors qu'il fait plus de 9% de profit, vous ne pouvez qu'éprouver de la colère de la rancœur, une envie de tout casser. » Il découvre à la dérobée la fermeture du site. Un délégué syndical raconte comment il a compris que le site fermé en découvrant dans des stocks en transit dans l'établissement des pièces fabriquées par un autre site alors qu'elles ne devaient l'être que dans cet établissement. Un autre se souvient comme, avec des collègues, ils avaient organisé une surveillance des locaux de l'entreprise pendant les week-ends du mois de mai, ce qui leur a permis de découvrir le dirigeant local en train de démonter les machines. Plusieurs soulignent la mauvaise foi de directions qui jusqu'au dernier moment, ont continué à affirmer la pérennité du site. Un délégué rappelle qu'il a dû faire face à une situation complexe où, dans les ateliers, un représentant de l'Etat venait annoncer la fin de l'activité de l'entreprise alors qu'une heure plus tôt le directeur des ressources humaines avait affirmé aux salariés regroupés dans la cour que l'entreprise ne fermerait jamais. Un autre se souvient des vœux du directeur de l'établissement souhaitant longue vie au site alors que quatre mois plus tard il le fermait. Un fort sentiment de revanche est présent : « Face à tant d'injustice, de mensonges, on ne peut pas passer l'éponge. On ne peut que réagir. »

Ensuite, le leader dispose d'un capital militant (Matonti & Poupeau, 2004). Son investissement syndical est local. Travaillant depuis de longues années dans son entreprise (plus de 25 ans en moyenne), il n'a jamais été appelé par son syndicat au niveau de la branche pour réaliser une formation, participer à une commission de travail. Il/elle ne dispose d'aucun mentor au sein de la structure

12. Dans plusieurs cas, grâce à une triangulation des sources, nous avons pu constater des divergences qui n'existent pas dans les récits des leaders.

qui pourrait l'aider dans sa reconversion. Plus encore, nous avons pu voir dans un cas, grâce à un entretien avec un dirigeant local, que son profil n'était pas perçu comme attractif par sa structure syndical régionale. Sa carrière révèle une syndicalisation jeune et locale, marquée par des combats pour étendre l'influence de son organisation : « Pour moi le syndicalisme c'est être auprès du terrain pas dans des bureaux à la fédération. Je n'ai jamais voulu aller là-bas. ». Cet engagement a conduit le leader à rapidement être dépassé sur le plan technique dans son champ professionnel. L'absence de formation, une moindre présence sur le terrain ont souvent conduit à une marginalisation professionnelle assumée : « C'est vrai que maintenant je ne suis pas employable facilement. Je ne me définirais plus comme un bon professionnel. »

Troisièmement, le leader s'inscrit dans une tradition familiale qui légitime son engagement syndical. Dans plusieurs cas, l'ex-leader connaissait, avant le conflit, des personnes dans sa situation qui constituent autant de modèles comportementaux d'investissement dans le collectif après le conflit. Un ex-leader énonce : « Dans ma famille, il n'aurait pas été compris que je délaisse mes camarades après la fermeture du site. Quand on est leader d'un conflit, comme un général militaire, on ne laisse pas ses troupes seules après une bataille perdue. Au contraire, c'est là où elles ont le plus besoin de vous. Je ne suis pas un héros mais un type qui fait ce qu'il a à faire. » On voit ici émerger des fratries, des couples ou des lignées de leaders ayant mené des conflits sociaux. Sans parler de traditions familiales, il apparaît que le leader ne pourrait pas laisser ses anciens collègues seuls après la fermeture sans prendre le risque de conflits importants dans sa sphère privée. Paradoxalement, alors que la littérature fait du soutien social, sous toutes ses formes, une ressource facilitant la transition professionnelle, ici c'est l'inverse. Elle est un obstacle puissant à une transition identitaire vers une nouvelle identité, tant ses ressources biographiques (liens familiaux) le maintiennent dans la crispation identitaire.

Enfin, cette orientation à l'encontre du retour sur le marché de l'emploi repose sur une contrainte économique maîtrisée. L'ex-leader est souvent un ouvrier (15 cas) âgé (au-delà de 55 ans), sans enfant à charge dans 14 cas sur 21. Le plan social lui permet dans ces cas de ne plus avoir à chercher d'emploi du fait de cessations anticipées d'activité ou de dispense de recherche d'emploi. Dans 8 cas, le leader peut compter sur le soutien financier de sa conjointe. Son équilibre financier est donc assuré.

La crispation identitaire traduit un intense travail identitaire, d'autant plus fort qu'il/elle doit combattre une situation réelle qui s'éloigne de plus en plus de celle fantasmée: un collectif de grévistes solidaires regroupés autour de leur leader. Un des leaders énonce : « J'ai perdu mon bataillon. Je suis un général sans armée. » Malgré la perception de cet écart, la perspective de pouvoir obtenir une réparation par la justice du préjudice subi, combiné aux différentes ressources précédemment décrites, conduit le leader à ne pas ressentir de souffrance identitaire. Au contraire, il se sent pleinement à sa place, utile socialement auprès d'un groupe à l'égard duquel il estime avoir une obligation d'engagement : « Je suis là où je dois être. Je ne souffre pas car je suis dans l'action. Je combats des injustices inacceptables. Je suis sûr que par l'action collective on va arriver tous ensemble à des résultats intéressants. C'est vrai que je ressens un peu de lassitude. Les gens viennent moins. C'est normal, mais dans les grandes occasions, ils sont tous là ! Chacun joue son rôle et se doit de le jouer pour le bien de tous. »

L'ENTRE-DEUX IDENTITAIRE : SE REDÉFINIR PAR LE HAUT ?

Etre efficace dans la reconstruction professionnelle de chacun

Le leader se veut efficace dans le reclassement professionnel de ses collègues. Nous nous trouvons ici face à une tactique de résolution du

questionnement identitaire centrée sur la source du problème. Deux tactiques sont mises en œuvre.

Avec la première, le leader devient un acteur du reclassement. Il/elle participe activement au choix des prestataires de reclassement. Pour cela, il/elle s'informe auprès de son syndicat, demande des informations sur le professionnalisme des consultants : « Pour l'organisme de reclassement, j'ai téléphoné au syndicat. J'ai demandé à avoir des numéros d'autres personnes ayant eu recours à ses services ». Il/elle demande régulièrement, lors des séances de suivi, les résultats pour chaque catégorie de personnel. Il/elle n'hésite pas à rechercher de nouveaux moyens si le besoin s'en fait sentir. Il/elle contacte directement son ancien directeur des ressources humaines pour plaider la cause de certains dossiers : « Dans le groupe, on avait plusieurs personnes fragilisées. Il y en avait une en particulier que l'on sentait au bord de faire des bêtises. Pour éviter le pire, j'ai particulièrement suivi son dossier et j'ai réussi à obtenir une mutation sur un autre site. » Il/elle peut même mobiliser les pouvoirs publics ou la presse locale pour arriver à ses fins : « Je n'ai pas hésité à donner une interview dans la presse locale pour dire comment cela se passait dans la cellule de reclassement. Le préfet n'a pas apprécié comme l'ancien directeur des ressources humaines. Il n'empêche que j'ai senti après du changement parmi les consultants... »

Il/elle utilise aussi son nouveau positionnement dans le syndicat pour faciliter la reconstruction identitaire de ses ex collègues en mobilisant des tiers experts : « Mes contacts à la fédération m'ont permis de rencontrer des personnes expertes dans les restructurations. Avec certaines, j'ai approfondi des liens déjà établis pendant la procédure du plan social. Elles m'ont ouvert des pistes de réflexion, expliqué des dispositifs. Tout cela je l'utilise quand je reviens toutes les semaines à la cellule de reclassement. Cela donne des éléments aux salariés. Ils comprennent mieux où ils peuvent aller. » Se faisant, il/elle reste le leader du collectif de grévistes mais pas à la manière du premier profil. Alors que dans le cas précédent, le leader travaille à maintenir son identité en ancrant ses collègues dans le passé en faisant du temps de la grève un moment privilégié à préserver, ici le leader travaille à la disparition du collectif par l'émergence de reconstruction professionnelle individuelle à l'image de son propre cas : « Il faut aller de l'avant. L'avenir n'est plus chez X. X a fermé. Il faut en faire son deuil. Moi mon rôle, c'est d'aider les salariés à se reconstruire et ce n'est pas de les enfermer dans le passé. »

Avec la seconde tactique, le leader promeut l'efficacité des outils de reclassement. Il/elle organise des réunions pour sensibiliser les salariés à la qualité de la prestation. Il/elle informe des différentes possibilités de formation ou de réalisation de projets personnels. Sur ce dernier point, il/elle est très vigilant à ce que les salariés en état de faiblesse ne présentent pas de projets irréalistes : « Je sais que l'organisme a des contraintes de résultats et que le DRH veut obtenir de bons taux de reclassements. Les consultants peuvent être tentés d'accepter des dossiers de reconversion un peu trop facilement. Alors je suis tous les dossiers qui avancent trop rapidement. J'appelle le collègue. On discute de son projet. Je vois si c'est du solide. Je lui conseille d'en parler à telle personne que je sais avoir des connaissances sur le sujet. Si je vois que cela n'est pas trop sérieux alors lors de la réunion de suivi je mets les pieds dans le plat. Ou alors, j'appelle le responsable de la cellule pour voir avec lui une solution. ». Pour ces mêmes personnes, il/elle se déplace à leur domicile, leur téléphone régulièrement. Il/elle mobilise ses connaissances tant pour leur trouver un nouveau travail que pour s'assurer que ce mal être ne débouche pas sur une dépression, synonyme d'exclusion à long terme du marché de l'emploi.

