

**Quels profils d'implication prédominent chez les salariés syndiqués ?
Une étude des relations entre implication syndicale, implication dans la
carrière et implication dans l'entreprise**

Auteurs :

Franck Biétry
Maître de conférences HDR
Franck.bietry@unicaen.fr

Patrice Laroche
Professeur des universités
patrice.laroche@univ-nancy2.fr

Coordonnées :

IAE CAEN
3 rue Claude Bloch
BP 5160
14075 CAEN CEDEX

ISAM-IAE NANCY
25 rue Baron Louis
CS 10939
54 037 NANCY CEDEX

Résumé : Les recherches consacrées au comportement organisationnel paraissent désormais s'orienter vers le questionnement de l'implication multiple en termes de profils (Cohen 2003). À l'heure où le niveau de compétitivité attendu des entreprises requiert un dialogue social de qualité, il n'est pas anecdotique pour le directeur des ressources humaines de s'interroger sur les attitudes des syndicalistes et notamment sur les relations pouvant exister entre leurs implications dans le syndicat, l'entreprise et la carrière professionnelle. Est-il possible pour ces acteurs particuliers d'être loyaux à l'égard de l'organisation qui les représente et attachés à leur progression de carrière tout en demeurant impliqués affectivement dans leur entreprise ? Ces relations constituent-elles à l'inverse un jeu à somme nulle où, par définition, l'attachement aux deux premiers foyers pénalise inévitablement le troisième ? Pour répondre à ces questions, une analyse typologique et une série de tests statistiques ont été effectuées sur un échantillon de 1093 salariés syndiqués du secteur privé. Les résultats indiquent que, parmi les salariés syndiqués, les plus impliqués dans leur organisation syndicale sont aussi ceux qui sont le plus impliqués dans leur entreprise et dans leur carrière. Cette triple implication révèle toutefois une variété de profils qui invite à la modestie managériale.

Mots-clés : Comportement organisationnel - Implication syndicale - Implication dans la carrière – Implication organisationnelle

Quels profils d'implication prédominent chez les salariés syndiqués ? Une étude des relations entre implication syndicale, implication dans la carrière et implication dans l'entreprise

Résumé : Les recherches consacrées au comportement organisationnel paraissent désormais s'orienter vers le questionnement de l'implication multiple en termes de profils (Cohen 2003). À l'heure où le niveau de compétitivité attendu des entreprises requiert un dialogue social de qualité, il n'est pas anecdotique pour le directeur des ressources humaines de s'interroger sur les attitudes des syndicalistes et notamment sur les relations pouvant exister entre leurs implications dans le syndicat, l'entreprise et la carrière professionnelle. Est-il possible pour ces acteurs particuliers d'être loyaux à l'égard de l'organisation qui les représente et attachés à leur progression de carrière tout en demeurant impliqués affectivement dans leur entreprise ? Ces relations constituent-elles à l'inverse un jeu à somme nulle où, par définition, l'attachement aux deux premiers foyers pénalise inévitablement le troisième ? Pour répondre à ces questions, une analyse typologique et une série de tests statistiques ont été effectuées sur un échantillon de 1093 salariés syndiqués du secteur privé. Les résultats indiquent que, parmi les salariés syndiqués, les plus impliqués dans leur organisation syndicale sont aussi ceux qui sont le plus impliqués dans leur entreprise et dans leur carrière. Cette triple implication révèle toutefois une variété de profils qui invite à la modestie managériale.

Mots-clés : Comportement organisationnel - Implication syndicale - Implication dans la carrière – Implication organisationnelle

