



**HAL**  
open science

## De l'adhésion à l'exercice d'une responsabilité syndicale : Quel dispositif d'accompagnement et de formation ?

Daniel Guy, Véronique Ortiz

### ► To cite this version:

Daniel Guy, Véronique Ortiz. De l'adhésion à l'exercice d'une responsabilité syndicale : Quel dispositif d'accompagnement et de formation ?. Les Dossiers des sciences de l'éducation, 2006, La formation syndicale universitaire, 16/2006, pp.71-88. hal-01118791

**HAL Id: hal-01118791**

**<https://univ-tlse2.hal.science/hal-01118791>**

Submitted on 20 Feb 2015

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

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

# De l'adhésion à l'exercice d'une responsabilité syndicale :

## Quel dispositif d'accompagnement et de formation ?

Daniel GUY & Véronique ORTIZ

Irt de Midi-Pyrénées, Université de Toulouse Le-Mirail

[guy@univ-tlse2.fr](mailto:guy@univ-tlse2.fr)

[veronique.ortiz@univ-tlse2.fr](mailto:veronique.ortiz@univ-tlse2.fr)

### Résumé

À la question de la spécificité de la formation syndicale universitaire, l'article propose une réponse de principe en actes : il n'y a de formation économique et sociale que par son articulation à une recherche permanente. La recherche est alors conçue comme un dispositif d'intervention et de formation non seulement des individus mais aussi des contextes (mis en forme) dont l'effet contribue à la trans-formation des pratiques individuelles et collectives. Le propos est illustré par la présentation d'un projet de recherche visant la transformation des pratiques d'accompagnement et de formation des nouveaux responsables syndicaux à l'approche du départ à la retraite d'une génération de militants.

Mots clés : Recherche – Formation – Université – Instituts du travail - Syndicat – Nouveaux responsables – Ensemble flou.

### Introduction

À la question de la spécificité de la formation syndicale universitaire, nous proposons ici une réponse de principe en actes. Pour le principe : les formations universitaires sont d'abord des formations à la recherche par la recherche. Professionnelles, elles deviennent ensuite des formations spécialisées fondées sur les résultats, les théories et les méthodes de la recherche dans leurs domaines scientifiques de référence. Syndicales, elles ne devraient déroger au principe général. En conséquence, leur spécificité par rapport aux formations confédérales, c'est en théorie leur adossement à une activité de recherche. Soit que le contenu des sessions de formation s'appuie sur les résultats de la recherche, soit que les méthodes de la recherche contribuent à la formation de l'esprit critique. En ce dernier sens, l'appui sur les méthodes de la recherche prépare l'acquisition distanciée de connaissances. D'après GAUDIN (1978), s'il s'agit de connaissances considérées

---

<sup>1</sup> Daniel GUY, Directeur de l'Institut Régional du Travail de Midi-Pyrénées, est Maître de conférences en sciences de l'éducation à l'université de Toulouse Le-Mirail. Il est chercheur au Centre de Recherche en Education, Formation et Insertion (CREFI) de l'Université de Toulouse II. Véronique ORTIZ est Chargée d'animation et d'ingénierie de la formation économique, sociale et syndicale à l'Institut Régional du Travail. Elle est accueillie par le CREFI dans le cadre de la préparation de sa thèse de doctorat en sciences de l'éducation. Tous deux participent au groupe de recherche EVASEF (Evaluation des Systèmes d'Education et de Formation) animé au sein du CREFI par Anne JORRO, Professeure en sciences de l'éducation.

comme un acquis provisoirement garanti par la controverse scientifique, la notion de recherche renvoie au discours scientifique dont le champ est limité à son domaine de validité. *Mais il peut aussi bien s'agir de connaissances en vue d'une action : la recherche est alors un détour, fondé sur une analyse y compris* – rajouterons-nous – des acquis du discours scientifique. C'est dans cette seconde perspective que la formation syndicale dans les instituts du travail n'est pas seulement une formation spécialisée mais est aussi une formation articulée à la recherche, donc universitaire. Au-delà de l'affirmation de principe, force est de reconnaître que dans les pratiques quotidiennes, les instituts du travail mettent en oeuvre des formations syndicales qui ne relèvent pas toujours de la formation syndicale universitaire au sens précis que nous venons de rappeler. Les frontières du quotidien n'obéissent que rarement aux définitions théoriques. Celles-là sont nettes et tranchées. Les premières restent plus ou moins floues, sans pour autant que les pratiques perdent de vue le point de repère que constitue le principe de l'adossement de la formation syndicale à la recherche. En quelque sorte, le cap pédagogique des instituts. Et l'équipage sait bien que pour suivre le cap, parfois à contre courant ou face au vent, des bordées sont nécessaires... D'où la diversité des situations et des pratiques.

Il n'est pas dans notre propos de décrire et d'analyser cette diversité - renvoyant ce projet fort intéressant à une recherche ultérieure - mais de présenter en actes un dispositif de recherche finalisé par un projet pédagogique à portée praxéologique en montrant comment cette double perspective infléchit le cours et la conduite d'une enquête<sup>2</sup>. Dans le cas particulier de cette action, le projet vise la transformation des pratiques d'accompagnement et de formation des nouveaux responsables syndicaux – les acteurs du dialogue social - dont un des moyens est la formation des responsables et des formateurs syndicaux en titre.

## **Position initiale du problème**

Alors que le syndicalisme français se prépare à relever le défi du renouvellement de ses responsables à l'approche du départ en retraite d'une génération de militants, l'objet du questionnement initial est celui de la prise de responsabilité syndicale, de ses conditions d'exercice et de son accompagnement : quels sont les facteurs d'engagement qui pèsent sur la décision de passer d'une situation d'adhérent ou de salarié sensibilisé au fait syndical à celle de responsable syndical ? Quels sont les facteurs de renforcement ? Les obstacles et facteurs de fragilisation ? À partir de la connaissance de ces facteurs, quels dispositifs d'accompagnement et de formation privilégier pour assurer la pérennité de la relève syndicale ?

Dans la double perspective d'une recherche finalisée par un projet pédagogique de formation des militants et de transformation des pratiques, il ne s'agit pas de mettre en oeuvre une démarche d'expertise au cours de laquelle une équipe de chercheurs, saisie par une demande externe, observerait à distance le mouvement syndical. Au contraire, il s'agit de contribuer à la formation d'acteurs du changement au sens d'Alvin TOFFLER (1980). C'est-à-dire de favoriser l'émergence ad hoc de groupes de travail interdisciplinaires associant aux différentes phases de l'enquête des enseignants-chercheurs à des acteurs syndicaux institutionnels et/ ou individuels. La recherche est alors conçue comme un dispositif d'intervention et de formation non seulement des individus mais aussi des contextes (mis en forme) dont l'effet contribue à la trans-formation des pratiques individuelles et collectives.