Elargir le sens de ses missions

Le leader doit faire face à une tension émotionnelle forte. En effet, son engagement au côté des ex-salariés grévistes le conduit à être confronté à des cas de détresse sociale forte alors que sa situation professionnelle personnelle est plutôt bonne. Objectivement, son investissement dans le rôle de leader l'a conduit à avoir une évolution hiérarchique au sein de son organisation syndicale : « C'est vrai que pour moi la grève m'a permis d'être reconnu dans mon syndicat. On peut dire que j'ai eu une promotion, même si je ne le vis pas comme cela. ». Le leader ne peut faire que le constat de la différence entre sa situation et celles des autres salariés en situation de recherche d'emploi alors que lui à un avenir stable assuré, sans avoir à faire évoluer profondément son identité professionnelle. Un sentiment de trahison émerge qui va être le moteur de deux tactiques d'ajustement.

Avec la première, le leader se donne complètement aux salariés en situation de détresse. Une tactique de surinvestissement émotionnel et comportemental se développe. Le leader va combattre sa culpabilité en requalifiant sa reconstruction identitaire dans un sens favorable à ses ex-collègues : « J'ai du mal avec les difficultés que rencontrent les collègues et ma situation personnelle. Je me sens gêné. Alors je me donne à fond pour eux, surtout pour les plus faibles » Ce travail identitaire se caractérise par un quasi dévouement pour les cas les plus difficiles. Le leader va les voir tous les jours, leur téléphone, les écoute. Cette action n'est pas toujours facile tant les ex-salariés sont eux aussi conscients du différentiel de situation avec le leader. Le leader n'est pas vu comme un sauveur. Son dévouement n'est parfois pas compris. Le salarié en difficulté peut même se montrer dur : « Je suis confronté à des situations difficiles où les salariés sont meurtris. Certains peuvent se montrer agressifs. J'ai eu le cas d'un salarié qui m'a dit que j'avais profité de la fermeture pour faire mon trou. D'autres, que j'ai aidés pendant des mois ne veulent plus me voir. Ils changent de trottoir quand ils me croisent en ville. » Comme en témoigne cet exemple, cette tactique n'arrive pas à limiter la culpabilité du leader, tant son investissement personnel n'est pas reconnu.

Avec la seconde tactique, le leader valorise son action au sein de son organisation syndicale pour aider d'autres leaders à gérer des situations comparables. Il/elle développe une tactique de soulagement par procuration. Il/elle devient le référent dans son syndicat pour les acteurs locaux sur ce sujet des restructurations. Il/elle s'investit dans des commissions internes, des groupes de travail. Il/elle fait de la formation, que cela soit à froid (en préventif), ou à chaud (pendant les conflits). Il/elle insiste sur l'importance du transfert de compétences et n'hésite pas à faire des conférences, à animer des débats localement : « Il faut partager l'expérience. C'est vital. Il faut que d'autres délégués puissent bénéficier de notre expérience pour être plus efficaces dans la gestion de leur conflit. C'est comme une longue chaîne d'entraide dont je ne suis qu'un maillon. ». L'identité de leader n'est pas vue comme un échec mais comme une occasion d'apprentissage qu'il est urgent de transmettre pour qu'il puisse bénéficier à d'autres militants : « Mon expérience sert à d'autres, j'en suis convaincu. C'est pour cela que je témoigne le plus possible. » Ici une circulation apparaît entre les deux identités. Son identité de leader d'un collectif de grévistes lui donne une légitimité dans sa nouvelle identité de leader national ou régional d'un syndicat, et cette dernière lui permet d'aider plus efficacement ses anciens collègues par l'extension de sa notoriété et l'élargissement de son réseau personnel.

Des ressources déséquilibrées

Trois ressources fondent cet équilibre identitaire. A la différence du premier profil, l'ex leader a un capital militant (Matonti & Poupeau, 2004) important. Son travail syndical déborde le niveau local : « J'ai très tôt dans mon militantisme eu des contacts en dehors de l'entreprise. Cela a commencé avec l'union locale où

j'ai eu à m'occuper de dossiers juridiques. Ensuite, au niveau fédéral, j'ai suivi des formations puis je suis devenu formateur. On m'a aussi confié des missions sur des sujets économiques comme l'évolution de notre branche d'activités. » Cette reconnaissance dans l'union locale, ou la fédération, comme des contacts avec des dirigeants de son syndicat ou des formations juridiques témoignent de l'amorce d'une carrière syndicale prometteuse. Il/elle dispose de soutiens dans l'organisation qui voient en lui un potentiel pour le syndicat. La gestion du conflit est pour lui un moment d'accélération de sa carrière syndicale. Elle témoigne de sa qualité de meneur responsable.

Cette trajectoire assurée lui permet de se mettre à l'abri de la contrainte économique à l'égard de laquelle il/elle est vulnérable. Bien que mieux formé que les précédents (dans 8 cas sur 13, le leader est technicien alors que seuls 6 sur 21 le sont dans le premier profil), sa jeunesse (en moyenne de 45 ans et une ancienneté moyenne 17 ans) ne lui permet pas de s'exonérer de toute recherche d'emploi dans un contexte de mauvaise réputation : « C'est vrai que sans ce poste dans le syndicat, je pense qu'il ne me restait plus qu'à déménager. Le patronat local me connaît bien maintenant et je suis sûr que je suis sur leur liste noire. ». Plusieurs ont fait le test et se sont trouvés confrontés à la discrimination : « Dès Pôle Emploi, le conseiller m'avait dit que j'étais un chômeur particulier. Il avait fait un parallèle avec un casier judiciaire. J'ai quand même voulu voir par moi-même. Je suis donc allé à une session de recrutement. J'ai passé sans problème les deux premiers entretiens. Au troisième, j'ai été reçu par le DRH. Il m'a dit qu'il savait qui j'étais et que donc il n'y aurait ni maintenant ni demain de place pour moi dans cette entreprise ».

Enfin, sur le plan personnel, la menace sur la vie privée est forte. Il/elle ne dispose pas d'un environnement personnel légitimant l'intensité de son engagement comme dans le premier cas. Il/elle est souvent le premier dans son environnement familial à prendre une telle orientation professionnelle. Les conséquences de cette absence sont importantes. Autant l'environnement familial proche a compris l'engagement pendant le conflit, autant après, cela apparaît illégitime. Le soutien laisse place à l'incompréhension, voire à la colère qui débouche dans quatre cas (2 cas parmi les 4 femmes et 2 cas parmi les 9 hommes) sur l'éclatement des couples ou sur le rejet de la communauté d'appartenance : « Mon conjoint n'a pas supporté sur le long terme mon rôle dans la lutte. Je ne peux pas dire si c'est la cause unique de notre rupture, mais cela n'a pas joué en faveur de notre couple. ». Dans tous ces cas, majoritairement des femmes (3 cas sur 4), l'ex-leader doit faire face à une demande de retour à une certaine normalité dans la répartition des tâches domestiques. Son incapacité à refermer cette parenthèse de porosité le/la conduit à être confronté à un conjoint lui demandant de faire un choix entre engagement militant et investissement familial : « Mon conjoint m'a rappelé à plusieurs reprises que le syndicalisme pouvait ne pas faire bon ménage avec la vie de couple. A un moment, il faut choisir. »

A la différence du précédent profil, l'entre-deux identitaire est synonyme de tensions identitaires. Le leader doit gérer un sentiment de culpabilité devant l'ascension professionnelle personnelle au sein du syndicat tout en étant confronté à la précarisation d'un grand nombre d'anciens collègues : « Quand toi tu évolues et que tu vois que les autres restent bloqués dans le passé, commencent à sombrer, cela te fait quelque chose ». Malgré un travail identitaire articulant action sur la source de la menace identitaire et requalification de l'identité duale, notamment dans sa dimension nouvelle, le leader souffre. Il/elle est dépourvu face à tout rappel concret de la difficulté dans laquelle se trouvent ses anciens collègues.