INTRODUCTION

Les recherches consacrées au comportement organisationnel paraissent désormais s'orienter vers le questionnement de l'implication¹ multiple en termes de profils (Cohen 2003) après avoir été centrées sur la nature (Allen & Meyer 1991), les cibles (Morrow 1983), les antécédents et les conséquences de l'implication unifocale (Mathieu & Zajac 1990). Dans le vaste ensemble des combinaisons de cibles possibles, le degré de compatibilité entre les implications dans le syndicat, la carrière professionnelle et l'entreprise semble encore méconnu (Snape & al. 2000, Meyer & al. 2008). La compréhension de ce phénomène social est pourtant importante au regard des dynamiques organisationnelles : ces attitudes participent en effet de la détermination des comportements au travail si l'on accepte avec Morrow (1993) que l'entreprise ne constitue plus qu'un foyer d'engagement parmi d'autres. À l'heure où le niveau de compétitivité attendu des entreprises requiert un dialogue social de qualité, il n'est pas anecdotique pour le directeur des ressources humaines de s'interroger sur les ressorts psychologiques des syndicalistes. Est-il possible pour ces acteurs particuliers d'être loyaux à l'égard de leur syndicat et attachés à leur progression de carrière tout en demeurant impliqués affectivement dans leur entreprise ? Ces relations constituent-elles à l'inverse un jeu à somme nulle où, par définition, l'attachement aux deux premiers foyers pénalise inévitablement le troisième ? Cette interrogation relative à la compatibilité des formes d'implications est essentielle car, comme le remarquent Meyer & al. (2002), si nous accédons aux mécanismes de médiation alors nous serons mieux armés pour comprendre pourquoi les relations entre les antécédents de l'implication et ses conséquences tant organisationnelles qu'individuelles existent.

La définition de ces trois concepts pris individuellement, mais aussi combinés, conduit à formuler un jeu d'hypothèses (1). Leurs tests par questionnaire auprès d'un échantillon de 1093 syndicalistes (2.) montrent qu'une triple implication dans l'entreprise, le syndicat et la carrière professionnelle ne constitue pas un cas marginal, loin s'en faut (3). La variété des profils sous-jacents à cette attitude composite invite toutefois à la plus grande modestie managériale (4.).

¹ La traduction en « implication » des termes anglo-saxons « *d'involvement* » et de « *commitment* » a donné lieu à divers glissements sémantiques dans la recherche francophone. Si le premier renvoie outre atlantique à une action, un comportement, le second exprime une attitude (Gagnon C. & al. 2007). Pour éviter ces confusions, les notions d'implication, d'attachement, d'allégeance et d'engagement seront considérées dans cet article comme synonymes. Toutes expriment ici une attitude.

I – Genèse des hypothèses

Les définitions du concept d'implication sont nombreuses dans la littérature. Au niveau le plus générique, celle proposée par Morrow (1983) semble dominer selon Cohen (2003) : il s'agit d'une attitude qui traduit des sentiments d'attachement, d'identification ou de loyauté à un foyer. Si l'étude individuelle des trois foyers qui intéressent notre problématique - l'entreprise, le syndicat et la carrière - permet de fixer chacun de ces concepts (1.1), leurs combinaisons aboutit à formuler un jeu d'hypothèses relatives à l'implication multiple (1.2).

I.1 – Notions d'implications

L'*organizational commitment* – qui sera dénommée ici implication dans l'entreprise pour ne pas la confondre avec l'implication dans le syndicat – a d'abord été conceptualisée sur un mode affectif, c'est-à-dire en tant que désir, avant d'être étendue à deux autres dimensions complémentaires par Allen & Meyer (1991) : un besoin – *continuance commitment* – et une obligation – *normative commitment*. Ces deux dernières composantes ont fait l'objet de nombreuses controverses (i.e. Cohen 1993, Ko & al. 1997 vs Fischer & Mansell 2009) à l'inverse de la première autour de laquelle un consensus semble régner.

La définition la moins critiquée de l'implication dans le syndicat recouvre une attitude de loyauté et un sentiment de responsabilité à l'égard du syndicat, une volonté de déployer des efforts à son profit et une croyance dans les buts du syndicalisme en général (Gordon & al. 1980). Les recherches ultérieures dédiées à la précision de la mesure de ce construit ont notamment montré que la loyauté syndicale, dimension centrale du concept, exprime à la fois un sentiment de fierté envers le syndicat et de réciprocité qui la verrait émerger en contrepartie de l'obtention de bénéfices et de la satisfaction des besoins des adhérents (Barling & al. 1992, Igalens & Neveu 1994).