---

<sup>2</sup> Enquête dont la portée n'est pas limitée au recueil des données, mais couvre l'ensemble de la recherche depuis le doute jusqu'à la connaissance. Voir à ce propos l'ouvrage de John Dewey : *Logic : The theory of enquiry*, paru chez Henri Holt and Company en 1938 et édité aux Presses Universitaires de France en 1967, réédité en 1993.

## Dispositif et méthode

### *Pilotage*

Le pilotage de l'enquête a été assuré par un comité interinstitutionnel regroupant des représentants de l'Université de Toulouse Le-Mirail, de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Midi-Pyrénées (co-financeur avec l'Université de l'opération), du Comité régional Cgt, de la Délégation régionale Cgt-FO et de l'Union régionale interprofessionnelle Cfdt. L'apport de ce comité a été déterminant lorsqu'il s'est saisi de la demande pour l'éclairer, la préciser. La confrontation entre les trois organisations syndicales de leurs conceptions de l'adhérent, du militant et du responsable a donné lieu à des échanges particulièrement riches que masque, par effet de halo, la définition du militant retenu au terme du débat. À savoir que le militant se distingue du simple adhérent ou affilié par la prise de responsabilité entendue comme le fait de donner un contenu concret à son engagement que ce soit la tenue de la trésorerie, l'exercice d'un mandat ou encore la réalisation d'un bulletin interne pour ne donner que ces quelques exemples. En se saisissant partiellement de l'analyse de la demande, le comité de pilotage est entré dans un processus collectif d'acquisition de connaissances : *formation des acteurs collectifs et individuels*. En acceptant de débattre, de confronter leur point de vue et de conduire ensemble une enquête sur les dynamiques militantes, les organisations syndicales innovent en mettant en oeuvre des pratiques intersyndicales dans le domaine de la recherche qui restent exceptionnelles dans celui de la formation : *mise en forme des contextes* qui doit beaucoup non seulement à la volonté des organisations syndicales mais aussi aux sollicitations de l'Université et de la DRTEFP.

### *Opérationnalisation*

L'opérationnalisation du dispositif a été confié à un groupe de travail composé d'universitaires et de syndicalistes. Les syndicalistes, un par organisation, engagés dans ce collectif de recherche ont été associés à toutes les étapes du protocole : clarification du questionnement initial, élaboration des outils de recueil des données, définition et prélèvement de l'échantillon, analyse et interprétation des données, discussion des résultats et conclusion : *formation à la recherche par la recherche*.

### *Méthode*

D'un point de vue méthodologique, l'approche est qualitative : consultation par entretien approfondi de trente nouveaux militants des trois principales organisations représentatives des salariés en Midi-Pyrénées : Cfdt, Cgt et Cgt-FO. Dix militants par organisation dont dix femmes, répartis dans les huit départements de la région et dans 21 secteurs d'activités dont six publics<sup>3</sup>. Trois méthodes d'analyse du contenu des entretiens ont été mobilisées et croisées : une analyse thématique, une analyse propositionnelle-prédicative assistée par ordinateur (logiciel TROPES) et une analyse statistique de la distribution lexicale du vocabulaire assistée par ordinateur (logiciel ALCESTE). L'interprétation a donné lieu à la rédaction d'une synthèse reformulée ensuite en une série de propositions remarquables soumises selon un protocole issu des logiques floues à la valuation<sup>4</sup> des acteurs que nous avons interviewés : *validation interne des résultats de la recherche et contribution à la formation des militants rencontrés par objectivation de leurs représentations et confrontation à la pluralité des points de vue exprimés*. Où l'on voit clairement un des impacts en matière de formation du dispositif de recherche. Mais, la détermination de l'échantillon laisse apparaître tout aussi nettement les effets de la finalité pédagogique et praxéologique du dispositif

<sup>3</sup> Voir le tableau de la distribution des trente militants par secteur d'activités en document annexe.

<sup>4</sup> La valuation est définie dans le domaine des mathématiques floues comme une connaissance subjective d'une personne ou d'un groupe de personnes. En cela, elle se différencie de la mesure qui est une connaissance objective ou doit être considérée comme telle (KAUFMANN, 1987).

sur la conduite de la recherche. Pour garantir la cohésion du groupe de travail intersyndical, sa composition est limitée aux représentants des trois confédérations engagées dans les Instituts du Travail. De plus, le poids « réel » de chacune des organisations n'est pas pris en compte au prix d'une répartition strictement équilibrée. De ce fait, la portée des résultats est réduite, mais la mise en forme d'un contexte intersyndical préservée.

## **Synthèse de l'analyse des entretiens**

### ***Les facteurs d'engagement [FE] :***

Au nombre de 7, les facteurs d'engagement dans l'exercice d'une responsabilité syndicale évoqués explicitement ou implicitement par les militants interviewés font l'objet ici d'une synthèse présentée sous la forme d'une proposition remarquable (en caractères soulignés) suivie d'un bref commentaire pour mieux situer le facteur évoqué dans le discours des militants.

### ***L'influence du milieu familial [FE-fam] :***

L'influence du milieu familial est un facteur déterminant d'engagement syndical et de prise de responsabilité. Dans le discours des militants, il est question soit d'une sensibilité familiale à l'implication syndicale, soit de l'action syndicale d'un ou plusieurs membres de leur famille. Il ne s'agit pas véritablement d'une filiation, le syndicat choisi n'étant pas systématiquement celui de la famille. Cet élément biographique est plutôt présenté comme un facteur de sensibilisation à un milieu spécifique. L'adaptation est alors moins difficile.

### ***Les situations de travail [FE-prlbw] :***

Les situations vécues sur le lieu de travail, les problèmes ou les difficultés rencontrés sont des déclencheurs du processus d'engagement et de prise de responsabilité. Sont exposés des litiges avec la direction, des réglementations non ou mal appliquées, des infractions au droit du travail. Ces événements, survenus à l'interviewé ou à des collègues, révèlent une ou des volonté(s) d'action et d'engagement syndical pour contribuer à faire disparaître l'objet du problème.