TOURNER LA PAGE : OUBLIER ET SE RECONSTRUIRE PROFESSIONNELLEMENT AILLEURS

Positiver l'avenir professionnel

Le leader se montre optimiste sur son avenir. Ici deux tactiques sont développées. Avec la première, le leader se livre à un important travail de réévaluation de sa capacité à rebondir en relisant sa trajectoire professionnelle de manière volontariste. Il/elle se construit une image de battant. Nous sommes ici en présence d'une stratégie centrée sur l'émotion. Il/elle se définit comme une personne de défi. Il/elle relie sa trajectoire professionnelle passée à l'image d'un entrepreneur qui aurait fait des choix judicieux : « Je n'ai pas eu une carrière facile. J'ai dû surmonter de nombreux obstacles. Pour obtenir mon BEP de mécanique, j'ai dû convaincre mon chef d'équipe mais aussi le responsable de formation que j'étais capable d'y arriver. » Il/elle n'est pas une victime d'un plan social mais un stratège qui sait saisir les opportunités. Il/elle a pu patiemment accumuler de la compétence pour monter un projet que les moyens fournis par le plan social lui donnent enfin l'occasion de concrétiser. Il ne se pense pas victime d'une quelconque stigmatisation : « Je ne pense pas avoir l'image d'un radical. J'ai mené un conflit légitime en faisant preuve de modération. Tout le monde l'a reconnu. On ne peut pas m'en tenir rigueur. Par ailleurs, j'ai des compétences techniques reconnues. On manque de techniciens maîtrisant la soudure à l'arc dans la région. Je ne m'inquiète pas trop pour mon prochain poste. »

Avec la seconde, il/elle décrit avec enthousiasme sa nouvelle identité professionnelle. Celle-ci est comprise comme un rebond, un désir longtemps enfoui qui trouve ici une opportunité : « J'ai toujours rêvé d'être apiculteur. C'est vraiment l'occasion de réaliser ce projet. En plus, je continuerai le mouvement syndical en adhérant à la confédération paysanne. » Cette nouvelle identité professionnelle arrive à un bon moment. Elle permet au leader de retrouver un élan qui commençait à se ralentir : « J'ai fait le tour de mon poste. Je vais préparer les concours pour devenir contrôleur du travail. C'est un vrai métier qui correspond à ce que je souhaite faire : défendre les salariés. Je reste fidèle à mes idées et j'évolue professionnellement. »

Etre efficace dans sa reconstruction professionnelle

Deux tactiques se développent ici. Dans la première, l'ex-leader agit sur la source de son questionnement identitaire. Il/elle prend en charge sa transition professionnelle en accumulant de l'information. A la différence du précédent profil, qui enclenche une dynamique collective à ce niveau, ici elle est uniquement personnelle. Bien placé pour connaître les dispositifs de reclassement, il/elle en fait une gestion optimale : « Très tôt dans le plan, j'ai pensé à mon futur professionnel. Je me suis renseignée auprès de l'AFPA. J'ai rencontré des personnes de Pôle Emploi. J'ai monté un dossier pour une formation de formatrice financée par le plan. » Les projets professionnels sont audacieux. L'ex-leader envisage parfois le démarrage d'une activité libérale. Il/elle envisage aussi de prendre un poste de professionnel des ressources humaines : « Je suis rapidement arrivé à la conclusion après le bilan de compétences que la seule chose dans laquelle je pouvais évoluer, c'étaient les ressources humaines. C'est vrai que cela fait bizarre au début autant pour soi que pour les collègues mais c'est la solution la plus adaptée à mon cas alors je l'ai saisi ». Deux d'entre eux ont réussi à saisir cette opportunité professionnelle dans leur région. L'ex-leader peut aussi devenir fonctionnaire soit dans une activité liée à l'entreprise (la formation professionnelle continue), soit, au contraire, dans un domaine qui lui est complètement étranger (animation sociale). Le leader envisage des plans d'action pour atteindre ses objectifs. Il/elle peut aussi envisager de déménager : « S'il faut aller dans le Nord alors je le ferai. Il n'y a pas de problème. Il faut être mobile de nos jours ».

Avec la seconde, il/elle cherche à tirer profil de son expérience de leader syndical tant avant que pendant la grève. Le rôle leader d'un mouvement social lui a permis de faire des apprentissages professionnels qui peuvent lui servir maintenant dans sa transition identitaire. Il/elle insiste sur ses nouvelles capacités de leadership. Il/elle a élargi ses connaissances législatives et économiques. Il/elle a pu avoir accès à des formations : « Pour moi, ce rôle de leader d'un collectif en grève m'a permis d'apprendre beaucoup de choses. D'abord sur moi. J'ai gagné en assurance. Je sais parler devant des personnes d'autorité alors qu'avant je me serais mise en retrait. Là maintenant je sais faire face. Ensuite, j'ai développé mon sens de l'analyse des situations individuelles et collectives. J'ai acquis des bases en droit et en économie. Je ne suis plus la même personne. »

Des ressources élargies

Quatre ressources structurent cet équilibre identitaire. D'abord, le leader s'appuie sur un investissement syndical modéré. L'identité syndicale n'est pas aussi prenante que dans le premier cas : « Je ne renie pas mon engagement syndical. J'ai des valeurs, je lutte contre l'injustice mais je ne me voyais pas demeurer toute ma vie syndicaliste. C'est un moment de ma vie. Je me définis ailleurs comme le travail ou dans la vie privée. » L'ex-leader refuse ce qu'il/elle qualifie de « sur engagement militant » où les sphères professionnelles et personnelles sont délaissées au profit de l'implication syndicale. Il/elle n'a pas été repéré comme un potentiel par la structure syndicale à l'image de la deuxième configuration identifiée. Au contraire, il/elle entretient une triple conciliation (syndicale, professionnelle et familiale). Son engagement initial résulte de circonstances particulières comme la sympathie pour un représentant, la demande d'autres salariés, voire de la direction. Plus rarement, il peut avoir été réalisé pendant le conflit social ou juste avant, comme cette meneuse qui a dû accepter ce statut sous la pression de ses collègues déçus de leurs représentants.

Deuxièmement, le soubassement militant reste fragile. Il ne bénéficie d'aucun renforcement dans la sphère privée : « On ne peut pas dire que je suis ici d'un milieu militant. Je suis le premier. Mon épouse n'a pas sauté de joie en apprenant mon choix. Sans m'en empêcher, elle ne m'a pas encouragé ! ». La personne est souvent la première à se syndiquer parmi ses proches, ce qui facilite le désengagement syndical. Cet éloignement familial du monde syndical permet au leader de pouvoir s'appuyer sur un support social familial jugeant positivement sa réorientation professionnelle, à la différence du premier cas : « Quand j'ai décidé de prendre mes distance du syndicat tant mon époux que mes enfants ne se sont pas opposés à ce choix. Au contraire, j'ai bien senti qu'ils étaient plutôt pour. C'est vrai que cela aide ». On peut voir ici que ce troisième profil se distingue du second par un environnement familial qui tolère son engagement syndical plus qu'il ne le comprend.

Troisièmement, cette reconstruction identitaire est aussi facilitée par l'écœurement de certaines pratiques syndicales. Dans la gestion du conflit, l'ex-leader explique avoir fait l'expérience de l'hypocrisie syndicale. Deux points reviennent régulièrement : l'absence ou l'inefficience de la structure centrale et l'existence de corruptions ou, de tentatives de corruption des représentants syndicaux. Un délégué témoigne ainsi : « Lors de la négociation finale du plan j'ai vu comment la direction avait acheté un délégué. Je suis sûr que son syndicat le savait mais n'a rien voulu faire. C'est écœurant quand on voit ce qu'il a touché par rapport aux autres alors qu'en même temps il soutenait que chacun devait avoir pareil ! » Ces pratiques conduisent à des injustices, à un sentiment de trahison difficilement supportables. Enfin, plusieurs ex-leaders ont vu leur syndicat leur refuser un statut de permanent conçu par eux comme un moment pour récupérer. Cette déception professionnelle, alors que leur investissement

personnel était élevé et mettait en danger leur employabilité fut mal ressentie : « Même si tu ne fais pas cela pour ça, tu attends un soutien dans les moments difficiles de la part de ton syndicat. Moi, cela n'a pas été le cas. J'aurais pu crever qu'ils n'auraient rien fait ! »

Ce rejet est d'autant plus mal ressenti que l'ex-leader doit faire face à une contrainte économique forte. Son image de leader d'une grève ne lui facilite pas sa reconversion. Il doit agir au plus vite pour se repositionner. En effet, les 8 ouvriers et 8 ETAM qui composent ce groupe se caractérisent par des situations financières difficiles qui les contraignent à gagner leur vie. 4 des 5 femmes de ce groupe élèvent seules leurs enfants. Parmi les 11 hommes 2 ont une conjointe qui ne travaille pas ou à mi-temps. Même si leur plus faible ancienneté (moins de 15 ans) et leur plus jeune âge (une moyenne de moins de 40 ans) devraient leur permettre de se repositionner plus facilement sur le marché de l'emploi, il demeure que cela s'avère difficile.