Troisième foyer mobilisé ici, la définition de l'implication dans la carrière semble encore imprécise et instable (Morrow & McElroy 1993). L'utilisation de manière interchangeable des termes de métier, de profession, de vocation et de carrière n'est pas étrangère à ce résultat (Meyer & al. 1993) : toutes les mesures révèlent en effet des problèmes de contamination avec les autres (Morrow 1983). Sur cette base, Blau (1988) propose une conception générale à partir du concept d'*occupational commitment* qui peut être vu comme « une suite d'activités identifiables et spécifiques dans laquelle un individu s'engage pour gagner sa vie à un moment donné (par exemple infirmière, banquier, clerc) ». Une approche tridimensionnelle est également suggérée dans les travaux de Carson & Bedeian (1994) puis de Farmer & al. (1995) : l'identification à la réalisation d'une carrière personnelle côtoie la planification de

carrière déterminée par les besoins et les buts personnels, et la résilience de carrière - *mastery motivation* - c'est-à-dire la résistance à l'adversité et aux perturbations. Combinés ensemble, ces trois foyers d'implication conduisent à formuler un jeu de quatre hypothèses.

I.2 – De l'implication duale à l'implication multiple

Les recherches sur l'implication multiple sont récentes. Le croisement du syndicat avec d'autres foyers d'engagement est rare (Snape & al. 2000) si l'on excepte l'implication duale étudiée dès les années cinquante. L'implication duale renvoie dans la plupart des travaux aux deux foyers que sont l'entreprise et le syndicat. Trois thèses ont été avancées pour expliquer que le fait d'adhérer à un syndicat augmente davantage l'implication syndicale qu'il ne diminue l'implication dans l'entreprise (Magenau & al. 1988). La première mobilise la qualité du climat entre le syndicat et l'entreprise (Angle & Perry 1986). En cas de tensions, un état de dissonance cognitive apparaît car « l'ennemi de mon ami peut difficilement être mon ami » (Thacker & al. 1986). Il conduit alors à un engagement unilatéral. La seconde thèse tend à montrer que l'implication duale apparaît chez les personnes qui conçoivent leur situation de travail de façon monolithique, c'est-à-dire qui attribue à l'action conjointe des deux institutions la satisfaction au travail et la qualité des relations collectives (Angle & Perry 1986). *A contrario*, notamment en cas de frustration agression professionnelle, l'implication serait unifocale. La troisième thèse s'ancre dans la théorie de l'échange social (Blau 1964) : au-delà des différences individuelles, il existerait une tendance générale à se sentir redevable à l'égard des structures qui ont apporté un soutien (Eisenberg & al. 1987). L'implication duale traduirait donc un sentiment d'obligation issu d'une relation d'échange satisfaisante à la fois avec le syndicat et l'employeur. Quel que soit le modèle explicatif finalement retenu, les méta-analyses internationales publiées (Reed & al. 1994, Bamberger & al. 1999, Johnson & al. 1999) montrent que la double implication dans l'entreprise et dans le syndicat est davantage la règle que l'exception. Ce constat légitime la formulation d'une première hypothèse :

H1 : les salariés fortement impliqués dans leur syndicat sont également fortement impliqués dans leur entreprise.

La deuxième combinaison de foyers d'implication est plus controversée. Elle croise la carrière et l'entreprise. Dès 1964, Glaser distinguait les *cosmopolitans* montrant une forte implication professionnelle uniquement, des *locals* caractérisés par une implication intense seulement dans l'entreprise, des *local-cosmopolitans* révélant une implication élevée dans les deux foyers, et enfin des *indifferents* peu impliqués. Les *local-cosmopolitans* seraient, pour ce qui