### ***L'action et l'exemple d'un syndicaliste [FE-explsindic] :***

L'engagement et la prise de responsabilité peuvent être suscités par l'action et l'exemple d'un autre syndicaliste. Les militants racontent des mobilisations ayant obtenu un résultat positif, décrivent des interventions motivantes conduites par un ou des leaders syndicaux exemplaires.

### ***Le besoin d'informations et de connaissances [FE-info] :***

L'engagement syndical et la prise de responsabilité sont motivés par un besoin d'information et de connaissances. Il s'agit essentiellement de savoirs dans le domaine du droit et de la réglementation du travail. Cette volonté correspond à l'aspiration à une plus grande justice sociale sur le lieu de travail.

### ***Le tempérament et la défense des valeurs [FE-valtemp] :***

L'engagement syndical et l'exercice d'une responsabilité, c'est l'affirmation de valeurs et l'expression d'un tempérament : être combatif, refuser les injustices... Les nouveaux responsables mettent en avant certains traits caractéristiques de leur personnalité comme l'aspect combatif de leur tempérament, leur refus de l'injustice ou encore leur attachement au respect des droits. Ils établissent implicitement un lien entre ces traits de personnalité et le système de valeurs propre à l'agir syndical.

### ***L'absence de représentation syndicale [FE-absyndic] :***

La nécessité de pallier l'absence de représentation syndicale est un facteur déterminant d'engagement et de prise de responsabilité syndicale. Le manque ou l'absence de représentants syndicaux sur le lieu de travail apparaît plusieurs fois dans les entretiens. Pour ces nouveaux militants, l'existence d'un syndicat d'entreprise leur semble essentielle pour assurer la défense des salariés. Ils ont décidé de s'impliquer pour pallier ce manque.

### ***Des périodes de la vie plus favorables que d'autres [FE-périod] :***

Certaines périodes de la vie sont plus favorables que d'autres à l'engagement et à la prise de responsabilité syndicale. En phase de démarrage de leur carrière professionnelle, des nouveaux responsables n'ont pas encore de charge de famille et estiment avoir du temps et de l'énergie à consacrer au syndicat. D'autres, au contraire, sont en fin de carrière professionnelle... Ils ont élevé leurs enfants et peuvent désormais intégrer l'action collective.

## ***Les facteurs de renforcement [FR]***

### ***Les soutiens de proximité [FR-proxim] :***

Les soutiens des proches, de la famille et des amis, sont des facteurs de renforcement de l'engagement et de la prise de responsabilité syndicale. Les nouveaux militants insistent sur l'aide et la forte disponibilité de syndicalistes plus expérimentés, qu'ils s'agissent de permanents de leur confédération ou d'autres syndicalistes sur leur lieu de travail. Sollicités par des collègues de travail, ils se sont sentis portés par ce signe de confiance. Les soutiens de l'entourage familial ont été aussi évoqués. Les militants qui y font référence précisent que leur entourage les soutient en les motivant à persévérer et en acceptant positivement les effets parfois gênants sur la vie familiale de l'implication syndicale.

### ***Les accords de branche [FR-dialsocial] :***

Les accords d'entreprise ou de branche facilitant l'exercice d'une responsabilité syndicale contribuent à la démarche de prise de responsabilité. Pour un militant, l'existence de ces accords a rendu plus aisé son choix et la pratique de ses fonctions syndicales.

### ***Le gain d'assurance [FR-confiance] :***

L'exercice d'un mandat développe la confiance en soi dans et hors du domaine syndical : la prise de parole devient plus facile, l'argumentation se développe par la négociation... Les contacts interpersonnels sont améliorés. Ces modifications sont présentées comme utiles dans le cadre des mandats mais également dans les autres domaines de la vie.

### ***Le développement des savoirs [FR-dévsavoirs] :***

La pratique syndicale participe à l'élargissement des connaissances, notamment dans le domaine juridique en augmentant les capacités d'analyse des situations de travail. Ces améliorations ouvrent des perspectives de savoirs à découvrir ou à compléter auxquelles ne répondent pas toujours les formations syndicales.

### ***Le gain en crédibilité [FR-reconnaissance] :***

La pratique syndicale est un moyen d'être reconnu dans l'entreprise. Quelques militants font part de leur satisfaction d'avoir gagné une reconnaissance sur leur lieu de travail. Ainsi des collègues qui

leur demandent conseil et se montrent reconnaissants ou de la direction qui leur témoigne plus de respect.

## ***Les facteurs de fragilisation [FF]***

### ***L'ampleur de la tâche [FF-ampleur] :***

L'ampleur de la tâche est telle qu'elle peut conduire au découragement. C'est la principale difficulté citée. L'accent est mis sur l'ampleur de ce qui est à réaliser, sur le niveau soutenu de l'exercice des fonctions syndicales. Sur ce sujet, les militants parlent de l'acquisition des connaissances nécessaires à l'exercice de leurs mandats, des dossiers qui s'accumulent et du sentiment de ne pas s'occuper de tout ce qui est à faire. Les heures de délégation ne suffisent pas toujours pour tout régler provoquant un débordement de l'activité syndicale sur les autres moments de la vie. Quelques-uns pensent qu'ils pourraient gagner en efficacité en sachant organiser et hiérarchiser leur activité syndicale. Enfin est aussi évoquée la difficulté à gérer un éloignement du travail qui est préjudiciable, soit parce que cette situation entraîne une baisse de leur production soit parce qu'elle les coupe des réalités du terrain. Comment être reconnu à la fois comme syndicaliste et comme professionnel ? Comment mener à bien les deux activités ?

### ***L'articulation des temps de vie [FF-tps vie] :***

La coordination de l'activité syndicale avec l'activité professionnelle, la vie privée et les autres centres d'intérêt est difficile. De nombreux militants vivent une implication plurielle dans des responsabilités associatives, politiques ou autres à un haut niveau de responsabilité. C'est dans ce contexte que le thème de la gestion des différents temps de vie se pose avec acuité. Comment, pour ces nouveaux responsables, faire cohabiter harmonieusement leur travail, leurs activités syndicales, leur vie familiale et leurs autres centres d'intérêts ? Cette difficulté est liée au désir de ne pas mettre en péril l'équilibre général de leur mode de vie par l'engagement syndical. Certains adoptent des stratégies d'organisation en limitant, par exemple, l'action syndicale à la sphère du travail afin de préserver la vie personnelle ou familiale. Même quand ils estiment arriver à tout concilier, les militants évoquent cette question comme une lourdeur, voire un frein à l'engagement. Ce problème prend d'autant plus d'ampleur dans certaines situations comme celles des femmes qui élèvent seules leurs enfants.