Face à ces bassesses, l'ex leader est écœuré et cherche à s'en extraire. Il/elle estime n'avoir aucune dette envers le collectif : « Je peux me regarder dans une glace. Je sais ce que j'ai fait. On peut toujours dire que l'on aurait pu obtenir plus mais cela c'est facile. J'ai donné pour le groupe. Maintenant que le conflit est achevé, c'est le moment de penser un peu à moi. » L'engagement dans le collectif lors du conflit l'exonère de tout jugement sur sa trajectoire future.

Enfin, une analyse fine de la trajectoire professionnelle du leader révèle l'existence d'une volonté de réussir forte qui n'a pas pu être menée à son terme pour des raisons économiques (famille pauvre) ou personnelles (maternité précoce). Plus jeunes et mieux formés que le premier groupe, mais moins que le second (entre 35 et 53 ans ; 8 techniciens), la tenue du rôle de leader, la reconnaissance des résultats obtenus enclenche une prise de conscience chez la personne de son potentiel : « Avec ce conflit, j'ai vu que je pouvais être à la hauteur dans des situations où cela m'aurait impossible avant. Cela m'a montré que j'étais capable de faire choses dont je ne me croyais pas capable ». Elle s'autorise à penser que jusqu'alors elle a été sous-évaluée. Une volonté de rattrapage apparaît.

Cette transition identitaire s'avère dans la plupart des cas un succès. Le leader tourne la page, s'éloigne de son identité passée pour en embrasser une nouvelle qu'il valorise. Il/elle est fier de cette mutation et ne ressent aucun remord à l'égard du collectif de grévistes qu'il/elle dirigeait : « J'ai fait ma part. Je me suis engagée pour les autres. Je me suis mise en danger professionnellement et personnellement. Alors ceux qui voudraient me donner mauvaise conscience d'avoir tourné la page, je les attends, qu'ils me montrent ce qu'ils ont fait ! » Cependant, l'audace peut aussi déboucher sur l'échec replaçant la menace économique au cœur des préoccupations de l'ex-leader. Une conjoncture difficile, un enthousiasme démesuré, une méconnaissance de l'activité débouche sur l'échec de l'aventure entrepreneuriale dans la restauration, la location de vélo ou la gestion d'un bar. La confrontation à un second échec, dans un contexte de paupérisation, plonge l'ex-leader dans la dépression parfois l'alcoolisme : « Après la fermeture, j'ai ouvert un bar avec mes indemnités. Comme je suis membre d'un club de motards que j'ai dirigé pendant de nombreuses années, je pensais que j'avais une clientèle acquise. Les mesures pour l'alcool sur la route sont mal tombées pour moi. Je n'ai pas eu autant de clients que cela. L'affaire n'a pas fonctionné. J'ai dû vendre. Je me suis retrouvé avec rien alors j'ai sombré dans l'alcool et la dépression. Je suis sorti du trou deux ans après grâce à mon épouse. »

DISCUSSION

Dans un contexte marqué par la multiplication de fermetures de sites, cet article se fixe comme objectif d'analyser comment les leaders d'un conflit social lors d'une fermeture de site se reconstruisent-ils d'un point de vue identitaire ? Comment gèrent-ils la double rupture identitaire liée à la perte d'emploi et à la fin de leur statut de représentant du personnel d'un collectif dissout ? Articulant les apports des théories critiques de l'identité, de la saillance identitaire, de l'auto-catégorisation et du coping, nous avons avancé deux propositions :

- Privés de ressources identitaires structurantes, le travail de reconstruction identitaire réalisé par les ex leaders syndicaux lors de leur transition professionnelle s'avère difficile. Ce travail identitaire rime avec souffrance tant les renoncements sont importants.
- Certains ex-leaders connaîtront une transition professionnelle au sein de leur structure syndicale.

Fondant notre analyse sur 50 récits de vie, nous pouvons avancer que ces propositions ne sont que partiellement validées. Notre travail contribue à étendre la compréhension du travail identitaire dans un contexte rarement étudié à l'intersection du leadership, du conflit, de la résistance et de la stigmatisation. Au-delà de la diversité des ajustements identitaires qu'il soulève, ce travail confirme des éléments préexistants dans la littérature sur les transitions comme sur les menaces identitaires alors qu'il en interroge d'autres en valorisant des points originaux qui constituent autant de pistes de recherches prometteuses.

Cette recherche met en exergue trois équilibres identitaires (crispation identitaire, entre-deux et tourner la page) reliant des ressources à des constructions identitaires distinctes tant dans leurs buts que dans leurs modalités comportementales et/ou cognitives. Contrairement à ce qu'avancent plusieurs travaux (Eisenberg & Lazarsfeld, 1938 ; Martin, 1987 ; Willott & Griffin, 2004 ; Paris & Vickers, 2010), cette recherche confirme que l'individu refuse d'abdiquer son indépendance identitaire dans un contexte particulièrement menaçant (Devine, et al., 2003). Ce travail identitaire est conscient et intense (Collinson, 2003). Loin d'être passif, l'ex-leader mène un combat identitaire pour asseoir son identité professionnelle nouvelle, même si cette dernière recouvre en partie, voire totalement, la précédente, comme dans les cas de l'entre-deux et de la crispation identitaire. Les stratégies identitaires mobilisées sont variées, voire contradictoires. En cela, notre recherche questionne le modèle de Petriglieri (2011) qui souligne que dans un contexte menaçant, l'individu a tendance à fuir son ancienne identité pour investir dans une nouvelle plus réconfortante. Pour autant, loin de dresser un tableau univoque, ce travail montre le maillage des stratégies identitaires en détaillant les tactiques utilisées. Ce faisant, nous montrons que les ex leaders articulent des tactiques contradictoires.

Ce constat constitue un premier apport sur les stratégies développées, notamment par rapport au modèle de Petriglieri (2011) et à la littérature sur les transitions professionnelles. Tant dans l'équilibre de l'entre-deux que dans l'option tourner la page, l'ex-leader articule des stratégies de gestion centrées sur le problème et sur l'émotion (Lazarus & Folkman, 1984 ; Gowan, et al., 1999). Là, dans un même mouvement, l'ex-leader gère la transition en posant la contradiction stratégique au cœur de son travail identitaire. Ce développement conjoint de stratégies de protection de l'identité passée et de construction de l'identité future vient questionner les enchaînements proposés par Petriglieri (2011). Si pour cet auteur toutes les stratégies de reconstruction identitaire comme celle de la distinction positive font disparaître la menace identitaire alors qu'elle se maintient avec les stratégies de discrédit et de dissimulation, notre recherche ne valide que partiellement cette efficacité.

Dans le cas de l'option tourner la page, la seule à pouvoir être rapprochée réellement d'une transition professionnelle décrite par la littérature, nos résultats valident le travail de Petriglieri (2011). Effectivement, la restructuration identitaire qui se développe sur un double champ comportemental et cognitif engendre une disparition de la perception de la menace. On retrouve ici aussi les apports des travaux sur le coping. Comme le soulignent Leana et Feldman (1994), le repositionnement professionnel ne s'opère avec succès, c'est-à-dire en retrouvant un poste, que dans la mesure où la personne en transition est capable de gérer le stress engendrée par sa situation. Les stratégies centrées sur le problème doivent venir après un travail sur l'émotion.

A l'inverse, l'option de la crispation montre que les stratégies de discréditation de la source de la tension et de déni mises en avant par la grille de lecture du coping peuvent s'avérer efficaces. L'ex-leader qui se définit toujours comme un leader réussit à éliminer la menace identitaire, même s'il n'y a pas de rebond professionnel. Sur ce plan l'inefficacité de la stratégie de gestion du symptôme (Jahoda, 1972 ; Gowan, et al., 1999) est validée. A l'inverse, il y a validation de la théorie de l'auto-catégorisation (Turner, et al., 1987, 1994) et de la saillance identitaire (Stryker, 1980).