les concerne, confrontés au dilemme auquel font face les professionnels : leur valeur sur le marché du travail éroderait leur loyauté à l'employeur et inciterait à la carrière nomade (Arthur & al. 2005). La présence de ce conflit a conduit de nombreux auteurs à affirmer, au cours des premières recherches sur le sujet, l'incompatibilité entre un fort attachement concomitant à la carrière et à l'entreprise. Il en va ainsi de Gouldner (1957), de Blau (1985), de Meyer & al. (1993) mais aussi de Morrow pour qui « La mesure du concept d'implication dans la carrière présuppose que la fidélité à une entreprise ou à un syndicat est incompatible avec l'implication dans la carrière personnelle » (1983 : 490). Une position plus mesurée a par ailleurs été défendue : Miller & Wager (1971) ont, dans cette veine, soutenu l'idée d'une possible coexistence quand l'entreprise n'impose pas l'adoption de comportements contraires à la déontologie. Un conflit entre la carrière et l'entreprise existerait seulement quand leurs valeurs sont incompatibles (Meyer & Allen 1997). Ce conflit semble être plus fréquent chez les professionnels travaillant dans une entreprise « non correspondante » - *non corresponding organization* – à l'image des infirmières exerçant sur un site industriel (Lee & al. 2000). Sheldon (1971), et plus tard Aranya & Ferris (1984) et Carson & Bedeian (1994), vont plus loin encore en montrant que l'enracinement social et les investissements de carrière propres à l'implication dans l'entreprise génèrent au fil du temps des contraintes de sentier. Ils restreignent progressivement la variété des choix d'identification et d'implication dans la carrière et la profession. Au pire, la concurrence entre les deux foyers n'existerait donc qu'en milieu de carrière. Ce lien positif entre implications dans l'entreprise et dans la carrière a été par la suite démontré à plusieurs reprises si l'on en croit les méta-analyses réalisées par Wallace (1993) et Lee & al. (2000). Là encore, ces résultats nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

H2 : Les salariés fortement impliqués dans leur entreprise sont également fortement impliqués dans leur carrière.

L'implication simultanée dans la carrière professionnelle et dans le syndicat a fait l'objet d'un nombre plus restreint de recherches (Hall & al. 2005). La relation n'est donc pas encore claire à l'heure actuelle. Malgré cela, une controverse similaire à la précédente peut aisément être imaginée. La première position aboutit à considérer que l'implication dans la carrière est incompatible avec une implication durable dans une organisation quelle qu'elle soit. Il n'y aurait donc pas de raison à ce que le syndicat échappe à cette règle (Morrow 1983). Cette thèse est supportée par le fait que le climat souvent conflictuel des relations collectives peut amener le militant à devoir renoncer à ses ambitions de carrière professionnelle. Il en va notamment ainsi lorsque l'implication syndicale est l'expression d'une attitude négative à

l'égard de l'entreprise (Fuller & Hester 1998). Cette thèse du conflit inter-rôles est soutenue par Colarelli & Bishop (1990). La position rivale tend au contraire à montrer la compatibilité entre les deux formes d'implication. Plusieurs arguments plaident en sa faveur. En premier lieu, le syndicalisme permettrait d'acquérir des compétences, de développer une connaissance de son entreprise, de s'enrichir d'expériences originales, d'assumer des responsabilités que le poste de travail ne propose pas. Autant de compétences qui serviront tôt ou tard à la progression dans la carrière professionnelle. À un second niveau, la loi contre les discriminations limite de fait les actions anti-syndicales. Elle préserve les chances de progression professionnelle et, de ce fait, l'implication dans la carrière. Enfin, la notion de réciprocité sous-jacente au concept de loyauté syndicale (Gordon & al. 1980) laisse entrevoir une possibilité d'entretenir avec le syndicat une relation instrumentale favorable à l'évolution professionnelle. L'implication dans le syndicat serait dans cette perspective mise au service de l'implication dans la carrière (Bamberger & al. 1999). Il constituerait un accélérateur de carrière en quelque sorte. En conséquence, une troisième hypothèse peut être énoncée :

H3 : Les salariés fortement impliqués dans leur syndicat sont également fortement impliqués dans leur carrière professionnelle.

Enfin, la concomitance des trois implications demeure inconnue. Pour l'éclairer, une quatrième hypothèse exploratoire est formulée :

H4 : Les salariés impliqués dans leur entreprise et dans leur syndicat sont également fortement impliqués dans leur carrière.

Ensemble, ces quatre hypothèses forment le modèle suivant :

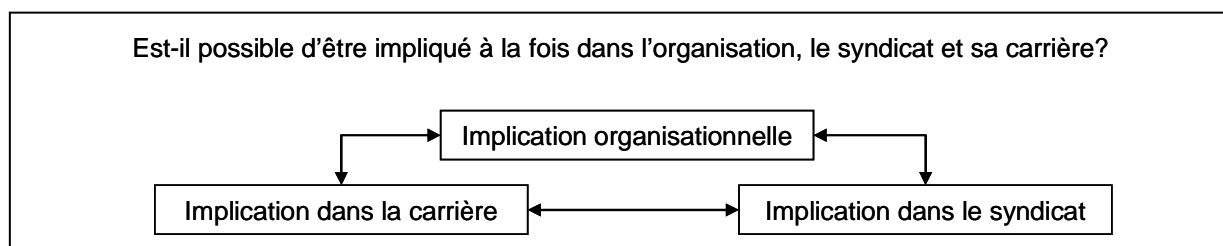


Figure 1. Les trois formes d'implications duales testées

Le test de ces quatre hypothèses implique le respect d'un protocole rigoureux.