### ***L'attitude des salariés [FF-attsal] :***

L'attitude des salariés, souvent consumériste ou individualiste, fragilise le développement de l'action collective. L'analyse globale des entretiens révèle une opposition entre deux classes de discours : celui des militants dont la prise de responsabilité est très récente (moins de 1 an) et celui des syndicalistes déjà installés dans leur mandat (au moins 1 an). Avec surprise, nous observons qu'au cours de l'exercice de la responsabilité, l'attitude des syndicalistes à l'égard des salariés bascule. Alors que les entretiens ne témoignent d'aucune trace de représentations négatives chez les responsables novices qui sont dans une phase de découverte optimiste de l'organisation et de leur mission, des représentations critiques ou négatives apparaissent à partir d'un an d'exercice. Les salariés sont alors qualifiés de « trop individualistes », de « consuméristes » ou de « peu impliqués ».

Parmi les plus « expérimentés » de l'action syndicale, tous ne stigmatisent cependant pas les salariés. En analysant leur parcours syndical et leur situation professionnelle, il apparaît que leur contexte d'intervention présente des caractéristiques qui semblent agir comme des facteurs de protection : ainsi des syndicalistes dont le travail les conduit à intervenir sur plusieurs sites, de ceux dont l'action syndicale ne s'exerce pas seulement au sein de leur entreprise ou encore de ceux qui sont engagés dans des coopérations intersyndicales. Ici, c'est l'expérience de la pluralité, qu'à titre d'hypothèse, nous identifions comme facteur de prévention du processus d'« hostilisation » des

salariés. À l'opposé de cette expérience, les établissements dans lesquels un seul syndicat représente et défend les intérêts des salariés semblent aussi mettre les responsables syndicaux à l'abri de ce type de réactions.

### ***Le militant outsider [FF-outsider] ?***

En exerçant un mandat syndical, le militant devient un peu « étranger » aux autres salariés. L'enfermement dans des luttes fratricides sans expérience de la pluralité est-il le principal facteur de développement d'une représentation hostile des salariés par les militants syndicaux ? Ce n'est pas notre point de vue, privilégiant la conjecture d'un processus d'« hostilisation » en réaction de défense à un processus de stigmatisation de l'action syndicale dans l'entreprise dont les effets seraient d'autant plus dévastateurs qu'ils se produiraient dans un contexte de tensions intersyndicales. Ce processus de stigmatisation et d'étiquetage<sup>6</sup> serait renforcé par la manière dont les médias rendent compte de l'action syndicale. En quelque sorte, le militant en acceptant d'exercer une responsabilité syndicale deviendrait un peu « étranger » aux autres salariés.

### ***Les besoins d'accueil, d'appui et d'accompagnement***

#### ***Les besoins et attentes manifestes :***

Les besoins exprimés explicitement par les nouveaux responsables concernent principalement les quatre domaines suivants : la gestion du temps ; l'accueil et le suivi des salariés ; l'animation des collectifs d'action ; La valorisation de l'action syndicale.

#### ***Les besoins et demandes latents :***

L'interprétation du discours des nouveaux responsables syndicaux met en exergue des besoins ou des demandes implicites : l'importance d'un engagement progressif dans l'exercice des responsabilités ; la mise en œuvre d'un accompagnement individualisé ; l'ouverture d'espace de dialogue, de formation et de travail entre nouveaux responsables ; la prévention ou le dépassement des représentations négatives des autres salariés. Plus globalement, les militants aspirent à une personnalisation de l'agir syndical. Comment vivre un engagement syndical dont le prix ne soit pas une régression et un sacrifice du développement personnel au service de l'action collective ? Comment permettre à chacun d'exprimer un style singulier dans l'interprétation d'un rôle syndical particulier, tel mandat ou telle responsabilité ?

## **L'analyse du discours des militants au risque de leurs valuations**

### ***Principe***

Les 16 propositions remarquables<sup>5</sup> qui résument l'analyse et l'interprétation des entretiens ont été soumises au jugement des responsables interviewés selon un protocole résultant de l'application des logiques floues<sup>7</sup> aux sciences humaines et sociales. Le principe est simple : il s'agit de permettre aux acteurs interviewés d'exprimer leur degré d'accord (vs. désaccord) avec chacune des propositions remarquables sur une échelle d'usage courant variant de 0 à 10. Après standardisation, les données<sup>8</sup>

<sup>5</sup> En référence aux analyses de BECKHER (1963) développées dans *Outsiders* publié en 1963 par The Free Press of Glencoe, A Division of Macmillan Publishing Co, Inc, Paris : Editions A.-M. Métailié, 1985.

<sup>6</sup> En caractères soulignés dans le chapitre précédent.

<sup>7</sup> Sur l'application de la théorie des sous-ensembles flous dans le domaine des sciences humaines et sociales, voir les travaux RAGIN (2000, 2006), de GUY (1999, 2002) ou de VERDALE, GUY & CONRAIRIE (2005).

<sup>8</sup> La formule de standardisation des données est rappelée dans l'annexe méthodologique.



ont été recalculées sur une échelle de 0 à 1 par souci de cohérence avec la théorie des sous-ensembles flous. Dans le cadre de l'application de cette théorie, le degré d'accord (vs. désaccord) d'un militant avec une proposition remarquable est interprété comme un degré d'appartenance de cette proposition au sous-ensemble flou modélisant le jugement de ce militant sur les propositions qui lui ont été soumises.

Dans le cadre de la théorie classique des ensembles, le degré d'appartenance d'un élément à un ensemble ne peut prendre que deux valeurs 0 ou 1. Les frontières entre les sous-ensembles sont nettes, les jugements tranchés. Au contraire, un élément peut appartenir plus ou moins à un sous-ensemble flou et à son complémentaire sous réserve 1 / que la distribution des degrés d'appartenance définisse une échelle ordinale<sup>9</sup> sur l'intervalle [0, 1] ; 2 / que la somme des degrés d'appartenance d'un élément à un sous-ensemble flou et à son complémentaire soit égale à 1. Dans cette application, cela signifie que lorsqu'un militant a exprimé un degré d'accord égal à 0,7 avec telle proposition remarquable, son désaccord avec cette même proposition est posé comme égal à 0,3.