Avec l'équilibre identitaire de l'entre-deux, notre travail montre que loin d'être binaire, la réaction à la menace identitaire est ternaire. Cette troisième voie constitue un chemin douloureux alors qu'il y a construction d'une nouvelle identité donc fin de la menace identitaire. Or, pour Petriglieri (2011), comme pour les analyses en termes de *coping* (Gowan, et al., 1999) un individu ne peut pas vivre une telle situation. Ce résultat questionne l'efficacité des stratégies de *coping* centrées sur la source de la tension comme celles tournées vers la reconstruction. Au-delà des interrogations sur l'efficacité des stratégies développées, l'équilibre de l'entre-deux amène à une reconceptualisation de la réflexion autour de l'ajustement autour de la menace identitaire. Il montre, à la différence de Petriglieri (2011), que l'on peut se constituer une nouvelle identité tout en conservant l'ancienne et demeurer dans la souffrance. Ce résultat nous conduit à nous interroger sur l'efficacité des stratégies de *coping* (Bandura, 1988) et de leurs buts dans le contexte de salariés âgés et au chômage (Brewington & Nassar-McMillan, 2000 ; Riach & Loretto, 2009).

La prise en compte des facteurs contextuels identifiés par Petriglieri (2011) et la littérature sur les transitions professionnelles permettent d'approfondir l'analyse de cette efficacité. Le premier facteur est la perception d'une intensité de la menace identitaire. Un consensus se dégage (Latack, et al., 1995 ; Petriglieri, 2011) pour conclure à un lien entre cet élément et les stratégies de reconstruction identitaire. Sur cette base, on pourrait alors affirmer que les leaders en crispation identitaire se figent dans cet équilibre identitaire de peur de ne pouvoir évoluer autrement alors qu'avec les deux autres options ils se projetteraient car ils auraient un avenir plus assuré. Or, ce schéma ne s'applique pas ici. Les leaders se figent dans la crispation identitaire ne se projettent en aucun cas dans une quelconque reconstruction identitaire autre que de rester les leaders d'un collectif d'ex-grévistes. Il y a bien reconstruction identitaire car le collectif n'est pas le même : il y a de moins en moins de personnes, il n'est plus en grève et il n'est plus dans l'entreprise.

Cette reconstruction identitaire fondée sur des stratégies centrées sur le symptôme et l'émotion s'avère facilitée par la présence d'un collectif synonyme de soutien social, permettant la défense de l'identité menacée. Ce résultat confirme le travail de Petriglieri (2011). En revanche, les analyses sur la capacité d'action sur la source de la menace comme la centralité de l'identité s'avèrent moins pertinentes ici. Au contraire de ce que souligne Petriglieri (2011), les leaders dans la crispation identitaire se perçoivent en capacité tant individuelle que collective à pouvoir agir sur la source de la menace identitaire. Pourtant, ils développent des stratégies de négation de la valeur du discours de cette cible (ici

la direction de l'entreprise qui licencie). De la même manière, l'équilibre de la crispation identitaire montre que la centralité de l'identité amène au développement aussi de stratégies de discrédit. Pour les stratégies de reconstruction, le rôle de l'idée de l'identité de sortie comme de la récurrence de l'identité menacée sont pleinement validées dans les cas des équilibres « tourner la page » et « entre-deux », voire de la crispation identitaire. En revanche, la perception de l'intensité de la menace ne conduit pas à une diminution de l'importance de l'identité que l'on quitte.

Cette complexité nous conduit à avancer, comme le fait Kaufman (1982), pour ses travaux sur la transition des cadres, qu'il existerait une spécificité de l'ajustement identitaire des ex-leaders syndicaux à la suite d'une perte d'emploi dans un contexte de plan social. Cette recherche montre que de se départir d'une identité est un travail beaucoup plus difficile à mener que de se tourner vers une nouvelle. En cela, ce résultat vient confirmer l'importance du travail dans la construction de l'identité (Sainsaulieu, 1985). Les cadres théoriques de la saillance identitaire (Stryker, 1980 ; Callero, 1985 ; Thoits, 1983 ; 2012) et du coping (Lazarus & Folkman, 1984) nous fournissent des grilles d'analyse précieuses. Il apparaît que l'identité de leader est centrale dans le portefeuille identitaire de l'ex-leader. Son importance est telle que sa disparition rime avec un questionnement identitaire trop radical à supporter pour lui (Petriglieri, 2011).

Le travail de Sainsaulieu (1985) nous permet d'être encore plus précis dans le propos tant il élargit la grille d'analyse de Petriglieri (2011) en proposant une approche intégrant la dynamique de socialisation du salarié. Dans les deux premiers types de travail identitaire (la crispation et l'entre-deux), le leader se trouve au cœur d'une identité fusionnelle alors que dans le dernier il s'appuie sur une identité affinitaire. S'extraire de la première apparaît beaucoup plus dur que de la seconde. On trouve ici une validation de la théorie de l'auto catégorisation (Turner, et al., 1987 ; 1994). On peut penser ici que le leader doit dans le premier cas faire face à un nombre beaucoup plus important de tiers signifiants que dans le second, ce qui rend son travail de déconstruction plus difficile (Ashforth, et al., 2000 ; Sluss & Ashforth, 2007). L'enveloppe identitaire de l'identité fusionnelle est plus forte que celle affinitaire. En outre, la confrontation avec des situations délicates de précarité renforce la difficulté de l'ajustement et augmente la fermeture identitaire au sein du groupe de référence. On retrouve ici les analyses critiques de Collinson (2003) en termes de résistance.

Plus largement, ce travail permet d'enrichir la compréhension de la menace identitaire proposée par Petriglieri (2011) par l'introduction des ressources. Alors que l'analyse du travail identitaire invite à une lecture sur le court terme (Leana & Feldman, 1994 ; Gowan, et al., 1999), la prise en compte des ressources permet de resituer cette construction dans la longue durée, celle de la vie des ex-leaders. En cela, ce travail répond à la demande de Petriglieri (2011) d'intégrer le temps dans la compréhension de l'adaptation à la menace identitaire.

Les ex-leaders apparaissent comme contraints dans leur reconstruction identitaire tant par leur travail identitaire passé que par les ressources utilisées pour faire sens. Il apparaît notamment que la recherche d'un équilibre entre les sphères professionnelles, privées et syndicales facilite un rebond professionnel alors que la focalisation sur la dernière débouche sur une incapacité à faire le deuil de l'identité passée. Pour autant, ce travail n'amène pas à conclure que les leaders ayant choisi l'option « tourner la page » se définissent avant tout par un investissement extérieur au travail ou au syndicalisme. Il y a recherche d'équilibre. L'ancienneté dans un poste constitue aussi un frein à la mobilité (Wagner, et al., 1987 ; Louis, 1980). Le niveau d'éducation (Turner, 1995) s'avère être un critère facilitant la mobilité face à la menace identitaire. Bien que l'équilibre « tourner la page » comporte une part importante de femmes par rapport aux deux autres groupes, il nous semble difficile de conclure sur la plus

grande aptitude de ces dernières par rapport aux hommes. Notre travail confirme ici l'absence de lisibilité de l'influence du genre dans la gestion de la menace identitaire (Hepworth, 1980 ; Fallick, 1996 ; Kletzer, 1998). Paradoxalement, cette recherche montre que le support social familial peut être un frein à la mobilité professionnelle alors que la littérature a toujours affirmé le contraire (DeFrank & Ivancevich, 1986 ; Tzafir, et al., 2006). Cette différence s'explique, selon nous, par le poids des traditions familiales d'engagement dans un collectif qui ne sont pas aussi fortes dans les autres études sur les transitions professionnelles. La théorie de l'auto-catégorisation (Turner, et al., 1994) explique ce résultat paradoxal : le leader ne peut sortir de son groupe de référence identitaire. L'emprise est trop forte tant la menace ressentie ensemble est forte. A l'inverse, la flexibilité identitaire au moment de la transition semble liée à l'absence de renforcements identitaires syndicaux dans l'environnement familial et à l'expérience de pratiques syndicales éthiquement critiquables. Un sentiment de trahison joue aussi un rôle dans la crispation identitaire (Mishra & Spreitzer, 1998 ; Pugh, et al., 2003). En revanche, si l'existence d'une promotion syndicale facilite la mobilité, elle s'avère douloureuse.