II – Méthodes

Le test de ces hypothèses relatives à l'implication conjointe dans l'entreprise, le syndicat et la carrière professionnelle a été effectué sur un échantillon de 1 093 salariés du secteur privé et syndiqués. Les traitements statistiques opérés sur les données ont permis, dans un premier

temps, de valider les échelles de mesure retenues puis, dans un second, d'analyser les trois formes d'implication.

II.1 – L'échantillon interrogé

Les syndicalistes ont été interrogés via un questionnaire accessible par internet. Tous ont été contactés par mails envoyés via des relais de terrain : des présidents de fédération ou des secrétaires d'unions régionales. Cette procédure indirecte se justifie par le fait que les annuaires syndicaux ne sont pas accessibles au grand public. Cette stratégie présente l'inconvénient de rendre impossible le calcul d'un taux de réponse. Elle présente en contrepartie l'avantage de n'enregistrer que des réponses complètes, l'outil électronique n'autorisant pas la validation en cas d'omission. Le courriel, en plus de l'incitation écrite par le relai de terrain, présentait l'objectif de l'enquête – « comprendre comment s'articulent les relations que les syndicalistes entretiennent avec leur entreprise, leur syndicat et leur carrière professionnelle » - et les auteurs de la recherche. Il garantissait l'anonymat et fournissait des instructions pour le remplissage. Une fois le questionnaire complété et validé par les syndicalistes, une procédure entièrement automatique, c'est-à-dire sans aucune opération manuelle intermédiaire, procédait à l'enregistrement des réponses dans une feuille de calcul. Au total, les 1 093 syndicalistes salariés du privé se répartissent de la manière suivante :

Tableau 1. L'appartenance syndicale de l'échantillon

	CFE-CGC	CFDT	CGT	CGT-FO	CFTC	UNSA	Solidaires	Autres	Total
Total	501	138	39	122	227	33	13	20	1093
Pourcentage	45,8	12,6	3,6	11,2	20,8	3,0	1,2	1,8	100,0

10,2% d'entre eux sont de simples adhérents, 63% sont titulaires d'un ou plusieurs mandats internes à l'entreprise et à 26,8% titulaires d'un mandat à l'extérieur de l'entreprise au niveau de l'union départementale ou régionale, de la fédération ou de la confédération. La répartition par âge s'établit de la manière suivante :

Tableau 2. Pyramide des âges de l'échantillon

	Moins de 25 ans	De 25 à 35 ans	De 36 à 45 ans	De 46 à 55 ans	Plus de 55 ans	Total
Effectifs	15	92	278	460	248	1093
Pourcentage	1,4	8,4	25,4	42,1	22,7	100

Ce sont des hommes pour 69% d'entre eux. 23,2% de tous ces syndicalistes possèdent un diplôme inférieur ou égal au baccalauréat, 66,3% un diplôme Bac à bac+5 et 10,5% un diplôme supérieur à Bac+5. 11,5% ont le statut d'ouvriers, 29,8% sont employés ou techniciens, 8,9% ingénieurs, 39,8% cadres et 10% « autre ». Enfin, 7,9% possèdent une

ancienneté dans l'entreprise inférieure à cinq ans, 14,6% entre six et dix ans, 77,5% supérieure à dix ans. Toutes ces personnes ont répondu à trois échelles de mesure validées.

II.2 – Les échelles de mesure retenues

Idéalement, le questionnement de l'implication multiple devrait s'appuyer sur une application de la conception tridimensionnelle de Meyer & Allen (1997) à l'ensemble des foyers identifiés par Morrow (1983). Ce cahier des charges semble irréaliste dans les faits : il aboutirait à concevoir un questionnaire dont la longueur risquerait de réduire à un niveau difficilement acceptable le taux de réponses (Cohen 2003 :114). Des choix s'imposent donc.