### **Opérationnalisation**

Concrètement, les 16 propositions remarquables qui résument l'analyse et l'interprétation des entretiens ont été déclinées en deux grands groupes dont l'un exprime ces propositions d'un point de vue général [FG] et l'autre du point de vue de la situation personnelle du militant [FP]. Ainsi dans le cas de l'influence du facteur de fragilisation « gestion des temps de vie », 2 propositions ont été soumises à la valuation des acteurs syndicaux :

- De manière générale, vous pensez que la coordination de l'activité syndicale avec l'activité professionnelle, la vie privée et les autres centres d'intérêt est difficile [FFG\_tpsvie].
- Personnellement, vous éprouvez des difficultés à coordonner l'activité syndicale avec la vie professionnelle, la vie privée et les autres centres d'intérêt [FFP\_tpsvie].

À l'intérieur de chacun de ces deux grands groupes, trois sous-groupes réunissent respectivement : les facteurs d'engagement, de renforcement et de fragilisation. C'est donc en référence à ces 6 « univers » que le point de vue des militants a été modélisé.

Dans l'illustration ci-dessous :

Le sous-ensemble flou FEG\_a modélise le jugement d'accord (vs désaccord) *d'un point de vue général* du militant (a) avec les 7 propositions qui résument les facteurs d'engagement mis en exergue par l'analyse des entretiens.

FEG\_a = { 0,60/influence famille ; 0,80/situat°travail ; 0,80/exple syndicaliste ; 0,80/besoin informat° ; 0,60/valeurs & tempérament ; 1,00/abs. Syndiact ; 0,80/période favorable }

Le sous-ensemble FEP\_a modélise le jugement d'accord (vs désaccord) dans le *cas personnel* de ce militant (a) avec le même groupe de propositions.

FEP\_a = { 0,00/influence famille ; 1,00/situat°travail ; 0,00/exemple syndicaliste ; 0,80/besoin information ; 0,80/valeurs & tempérament ; 1,00/absence syndicat ; 1,00/période favorable }

L'observation des indices scalaires et des caractères nominaux des sous-ensembles flous ainsi constitués autorise la description et l'analyse des jugements d'accord (vs désaccord) des responsables interviewés.

---

<sup>9</sup> C'est un fait remarquable pour les sciences humaines, en particulier pour la modélisation des connaissances personnelles et subjectives. En effet, si nous sommes souvent capables d'ordonner des objets, nous parvenons plus rarement à en donner une mesure exacte.

## Résultats

Les résultats que nous présentons ici portent sur les vingt questionnaires qui nous ont été à ce jour retournés sur les trente militants initialement interviewés.

### Degré de flou des jugements d'accord :

Plusieurs indices permettent de mesurer le degré de flou d'un sous-ensemble. Intuitivement, on comprend que plus les valuations qui expriment le jugement des militants seront proches ou égales à 0,5, plus le degré de flou sera grand. En effet, à hauteur de 0,5, l'accord avec la proposition évaluée est aussi grand que le désaccord avec la même proposition : l'ambivalence du jugement est maximale. À l'opposé, plus les valuations sont proches de 0 ou de 1, et plus le degré de flou sera faible ; égal à 0 si toutes les valuations sont égales exclusivement à 1 ou à 0 comme dans le cas d'un ensemble classique.

L'axiomatique à laquelle obéit un indice de flou est rappelée dans l'annexe méthodologique. Nous avons ici retenu l'indice proposé par Dubois (1992) qui permet de mesurer à quel point un sous-ensemble et son complément se chevauchent. Cette mesure varie de 0 à 1.

$$F(A) = 1 - \left( \frac{1}{|U|} \sum_{x \in U} |\mu_A(x) - \mu_{\text{non}A}(x)| \right)$$

Avec  $\mu_A(x)$  : désigne le degré d'appartenance  $x$  au sous-ensemble flou  $A$  inclus dans l'univers de référence  $U$ .

Degré de flou	FEG	FRG	FFG	FEP	FRP	FFP
Max_observé	0,57	0,96	0,69	0,54	0,51	0,70
Min_observé	0,00	0,08	0,00	0,03	0,08	0,05
Médiane	<b>0,40</b>	<b>0,40</b>	<b>0,37</b>	<b>0,27</b>	<b>0,36</b>	<b>0,39</b>

Tableau. 1 : degré de flou

Les degrés de flou médians sont inférieurs ou égal à 0,4. Cette observation corroborée par l'examen de la distribution en centiles (75 ième centile inférieur ou égal à 0,5 pour les six groupes de facteurs) montre que les jugements d'accord (vs. désaccord) sont relativement nets, et ce quel que soit le groupe de facteurs examinés. De plus les degrés de flou médians sont proches les uns des autres. Seules, les valuations portant sur les facteurs d'engagement dans le cas particulier de chacun des militants questionnés se différencient quelque peu : elles sont en tendance plus nettes que pour les autres groupes de facteurs examinés. L'écart reste faible. Le fait marquant, c'est la proximité des degrés de flou et la relative netteté du jugement. Face aux propositions remarquables résumant l'analyse et l'interprétation des entretiens, les syndicalistes ne sont pas restés perplexes, se réfugiant dans une valuation mitigée autour de 0,5. Reste alors à savoir si leurs valuations témoignent plutôt d'un accord (voisines ou égales à 1) avec l'analyse des entretiens ou, au contraire, d'un désaccord (voisines ou égales à 0).

### Normalisation et cardinal des jugements :

Une première indication est donnée par l'examen de la distribution en fréquence de la normalisation<sup>10</sup> des jugements. La fréquence des jugements normalisés par groupe de facteurs, c'est-à-dire pour lesquels il existe au moins une proposition avec laquelle le militant questionné a été entièrement d'accord, plaide pour un point de vue non seulement net mais aussi relativement en accord.

<sup>10</sup> Le noyau d'un sous-ensemble flou est constitué de l'ensemble de ses éléments dont le degré d'appartenance (ici d'accord) est égal à 1. Lorsque le noyau n'est pas vide, le sous-ensemble est « dit » normalisé.

	<i>FEG</i>	<i>FRG</i>	<i>FFG</i>	<i>FEP</i>	<i>FRP</i>	<i>FFP</i>
Norm_oui	14	10	9	17	12	10
Norm_non	6	10	11	03	08	10

Tabl. 2 : normalisation

Cette première indication est confirmée par l'observation du cardinal des sous-ensembles qui modélisent le point de vue des militants. Le cardinal d'un sous-ensemble flou est égal à la somme des degrés d'appartenance des éléments qui le composent. Le cardinal théorique d'un sous-ensemble flou est MAX quand le degré d'appartenance de chacun de ses éléments est égal à 1. Dans ce cas, le cardinal du sous-ensemble flou considéré est égal au nombre d'éléments qui le composent comme dans le cas des ensembles classiques. Dans notre application, cela voudrait dire que le sujet considéré aurait été entièrement d'accord avec toutes les propositions d'un référentiel donné. Le MIN théorique est égal à 0 : le désaccord aurait été alors total.