Cette affirmation de rigidités identitaires contraste avec la flexibilité affichée dans d'autres contextes comme celui des entrepreneuses marocaines décrites par Essers et Benschop (2007). Au-delà des différences culturelles propres aux Pays-Bas et à la France, on peut penser que la différence de nature de la stigmatisation dont sont victimes les deux populations peut expliquer cette différence. Alors que les premières ne doivent pas renoncer à leur identité de femme qu'elles amendent ou peuvent faire vivre dans d'autres domaines, les ex-leaders sont confrontés à une perte irrécouvrable d'une identité déjà ancienne (Louis, 1980 ; Wagner, et al., 1987). Plus encore, on peut envisager que si les entrepreneuses peuvent appuyer leur stratégie de construction identitaire sur la reconnaissance sociale liée à leur activité, en revanche les ex-leaders syndicaux ne disposent d'aucun élément positif sur lequel bâtir une stratégie identitaire. Au-delà, on peut envisager qu'une spécialisation identitaire dans le syndicalisme conduit à réduire le nombre d'identités de substitution au moment où cette dernière est détruite soudainement.

APPORTS MANAGÉRIAUX

Au-delà, cette recherche contribue à questionner les représentations des trajectoires professionnelles des syndicalistes engagés dans des luttes collectives. Ce travail ne fait émerger aucune évolution automatique mais une pluralité de voies possibles encadrées, et non déterminées, par les investissements passés réalisés dans les sphères privées, professionnelles et syndicales. Ceci nous ouvre aux enjeux managériaux de ce travail.

Bien que ne répondant à aucune demande institutionnelle, ce travail constitue une incitation tant pour les pouvoirs publics, les employeurs que les syndicats à repenser leurs actions à l'égard d'acteurs essentiels dans la gestion de la paix sociale lors d'une fermeture de site. La diversité des profils invite néanmoins à la modestie. Certains semblent plus faciles à aider que d'autres dans la gestion de leur transition. De la même manière, les différents partenaires institutionnels peuvent avoir des rôles distincts selon les profils. Il convient donc de penser ici l'action de soutien managérial en termes de combinaisons d'appuis étatiques, patronaux et syndicaux.

Pour le profil de la crispation identitaire, les dispositifs à mettre en œuvre ne sont pas évidents tant la personne ne souhaite pas s'extraire de son rôle de leader. Cet attachement à un groupe en voie de disparition ne facilite pas l'action de l'employeur comme des syndicats tant le syndicaliste ne cherche pas à retrouver un emploi. Seul l'Etat peut, en facilitant les dispositions législatives de gestion sociale de fin de carrière, aider ces personnes à atteindre l'âge de la

retraite sans subir de contrainte économique trop forte (Turner, 1995). Cette orientation ne répond pas qu'à des motivations altruistes. Le profil de la crispation identitaire joue un rôle sociétal important malgré la disparition de son entreprise. L'ex-leader constitue un point de ralliement, d'identification pour les anciens salariés. Son action est essentielle dans l'animation de leur association (Jahoda, 1972). Ce faisant, il/elle contribue à faire vivre un lien social essentiel à la santé physique et psychologique de personnes en recherche d'emploi ou en retraite qui ne supportent pas la manière dont elles ont été licenciées. Nous avons pu constater ici sur plusieurs cas où l'ancien employeur fournissait un local à l'association alors que les syndicats continuaient à rester en relation avec ce collectif. Par ces aides, aux montants symboliques, ces deux acteurs permettent la survie d'associations essentielles à la santé tant du leader que du collectif qu'il/elle anime.

Pour le profil de l'entre-deux, nos données montrent que les syndicats jouent ici un rôle central. Il demeure que le contexte français de faible syndicalisation rend cette orientation de plus en plus difficile. Cette évolution est sélective. Pour autant, des trois options, elle nous apparaît comme celle permettant de conserver dans le champ des relations sociales des personnes ayant une expérience essentielle de gestion de la flexibilité externe. Ne pourrait-on pas envisager de laisser une plus grande place à l'employeur dans la prise en charge de cette transition professionnelle ? Si dans de nombreux groupes l'expérience de leadership dans une fermeture de site constitue un handicap majeur dans l'évolution professionnelle, ce qui se traduit par des propositions de reclassements difficilement acceptables par les salariés, dans certains, elle constitue un vécu porteur de compétences pouvant être utiles pour l'entreprise. Il s'agirait ici pour l'entreprise de repenser sa conception des carrières syndicales soit en prenant en charge un plus grand nombre de permanents syndicaux, soit en démontrant aux salariés qu'une évolution professionnelle est possible en dehors du syndicat, même lorsque l'on a animé un conflit social lors d'une fermeture. L'Etat peut ici jouer un rôle de suivi des pratiques, voire co-financer avec les partenaires sociaux les coûts de formation liés à une reconversion.

Enfin, le profil de la bifurcation constitue une option dont la radicalité rend le rôle du syndicat difficile. En revanche, l'employeur comme l'Etat peuvent jouer un rôle important. C'est déjà en partie le cas par le dispositif de négociation spécifique dans les plans de sauvegarde de l'emploi réservé aux leaders syndicaux. Cependant, on peut penser, compte tenu des difficultés rencontrées par certains syndicalistes, qu'il reste encore des progrès à faire pour faciliter ces transitions. Ne pourrait pas envisager la mise en place de dispositifs de gestion paritaire sur la durée de ces personnes ? Plus largement, ne pourrait-on pas envisager de rassembler des témoignages de transitions pouvant informer les personnes des risques liés aux différents équilibres identitaires dans le cadre de formations syndicales tant il est probable que les militants seront confrontés à ce type de situations ? Au-delà, ce travail invite les partenaires sociaux, syndicats comme employeurs, à réfléchir à l'importance de la mémoire des militants. L'absence de suivi, ou au minimum, la manifestation d'une volonté de soutien dans ces circonstances peut conduire à l'émergence de comportements de fuite de la part de ces acteurs clé dans la gestion de la flexibilité externe. En ce sens, l'implication de l'entreprise sur ce sujet nous apparaît comme une manifestation de sa responsabilité sociale.

LIMITES ET VOIES DE RECHERCHES FUTURES

Il y a plusieurs limites qui constituent autant de pistes de recherches futures prometteuses.

La première est la nature rétrospective des données recueillies. En outre, à de rares exceptions près (13 cas), notre travail repose uniquement sur la

perception des leaders de leur situation. Il conviendrait de pouvoir trianguler les sources d'information. L'étude de cas nous apparaît comme un dispositif pertinent. Le développement d'approches longitudinales pendant lesquelles les chercheurs pourraient suivre au sein d'une cellule de reclassement le travail identitaire des ex-leaders permettrait de contrôler ce biais. Conscients de la difficulté de ce processus, il pourrait être profitable de constituer plusieurs groupes ayant subi le licenciement à des périodes de temps différentes. Sur ce point, la littérature ne nous fournit pas d'information. Cependant, il semblerait qu'un premier groupe pourrait être constitué de personnes récemment licenciées. Une durée d'une année semble pertinente, tant il correspond à la durée la plus souvent utilisée par les cellules de reclassement pour mener leur travail. Un second groupe rassemblerait des personnes licenciées depuis 2 à 3 ans comme pour notre étude. Enfin, il serait intéressant d'analyser les effets à long terme du licenciement sur l'employabilité, notamment sur la confiance à l'égard de l'entreprise. Une période de 8 à 10 ans nous semble un bon horizon. Sur cette base méthodologique, on pourrait analyser l'évolution de nos trois profils. Selon nous, la principale question demeure celle de l'évolution de l'équilibre identitaire de l'entre-deux. Cette situation nous apparaît peu viable à terme. Comment et sous quelles conditions s'opère la mue vers un équilibre de tourner la page ? Est-ce que le syndicat constitue le meilleur endroit pour réaliser une telle évolution ? On pourrait aussi s'interroger sur la crispation identitaire. Comment réagit le leader à la disparition inéluctable du collectif de gréviste ? Compense-t-il cette évolution en réinvestissant dans d'autres modalités de création d'un groupe composé des mêmes individus ? Cette réflexion sur la dimension temporelle de la crispation identitaire souligne qu'à la différence des deux autres profils, celui-ci semble voué à l'échec comme le suggère Petriglieri (2011), c'est-à-dire un isolement social, une non-conformité par rapport à son environnement de travail. Il demeure que les cas observés révèlent que les leaders demeurent leader du collectif malgré la fin de la procédure de licenciement. Ici, les nombreuses associations d'anciens salariés témoignent de la vitalité du collectif après des années. Grâce à ces différentes stratégies défensives, le leader réussit là où les approches théoriques décrivent un échec. Il réussit à faire vivre à la fois un collectif et une identité qui économiquement n'ont plus lieu d'être. Il serait intéressant ici d'approfondir la compréhension de cette dynamique de long terme apparemment paradoxale. On pourrait aussi s'interroger sur la radicalité de la coupure avec le monde syndical de l'équilibre tourner la page. Est-ce qu'après plusieurs années l'ex-leader ne retisse pas des liens avec le syndicalisme ? Si oui, sous quelles formes ? Cette analyse pourrait permettre de voir émerger des trajectoires types que notre recherche en une collecte de données n'a pas pu saisir.