Le niveau d'implication dans l'entreprise a été évalué dans notre recherche à partir des seuls items relatifs à l'implication affective proposés par Meyer & *al.* (1993). Outre les raisons renvoyant à la nécessaire parcimonie du questionnaire, le choix d'exclure les dimensions calculée et normative se justifie d'abord sur un plan méthodologique : la première dimension fait l'objet de nombreuses critiques du fait de sa structure bifactorielle (McGee & Ford 1987). Comme le notent Meyer & *al.* (1993) eux-mêmes, l'une des sous-dimensions pourraient très bien constituer un antécédent de l'autre. De plus, les tentatives de validation au niveau international (Charles-Pauvers & Zhong-Ming 2008) rendent compte des difficultés d'identifier cette implication calculée dans le contexte français. Il en va de même de l'implication normative. Des doutes récurrents sont émis à son sujet du fait des chevauchements qu'elle révèle avec la dimension affective (i.e. Ko & *al.* 1997). Meyer & *al.* (2002) rapportent que la corrélation entre les deux construits est encore plus forte dans les études menées en dehors des USA (.69/.59). Au-delà des questions méthodologiques, cette centration sur l'implication affective s'explique également en termes managériaux quand on se souvient du nombre de conséquences recherchées qui corrélerent avec elle (Meyer & *al.* 2002). En conséquence, les huit items renvoyant à l'implication affective, proposés par Meyer & *al.* (1993), ont été mobilisés dans notre questionnaire.

Dans la recherche académique (Gagnon 2007), l'implication syndicale reste encore à l'heure actuelle le plus souvent mesurée par l'échelle de Gordon & *al.* (1980) à laquelle il a été fait référence ci-dessus. Des quatre dimensions précitées – loyauté syndicale, responsabilité à l'égard du syndicat, volonté de déployer des efforts à son profit et croyance dans les buts du syndicalisme en général –, seuls les seize items relatifs à la loyauté syndicale ont été finalement retenus. Plusieurs raisons à cela, là encore : le quatrième facteur - la croyance dans le syndicalisme en général – révélait, en premier lieu, un score de fiabilité très faible dans les travaux fondateurs de Gordon & *al.* (1980). Même réduite à trois facteurs (Kelloway & *al.*

1992) puis à deux (Friedman & Harvey 1986, Klandermans 1989, Sverke & Kuruvilla 1995), rien ne permet ensuite d'exclure l'existence de relations de causalité internes en l'état actuel des connaissances (Tetrick & al. 1989, Thacker & al. 1990). Certaines dimensions renvoient en effet à une attitude tandis que d'autres révèlent des comportements. Pour éviter ce risque d'artefact, nous avons fait le choix de ne retenir qu'une mesure spécifique de la loyauté syndicale conformément aux travaux de Fields & Thacker (1986) et aux préconisations de Cohen (2003). Des quatre facteurs, il est celui qui représentait la plus grande part de la variance expliquée dans l'étude de Gordon & al. (1980). L'échelle retenue est donc composée des huit items consacrés à la fierté d'appartenance et des huit items dédiés à la réciprocité. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit bien d'une attitude.

Le choix d'une mesure de l'implication dans la carrière est, pour sa part, moins problématique dans la mesure où peu de propositions ont été formulées à ce sujet. L'échelle de Carson & Bedeian (1994) en douze items a été mobilisée car elle offre de meilleures garanties statistiques que celle de Blau (1988). Les trois dimensions présentées dans la partie théorique sont évaluées grâce à quatre items chacune.

Pour ces trois échelles de Likert, toutes les questions le nécessitant ont été réécrites dans une direction positive de façon à ce que les scores élevés reflètent les plus fortes implications : de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord ». Cette option évite l'effet perturbateur des items négatifs (Kelloway & al. 1992). À ces trois échelles ont été ajoutées sept variables de contrôle : la confédération à laquelle l'adhérent est affilié, les mandats occupés, l'âge, le niveau de formation, le statut professionnel, l'ancienneté dans l'entreprise et le sexe. Un pré-test qualitatif a été réalisé auprès de cinq syndicalistes pour s'assurer de la compréhension des questions. Un autre quantitatif a été effectué auprès des trente-neuf premiers syndicalistes du secteur privé à avoir répondu pour s'assurer de la validité, de la dimensionnalité et de l'absence de redondance entre les items. Ces premières réponses n'ont pas été incluses dans les traitements statistiques ultérieurs. Le questionnaire a ensuite été largement diffusé.