<i>Cardinal</i>	<i>FEG</i>	<i>FRG</i>	<i>FFG</i>	<i>FEP</i>	<i>FRP</i>	<i>FFP</i>
Max_théorique	7	5	4	7	5	4
Max_observé	7	4,8	3,8	5,2	4,8	3,2
Min_observé	3,2	2,0	1,6	2,8	1	1,2
Rapport médian en % val. observée / Max_théorique	<b>71 %</b>	<b>74 %</b>	<b>65 %</b>	<b>56 %</b>	<b>64 %</b>	<b>60 %</b>

Tabl. 3 : cardinal

Le rapport du cardinal observé sur le Maximum théorique pour le sous-ensemble flou considéré permet au chercheur d'apprécier l'amplitude de l'accord (vs. du désaccord) d'un responsable avec le groupe de facteurs considéré. Egal à 1 (100 %), il signifierait un accord total avec chacune des propositions. Egal à 0 : un désaccord total. Les résultats confirment l'indication donnée par la distribution en fréquence de la normalisation des jugements. Par groupe de facteurs, nous pouvons avancer que les militants sont plutôt d'accord avec les propositions qui résument l'analyse des entretiens.

Par contre nous ne pouvons conclure quand à la distribution de cet accord proposition par proposition. Pour cela, un renversement de perspective est nécessaire. Après avoir caractérisé les sous-ensembles flous qui modélisent le point de vue des individus par groupe de facteurs, c'est à l'examen de la distribution des valuations par proposition qu'il convient de s'attacher. Cet examen s'appuie sur la construction d'un sous-ensemble aléatoire flou<sup>11</sup> : une matrice qui regroupe et synthétise proposition par proposition la distribution des valuations. Cela revient à prendre la loi cumulée complémentaire de la distribution statistique des degrés d'accord sur chaque proposition.

<sup>11</sup> A propos des sous-ensembles aléatoires flous, voir la théorie des experts in *Nouvelles logiques pour l'intelligence artificielle*, KAUFMANN, publié en 1997 par les éditions Hermès à Paris, Londres et Lausanne.

Dans le tableau suivant, les propositions sont classées par groupe de facteurs en fonction de la médiane [ordre croissant].

Valuations	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	Médiane	Divergence
FEG-fam	100	95	90	75	60	55	50	20	15	5	5	0,53	0,46
FEG-abssyndic	100	100	100	95	85	80	65	55	45	20	10	0,67	0,33
FEG-explysyndic	100	100	100	95	80	75	75	55	55	15	10	0,76	0,30
FEG-info	100	100	95	95	80	80	75	75	60	40	30	0,79	0,42
FEG-périod	100	90	90	75	75	75	70	65	55	45	30	0,82	0,37
FEG-prblw	100	100	100	95	95	90	90	90	90	60	25	0,88	0,15
FEG-valtemp	100	100	100	100	100	100	100	90	85	65	55	1,00	0,00
FRG-reconnaissance	100	100	100	100	90	85	65	50	45	20	1	0,67	0,34
FRG-proxim	100	100	95	85	85	80	70	60	45	25	1	0,71	0,32
FRG-dialsocial	100	100	100	90	85	85	80	60	55	30	5	0,76	0,26
FRG-confiance	100	95	95	95	90	90	85	80	65	55	25	0,87	0,27
FRG-dévsavoirs	100	100	100	100	100	100	95	95	90	70	40	0,89	0,23
FFG-outsider	100	75	60	55	40	20	20	20	5	0	0	0,29	0,37
FFG-tpsvie	100	100	95	90	90	90	80	65	50	45	20	0,76	0,30
FFG-ampleur	100	100	100	100	100	95	90	80	80	40	15	0,82	0,14
FFG-attsal	100	100	100	100	100	95	95	90	90	60	40	0,89	0,22
FEP-fam	100	30	25	25	25	25	25	15	10	10	10	0,00	0,00
FEP-explysyndic	100	80	65	55	50	40	30	30	30	5	5	0,34	0,55
FRP-reconnaissance	100	95	95	80	60	45	40	30	25	10	0	0,44	0,40
FEP-abssyndic	100	75	75	65	50	50	50	45	40	20	10	0,45	0,73
FEP-périod	100	80	75	70	60	60	60	55	50	45	25	0,75	0,51
FEP-prblw	100	95	90	90	85	80	80	70	55	45	40	0,79	0,42
FEP-info	100	90	85	85	85	80	70	70	55	35	25	0,79	0,42
FEP-valtemp	100	100	100	100	100	95	85	80	80	50	45	0,86	0,28
FRP-reconnaissance	100	95	95	80	60	45	40	30	25	10	0	0,44	0,40
FRP-dialsocial	100	90	80	60	55	55	55	50	45	35	10	0,67	0,66
FRP-proxim	100	85	75	70	60	60	60	55	45	35	20	0,71	0,59
FRP-confiance	100	95	95	95	90	90	85	75	60	50	25	0,85	0,31
FRP-dévsavoirs	100	100	100	100	100	100	95	90	90	80	50	0,95	0,10
FFP-outsider	100	55	45	40	35	30	30	30	10	10	0	0,12	0,24
FFP-ampleur	100	95	95	90	85	75	60	45	40	25	10	0,61	0,43
FFP-tpsvie	100	85	85	80	80	75	70	55	35	35	25	0,67	0,47
FFP-attsal	100	100	100	100	100	95	95	90	80	55	30	0,87	0,25