Deuxièmement, bien que notre échantillon de 50 cas constitue une base d'analyse permettant d'intégrer une grande diversité de profils de syndicalistes tant en termes d'âge, de genre, d'expérience et de secteurs, il demeure que là aussi des biais existent. Le nombre de femmes reste faible (15 cas). Il en va de même du secteur des services qui restent marginal dans notre échantillon, même si la surreprésentation industrielle s'explique par la désindustrialisation ayant touchée la France au cours des décennies 1990 et 2000. Enfin, l'ancienneté moyenne, comme l'âge moyen des interviewés, sont particulièrement élevés. A l'inverse, le niveau de formation initiale reste faible. A la lumière de la littérature sur les transitions (Brewington & Nassar-McMillan, 2000), il apparaît que ces caractéristiques ne favorisent pas le reclassement professionnel. Un biais existe ici. Il conviendrait donc d'entreprendre de nouvelles collectes de données en veillant à avoir des individus différents sur ces dimensions. Néanmoins, il convient de souligner qu'un tel travail peut s'avérer difficile. Nous avons pu constater sur le terrain à quel point tant les employeurs, les entreprises de reclassement, les syndicats comme les syndicalistes sont méfiants à l'égard

d'une telle thématique de recherche. Au-delà, comme le note Fillieule (2005), le militantisme syndical vieillit et reste marqué par une forte présence masculine. Interroger des femmes et des militants plus jeunes peut s'avérer complexe (Guillaume, 2007). Il nous apparaît qu'une piste féconde serait de pouvoir se rapprocher d'un syndicat soucieux de développer de cette thématique afin par exemple de mettre en place des dispositifs d'aide.

Plusieurs autres variables nous semblent pertinentes. La première est la culture. En effet, notre analyse ne repose que sur un échantillon de travailleurs français. Une comparaison avec des ex-leaders de pays anglo-saxons pourrait s'avérer féconde. Au-delà, compte tenu du nombre de fermetures tant d'activités industrielles que commerciales et de la violence qui les entoure, il serait intéressant de répliquer notre travail dans plusieurs années afin de voir s'il existe un effet de période. La seconde est l'identification organisationnelle. Cette dernière n'apparaît pas dans nos analyses à l'exception du profil de la crispation identitaire où le leader témoigne d'une forte prise de distance. On peut cependant poser raisonnablement comme hypothèse que compte tenu de l'ancienneté des leaders, cette variable puisse jouer un rôle dans leur travail identitaire. L'intégrer pourrait permettre d'approfondir l'analyse.

Au-delà, il pourrait être intéressant d'approfondir la compréhension des liens entre les stratégies développées et les ressources mobilisées. Dubar (2011) souligne que l'identité se construit dans une double transaction relationnelle et biographique. Il conviendrait d'approfondir cette grille de lecture en analysant plus finement la seconde dimension. Nous n'avons commencé à esquisser un raisonnement en termes d'étape de vie, notamment en mettant en relief le rôle d'une revanche sociale, que dans le cas de l'orientation « tourner la page ». On pourrait comparer la survenance d'un licenciement à différents moments de la vie tant professionnelle que privée du leader. On pourrait aussi s'interroger sur l'existence d'effets d'apprentissage. L'analyse de la trajectoire de Monsieur Lepaon révèle qu'il a dû faire face à plusieurs licenciements liés à des plans sociaux. A partir de cet exemple, ne pourrions-nous pas en déduire que le leader acquiert de l'expérience de ce type de situations ce qui accroît ses chances de rebonds professionnels dans la structure syndicale ? A l'inverse, il serait pertinent de voir l'effet de la répétition de l'implication d'une personne dans ce type de situation sur son employabilité en dehors du syndicat. Cela pourrait conduire à intégrer le niveau de médiatisation du conflit comme facteur facilitant ou entravant la transition professionnelle.

Sur ce dernier point, notre travail n'a intégré que partiellement l'action des professionnels du reclassement (Ramonet, 2010) alors que la littérature est unanime à reconnaître l'importance d'une gestion de la séparation la plus professionnelle et apaisée possible. Il pourrait être intéressant ici de mener un travail sur l'apport de ces professionnels en fonction de leur statut. En effet, il est commun que les équipes de consultants gérant ces cellules de reclassement comporte un nombre important de précaires. On pourrait analyser les différences de perceptions de leaders en fonction du statut, comme de la connaissance du métier, de ces professionnels.

Enfin, ce travail qualitatif peut constituer une base pour amorcer une recherche quantitative. Gowan et al. (1999) soulignent l'importance de développer des outils propres aux différents contextes. En s'appuyant sur une forte proximité avec le terrain, il pourrait être possible de demander aux leaders de tenir à jour un journal où ils noteraient les stratégies qu'ils mobilisent dans leur ajustement identitaire lors de leur transition professionnelle.

REFERENCES

- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Andolfatto, D. & Labbé, D. (2011). *Sociologie des syndicats*. Paris: Repères, La Découverte.
- Armstrong, M. & Schlosser, F. (2008). Taking a positive approach to organizational downsizing. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25, 93-106.
- Ashforth, B., Kreiner, G. & Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 35(3), 472-491.
- Bandura, A. (1988). Self-conception of anxiety. *Anxiety Research*, 1, 77-98.
- Beaujolin-Bellet, R. & Grima, F. (2011). Organiser la résistance contre une restructuration lourde : le travail des militants syndicaux. *Politix*, 95, 181-206.
- Beaujolin-Bellet, R. & Schmidt, G. (2012). *Les restructurations d'entreprises*. Paris : Repères, La Découverte.
- Beech, N. (2008). On the Nature of Dialogic Identity Work. *Organization*, 15(1), 51-74.
- Brewington, J. & Nascar-McMillan, S. (2000). Older adults: Work-related issues and implications for counseling. *The Career Development Quarterly*, 49(1), 2-15.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R. & O'Malley, M. (1987). Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 526-541.
- Callero, P. (1985). Role-Identity Saliency. *Social Psychology Quarterly*, 48(3), 203-215.
- Cappelli, P. (1992). Examining managerial displacement. *Academy of Management Journal*, 35(1), 203-217.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned?. *Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
- Cohen, L. & Mallon, M. (2001). My brilliant career? Using stories as a Methodological Tool in Careers Research. *International Studies of Management and Organizations*, 31(3), 48-68.
- Collinson, D.L. (2003). Identities and Insecurities: Selves at Work. *Organization*, 10(3), 527-547.
- Crossley, M. L. (2000). Narrative Psychology: trauma and the Study of Self/identity. *Theory and Psychology*, 10(4), 527-546.
- De Frank, R. & Ivancevich, J. (1986). Job loss: an individual level review and model. *Journal of Vocational Behavior*, 28(1), 1-20.
- Devine, K., Reay, T., Stainton, L. & Collins-Nakai, R. (2003). Downsizing outcomes: better a victim than a survivor?. *Human Resource Management*, 42(1), 109-124.
- Dorfman, L. & Kolarik, D. (2005). *Leisure and the Retired Professor: occupation Matters*. London: Sage.
- Dubar, C. (2011). *La socialisation*. Paris: Armand Colin.
- Ebaugh, H. (1988). *Becoming an ex*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Eby, L. & Buch, K. (1995). Job loss as career growth: responses to involuntary career transitions. *Career Development Quarterly*, 44(1), 14-25.
- Eisenberg, P. & Lazarfeld, P. (1938). The psychological effects of unemployment. *Psychological Bulletin*, 35(6), 358-390.
- Essers, C. (2009). Reflections on the Narrative Approach: Dilemmas of Power, Emotions and Social Location While Constructing Life-Stories. *Organization*, 16(2), 163-181.
- Essers, C. & Benschop, Y. (2007). Enterprising Identities: Female Entrepreneurs of Moroccan or Turkish Origin in the Netherlands. *Organization Studies*, 28(1), 49-69.
- Fallick, B. (1996). A review of the recent empirical literature on displaced workers. *Industrial and Labor Relations Review*, 50(1), 5-16.
- Fillieule, O. & Péchu, C. (1993). *Lutter ensemble. Les théories de l'action collective*. Paris: L'Harmattan.
- Fillieule, O. (2005). *Le désengagement militant*. Paris: Belin.
- Gandolfi, F. (2008). Reflecting on Downsizing: What have Managers learned?. *SAM Advanced Management Journal*, Spring, 46-55.
- Gergen, K. & Gergen, M. (1997). Narratives of the self. In P. Lewis, Hinchman & S. Hinchman (Eds), *Memory, Identity, Community: The Idea of Narrative in the Human Sciences* (pp.161-184). Albany, NY: State University of New York Press.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago, IL: Aldine.
- Gioia, D., Corley, K. & Hamilton, A. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Goode, W. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25(4), 483-496.
- Goodley, D., Lawthom, R., Clough, P. & Moore, M. (2004). *Researching Life Stories: Method, Theory and Analyses in a Biographical Age*. London: Routledge Falmer.
- Gowan, M., Riordan, C. & Gatewood, R. (1999). Test of a model of coping with involuntary job loss following a company closing. *Journal of applied Psychology*, 84(1), 75-86.
- Guillaume, C. (2007). Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation : la permanence paradoxale du plafond de verre à la CFDT. *Politix*, 78(2), 39-63.
- Hepworth, S. (1980). Moderating factors of the psychological impact of unemployment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(2), 139-145.
- Ibarra, H. (1999). Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764-791.
- Jahoda, M. (1979). The impact of unemployment in the 1930s and 1970s. *Bulletin of the British Psychological Society*, 32, 309-314.
- Kaufman, H. (1982). *Professionals in search of work: Coping with the stress of job loss and underemployment*. New York, NY: New York Wiley Interscience.
- Kets de Vries, M. & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *European Management Journal*, 14(2), 111-120.

- Kinicki, A. (1985). Personal consequences of plant closing: a model and preliminary test. *Human Relations*, 38(3), 197-212.
- Kletzer, L. (1998). Job Displacement. *Journal of Economic Perspectives*, 12(1), 115-136.
- Knowles, M. & Gardner, W. (2008). Benefits of membership: the activation and amplification of group identities in response to social rejection. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 1200-1213.
- Larose, C. (2001). *Cellatex: quand l'acide a coulé*. Paris : Edition Syllepse.
- Latack, J. & Dozier, J. (1986). After the ax falls: Job loss as a career transition. *Academy of Management Review*, 11(2), 375-392.
- Latack, J., Kinicki, A. & Prussia, G. (1995). An integrative process of coping with job loss. *Academy of Management Review*, 20(2), 311-432.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.
- Leana, C. & Feldman, D. (1990). The coping strategies of laid-off workers: results from two empirical studies. *Human Relations*, 43, 1155-1181.
- Leana, C. & Feldman, D. (1992). *Coping with job loss: How individuals, organizations, and communities respond to layoffs*. New York, NY: MacMillan/Lexington Books.
- Leana, C. & Feldman, D. (1994). The Psychology of job loss. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 12, 271-302.
- Leclercq, C. & Ragis, J. (2011). Les incidents biographiques de l'engagement. *Sociétés contemporaines*, 84, 5-23.
- Liem, R. & Liem, J. (1988). Psychological effects of unemployment on workers and their families. *Journal of Social Issues*, 44(4), 87-105.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. London: Sage.
- Louis, M. (1980). Surprise and sense-making: what newcomers experiences in unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Lutgen-Sandvik, P. (2008). Intensive Remedial Identity Work: Responses to Workplace Bullying Trauma and Stigmatization. *Organization*, 15(1), 97-119.
- Luthans, B., & Sommer, S. (1999). The impact of downsizing on work place attitudes. *Group and Organizational Management*, 24(1), 46-71.
- Macky, K. (2004). Organisational downsizing and redundancies: The New Zealand workers' experience. *New Zealand Journal of Employment relations*, 29(1), 63-87.
- Marks, S. (1977). Multiples roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921-36.
- Marshall J. (2000). Living Lives of Change: Examining Facets of Women Managers' Career Stories". In M. Pieperl, M. Arthur, R. Goffee & T. Morris (Eds), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives* (pp. 186-200). Oxford: Oxford University Press.
- McAdams, D. (1993). *The stories we live by: Personal Myths and the making of the self*. New York, NY: William Morrow.
- Mishra, A. K. & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: the role of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Matonti, F. & Poupeau, P (2004). Le capital militant : essai de définition. *Politix*, 155, 4-11.
- Merton, R. (1957). The role set : problems in sociological theory. *British Journal of Sociology*, 8(2), 106-120.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*. Second Edition, London: Sage.
- Molinsky, A. & Margolis, J. (2005). Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations. *Academy of Management Review*, 30(2), 245-268.
- Morris, J. R., Cascio, W.F. & Young, C. E. (1999). Downsizing after all these years: Questions and answers about who did it, how many did it, and who benefited from it. *Organizational Dynamics*, Winter, 78-87.
- Noer, D. M. (1993). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Martin, E. (1987). *The woman in the body*. New York, NY: Open University Press.
- Oakes, P. (1987). The salience of social categories. In J. C. Turner (Ed.), *Rediscovering the social group: A self-categorization theory* (pp. 117-141). Oxford: Basil Blackwell.
- Paris, M. & Vickers, M. (2010). Look at him... He's failing: Males executives' experiences of redundancy. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 22(4), 345-357.
- Petriglieri, J. (2011). Under threat: responses to and the consequences of threat to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641-662.
- Pratt, M. & Foreman, P. (2000). Conclusion : identity dialogues. *Academy of Management Review*, 25(1), 141-152.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P. & Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 201-212.
- Ramonet, M. (2010). *Les cellules de reclassement*. Paris : Rapport du Conseil Economique et Social.
- Riach, K. & Loretto, W. (2009). Identity work and the "unemployed" worker: age, disability and the lived experience of the older unemployed. *Work, Employment and Society* 23(1), 102-119.
- Rojot, J. (1994). *La négociation*. Paris: Vuibert.
- Roupnel-Fuentes, M. (2011). *Les chômeurs de Moulinex*. Paris : PUF.
- Sahdev, K. (2003). Survivors' reactions to downsizing: The importance of contextual factors. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 56-74.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris : PFNSP.
- Schweiger, D. M., Ivancevich, J. M. & Power, F. R. (1987). Executive actions for managing human resource before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, 1(2), 127-138.

- Shrout, P., Link, B., Dohrenwend, B., Skodol, A., Stueve, A., & Mirotznik, J. (1989). Characterizing life events as risk factors for depression: the role of fateful loss events. *Journal of Abnormal Psychology*, 98(4), 460-467.
- Sims, D. (2003). Between the millstones: a narrative account of the vulnerability of middle managers' storytelling. *Human Relations*, 56(10), 1095-1121.
- Sluss, D. & Ashforth, B. (2007). Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Journal*, 32(1), 9-32.
- Stryker, S. (1980). *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*. Menlo Park, CA: Benjamin/Cummings.
- Terry, D. & Hogg, M. (1996). Group norms and the attitude-behavior relationship: A role for group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(8), 776-793.
- Thoits, P. (2012). Role-Identity salience, purpose and meaning in life and well-being among volunteers. *Social Psychology Quarterly*, 75(4), 360-384.
- Thoits, P. (1983). Multiple identities and psychological well-being: A reformulation and test of the social isolation hypothesis. *American Sociological Review*, 48(2), 174-187.
- Thomas, R. & Linstead, A. (2002). Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization*, 9(1), 71-93.
- Thornborrow, T. & Brown, A.D. (2009). 'Being Regimented': Aspiration, Discipline and Identity Work in the British Parachute Regiment. *Organization studies*, 30(4), 355-376
- Turner, J. (1995). Economic context and the health effects of unemployment. *Journal of Health and Social Behavior*, 36(2), 213-229.
- Turner, J., Hogg, M., Oakes, P., Reicher, S. & Wetherell, M. (1987). *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*. Oxford : Blackwell.
- Turner, J., Oakes, P., Haslam, S., & McGarty, C. (1994). Self and collective: cognition and social context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 454-463.
- Tzafirir, S., Mano-Negrin, R., Harel, G. & Rom-Nagy, D. (2006). Downsizing and the impact of job counselling and retraining on effective employee response. *Career Development International*, 11(2), 125-144.
- Wagner, J., Ferris, G., Fandt, P. & Wayne, S. (1987). The organizational tenure – job involvement relationship: a job-career experience explanation. *Journal of Occupational Behavior*, 8(1), 63-70.
- Watson, T. J. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143.
- Willott, S. & Griffin, C. (2004). Redundant men: Constraints on identity change. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 14(2), 53-69.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

François Grima est professeur des Universités, spécialisé en Gestion des Ressources Humaines et Management à l'Université Paris Est Créteil (UPEC). Il est membre du laboratoire IRG, ses recherches se focalisent sur les relations industrielles, le rôle du management dans les conflits et les transitions de carrières dans contextes difficiles.

Rachel Beaujolin est professeur de Management et Gestion des Ressources Humaines à NEOMA Business School. Ses recherches portent sur les restructurations, les relations d'emploi, les relations industrielles et les trajectoires professionnelles. Elle privilégie, de préférence, la recherche action avec des entreprises, des institutions publiques et des syndicats professionnels.