Tabl. 4 : sous-ensemble aléatoire flou

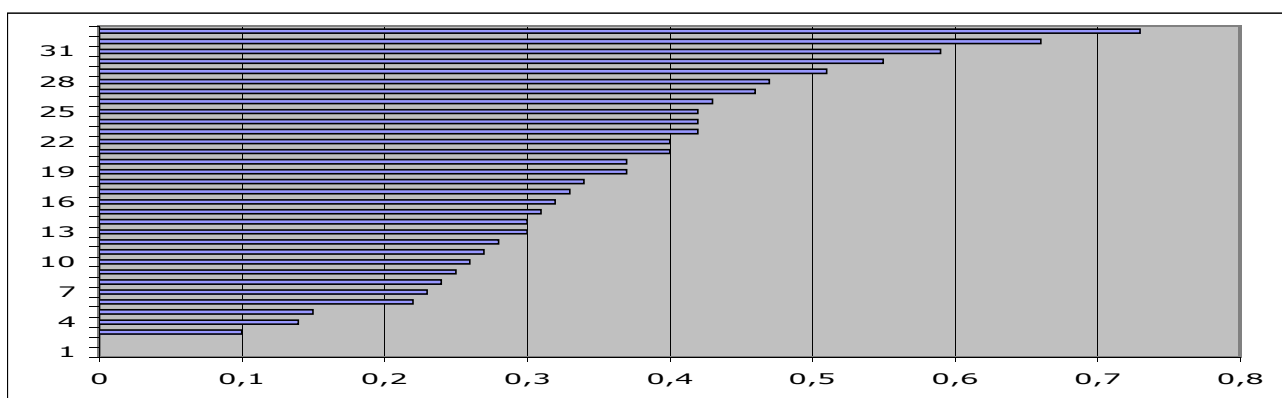
Chaque valeur du tableau 4 est une mesure de l'assertibilité (la confiance) exprimée en % des réponses que l'observateur peut accorder à chacun des degrés de l'échelle de valuation pour caractériser, proposition par proposition, le jugement d'accord (vs. désaccord) des nouveaux responsables interviewés avec les propositions remarquables qui leur ont été soumises. Ainsi la cellule [FFG-attsal/0,8] indique que 90% des vingt militants ont exprimé un degré d'accord supérieur ou égal à 0,8 avec la proposition « De manière générale, vous pensez que l'attitude des salariés, souvent consumériste ou individualiste, fragilise le développement de l'action collective ». Par définition, 100 % des militants ont exprimé un degré d'accord supérieur ou égal à 0 avec chacune des propositions. Pour faciliter la lecture du tableau, nous avons visualisé en trame ombrée une coupe dont la hauteur est égale à 60%. La plage ombrée couvre donc toutes les valeurs de la distribution supérieures ou égales à 60%<sup>12</sup>. En complément, sont précisés, par proposition, la

<sup>12</sup> Le classement par ordre croissant en fonction de la médiane correspond à trois exceptions près à celui que nous

médiane des valuations et un indice de divergence (vs. convergence) interindividuel. Cet indice varie de 0 à 1. 1 représentant le maximum de divergence. Il est égal au rapport : médiane des écarts à la médiane<sup>13</sup> / échelon médian de l'échelle (ici 0,5).

Les résultats confirment les indications données par l'observation de la normalisation et du cardinal des sous-ensembles flous. Les militants ont exprimé un accord assez grand avec une large majorité des propositions qui rendent compte des facteurs d'engagement, de renforcement et de fragilisation de l'exercice de responsabilités syndicales d'un point de vue général. Par contre, n'est que faiblement validée l'influence du milieu familial comme facteur d'engagement. Plus nettement encore, l'hypothèse du développement d'un sentiment d'étrangeté par effet d'étiquetage à la suite de la prise de responsabilité est rejetée.

Si les responsables ont pu, *de manière générale*, valider les facteurs dégagés de l'analyse des entretiens, tous ne correspondaient pas à leur cas particulier. C'est donc sans surprise que l'on observe un accord collectif moins grand quand les propositions sont examinées sous l'angle des situations singulières. Au plan personnel, les influence respectives des facteurs « milieu familial » et « sentiment d'étrangeté » sont encore plus significativement repoussées qu'au niveau général, mais restent malgré tout élevées pour des grappes d'individus dont le nombre varie d'une proposition à l'autre. Ainsi 6 militants ont exprimé un accord supérieur ou égal à 0,7 à propos de l'expérience personnelle du sentiment d'étrangeté. C'est incontestablement une piste dans la perspective d'un accompagnement et d'un appui personnalisés, à tout le moins différenciés.



Tabl. 5 : degré de divergence interindividuelle

L'observation de la divergence des jugements par proposition laisse apparaître une grande convergence du point de vue des militants. L'indice de divergence qui varie de 0 à 1 est supérieur à 0,5 dans le cas de 5 propositions seulement sur 32. Ces 5 propositions appartiennent au groupe des facteurs jugés par les militants du point de vue de leur situation particulière. Ce résultat traduit une certaine variabilité des situations particulières que l'on s'attendait à trouver plus grande. Le fait marquant, c'est incontestablement la faible divergence des valuations autour de la médiane.

Ces observations nous conduisent à souligner un autre résultat remarquable que nous avons établi en caractérisant la distribution statistique du vocabulaire à l'aide du logiciel ALCESTE : les mondes lexicaux successivement investies par les militants au cours de leur entretien varient peu en fonction de l'appartenance syndicale. Par contre, l'orientation des discours est significativement associée au genre. Le discours des femmes est plus marqué que celui des hommes par les problématiques 1 / de la gestion des différents temps de vie et 2 / des interrelations avec l'ensemble des salariés. Celui des hommes est davantage associé aux positions et fonctions successivement (ou simultanément) investis dans l'espace syndical. On observe la même opposition entre le discours des responsables professionnels et interprofessionnels ; entre celui des militants exerçant un mandat de proximité

aurons obtenu en prenant comme clé de tri la hauteur de la coupe et en départageant les exequos par extension de la coupe à 50 %, puis à 40 %.

<sup>13</sup> Les écarts à la médiane expriment la protestation de chaque donnée individuelle au représentant consensuel.

comme Délégué Syndical et celui de l'ensemble des autres mandats ou responsabilités ; entre ceux qui viennent de prendre depuis moins d'un an leur responsabilité et les plus expérimentés.

## En conclusion

De manière plus générale, la reprise de cette enquête par un collectif syndical de travail qui s'attacherait à repérer plus précisément des configurations de facteurs associés à des grappes de sujets donnerait des pistes inédites en matière d'orientation des actions de formation. Le chantier est en cours. De nombreuses questions demeurent dont en particulier ce résultat inattendu : les nouveaux responsables n'ont pas évoqué leur employeur ou le « système », mais bien l'attitude des autres salariés comme un des principaux facteurs de fragilisation de leur engagement à exercer des responsabilités [médiane égale à 0,89 d'un point de vue général, 0,87 du point de vue de la situation particulière des militants pour des indices de divergence égaux respectivement à 0,22 et 0,25]. De sessions de formation en journées d'étude, les réponses se préciseront. Il est cependant tentant pour les enseignants –chercheurs de se laisser emporter par le train du discours, l'enchaînement grisant des analyses, en bref de pousser l'interprétation. Ce serait une erreur car l'objectif n'est pas un raffinement toujours plus grand de l'analyse savante mais bien la transformation des pratiques d'accompagnement, d'appui et de formation des nouveaux responsables. Dans ce type d'intervention, la recherche reste un détour essentiel pour les militants en vue de *l'acquisition de connaissances pour l'action*. Ce qui ne signifie pas le deuil la démarche scientifique, d'une méthodologie rigoureuse. Nous en voulons pour preuve l'innovation méthodologique que représente l'application des logiques floues à la validation interne du résultat de l'analyse des entretiens. Mais les rapports d'étude et autres articles ou ouvrages savants ne participent au réaménagement du jeu interactif global d'une pratique qu'au prix d'un maintien en tension du travail d'analyse rationnelle (le logos) avec le discours symbolique qui vise le contenu, la pluralité des significations, bref le sens (Ferrasse, 1995). Pour l'auteur, c'est en effet le discours symbolique qui est à même de mobiliser les acteurs individuels et collectifs en recontextualisant le discours rationnel des études et autres rapports dans des significations élargies, voire déportées dans des productions culturelles ou imaginaires inattendues : des pratiques innovantes. Or, les Instituts du travail ne sont-ils pas des lieux de rencontre extra-ordinaires entre le discours rationnel académique et la pluralité des significations dont sont porteurs les militants ? Nous le croyons tant leur forme juridique que pédagogique relèvent toutes deux d'une même structure : la co-présence active des universitaires et des syndicalistes. La confrontation des discours, scientifique et politique, est/sera d'autant plus riche que les sessions de formation sont/seront vivifiées par le détour de la recherche. Gaston Bachelard<sup>14</sup> défendait en conclusion de son ouvrage consacré à la formation de l'esprit scientifique l'idée d'une éducation continue pour assurer le développement de la science : *Il n'y a de science que par une Ecole permanente*. Et réciproquement – rajouterons-nous à propos de la formation syndicale universitaire – il n'y a d'éducation économique et sociale que par une Recherche permanente.

---

<sup>14</sup> in *La Formation de l'Esprit Scientifique*, Paris : Librairie philosophique J. Vrin , 1938, p.252.

## Bibliographie

BACHELARD G. (1938), *La Formation de l'Esprit Scientifique*, Paris : Librairie philosophique J. Vrin, éd. 1989, p.252.

BECKHER (1963), *Outsiders*, The Free Press of Glencoe, A Division of Macmillan Publishing Co, Inc, Paris : Editions A.-M. Métailié, 1985.

DEWEY, J.(1938), *Logic : The theory of enquiry*, Ed. Henri Holt and Company, Paris : PUF, 1993.

DUBOIS D., PRADE H., 1987., *Théorie des possibilités. -Applications à la représentation des connaissances en informatique*. Masson.

DUBOIS D & PRADE H. (1992), Logiques possibilistes, modèles préférentiels et objets conditionnels. Cahier n° 92, hors série 06. *Colloque Intelligence artificielle et logiques non classique: le point de vue philosophique*, tenu à Montréal du 17 au 20 octobre 1992.

FERRASSE J. (1995), Le sujet local, in *Bulletin de l'association des enseignants chercheurs en Sciences de l'éducation*, N°17, mars 1995, pp. 27-35.

GAUDIN T. (1978), *L'écoute des silences. Les institutions contre l'innovation ?* Paris : Union Générale des Editeurs, col. 10/18.

GUY D. (1999), Intérêt méthodologique de la théorie des sous-ensembles flous dans l'étude des systèmes contradictoires en sciences de l'éducation, in *l'Année de la recherche en science de l'éducation*, pp 43-49.

GUY D. (2002), Des valuations individuelles à la décision collective du niveau de risque. Le cas du dopage , in *Economies et sociétés*, série « *Economie de l'entreprise* », « réactivée », K, n° 12, 5/2002, p731-745.

KAUFMANN A. (1987), *Nouvelles logiques pour l'intelligence artificielle*, Hermes, Paris.

RAGIN C. (2000), *Fuzzy-Set Social Sciences*, University Chicago Press.

TOFFLER A. (1971), *Le choc du futur*, Edition française, Paris : Denoël.

VERDALE N., GUY D., CONRAIRIE C. (2005), Mesure et valuation de la décision, le modèle des matrices floues : application au recrutement, Actes du quatrième colloque international de l'Association internationale et interdisciplinaire de la décision : *Décision : Mesures et Evaluations*, Bordeaux, 17 et 18 mai 2005.

## Annexes méthodologiques :

- Distribution par secteurs des responsables interviewés :

SECTEURS D'ACTIVITÉS PRIVÉS		SECTEURS D'ACTIVITÉS PUBLICS	
Agro Alimentaire	1	Santé	1
• Métallurgie	3	Collectivités territoriales	2
Chimie	1	Justice	1
Cuir Textile	1	Impôts	1
Construction	2	Éducation	1
Commerce détail	3	Établissements publics	1
Commerce gros	1	TOTAL	7
Commerce et Réparation automobile	1		
Santé Action sociale	3		
Conseil Service	2		
Associations-extra territoriales	1		
Transport	1		
Hôtel	1		
Activités financières	1		
Éducation	1		
TOTAL	23		

Standardisation des données :  $(x-Eb) / (Eh-Eb)$  avec  $x \in [Eb ; Eh]$ .

- Degré de flou :

Plus formellement, une mesure (d) du caractère flou d'un sous-ensemble A, de l'univers de référence U, vérifiera l'axiomatique suivante :

- $d(A) = 0$  si A est un ensemble classique
- $d(A) + d(B) = d(A \cup B) + d(A \cap B)$ ,  $\forall A, B \in U$
- $d(A)$  est max si et seulement si  $\mu_A(x) = 0,5$ ,  $\forall x \in U$
- Si  $A^*$  est un ensemble flou tel que :
  - $\mu_{A^*}(x) \leq \mu_A(x)$ ,  $\forall x \leq 0,5$
  - $\mu_{A^*}(x) \geq \mu_A(x)$ ,  $\forall x > 0,5$
- Alors  $d(A^*) \leq d(A)$

Avec  $\mu_A(x)$  désigne le degré d'appartenance de x au sous-ensemble flou A inclus dans l'univers de référence U.