II.3 – Les traitements statistiques opérés

Le plan de traitement statistique a débuté par un test de dimensionnalité et de fiabilité des trois échelles de mesure mobilisées sur l'échantillon total. Pour ce faire, trois analyses en composantes principales (ACP) systématiquement accompagnées d'une rotation Varimax ont été réalisées, grâce au logiciel STATA[®], indépendamment l'une de l'autre. Un score factoriel minimum de 0,5 a servi de repère pour considérer qu'un item constitue une partie d'un facteur.

La loyauté syndicale fait apparaître deux dimensions après épuration de quatre items, la fierté d'appartenance se distinguant de la rétribution. Cette dualité correspond bien à la logique originelle de l'échelle en termes de fierté d'appartenance et de réciprocité (Gordon & al. 1980)². L'implication affective dans l'entreprise a pour sa part confirmé son unidimensionnalité avec un indice de fiabilité très élevé ($\alpha=0,92$). Enfin, l'implication dans la carrière a témoigné de sa tridimensionnalité, comme attendu, après épuration d'un item. Les alphas de Cronbach calculés après épuration des items traduisent quant à eux des fiabilités remarquables sur l'échantillon total pour des échelles à cinq degrés seulement :

Tableau 3. Fiabilité des trois échelles de mesures

	Implication syndicale	Implication dans l'entreprise	Implication dans la carrière
Corrélation moyenne entre éléments	0.376	0.580	0.405
Alpha de Cronbach	0.840	0.917	0.882

Pour s'assurer de l'absence d'effet de contamination d'une réponse sur l'autre et de l'indépendance des facteurs entre eux, une ACP, toujours avec rotation Varimax, a également été réalisée sur tous les items des trois échelles de mesure mobilisées. Les six facteurs apparaissent clairement : deux pour la loyauté syndicale, un pour l'implication dans l'organisation et trois pour la carrière. Il est important de noter que chacune des variables actives n'est associée qu'à un seul axe si l'on en juge par les coefficients supérieurs à 0,5. Le système ainsi formé restitue 66 % de la variance totale du phénomène étudié. Il est possible d'en conclure que les axes sont clairement indépendants les uns des autres et donc que chaque implication peut être mesurée de façon fiable et distincte des autres formes.

La qualité de l'instrument de mesure étant vérifiée, le test des hypothèses a pu débuter. Nous avons, pour cela, adopté plusieurs procédures de classification (cf. encadré 1) afin de tester la présence des groupes de salariés doublement impliqués dans leur syndicat et leur entreprise (H1), dans leur entreprise et dans leur carrière (H2), dans leur syndicat et leur carrière (H3) et conjointement impliqués dans leur syndicat, leur carrière et leur entreprise (H4).

Encadré 1. La procédure de classification adoptée

Lorsque les données sont relativement nombreuses, l'utilisation successive de plusieurs procédures de classification est requise. Il s'agit de déterminer, tout d'abord, le nombre k de classes à l'aide d'une classification ascendante hiérarchique exécutée sur les barycentres des classes d'une classification par nuées dynamiques. Cette première classification recherche un nombre arbitrairement important de classes ($1/10^{\text{ème}}$ de l'effectif de départ). La distance euclidienne au carré est utilisée pour calculer les ressemblances entre les individus et la perte d'inertie minimale est utilisée pour calculer l'écart entre deux sous-ensembles (critère de Ward).

² Les résultats détaillés des tests de dimensionnalité et de fiabilité des échelles sont disponibles sur demande auprès des auteurs.

La représentation de l'arbre de classification et plusieurs indices statistiques (Pseudo-F et Pseudo-T²) permettent de déterminer le nombre de classes retenues. Une fois déterminée le nombre de classes de la partition finale, on effectue à nouveau une classification par nuées dynamiques.

A l'instar de Sverke et Sjöberg (1994), la robustesse de nos classifications par nuées dynamiques a été vérifiée en comparant les regroupements obtenus par classification avec ceux obtenus à l'aide des moyennes, des médianes et du point central des échelles. Les regroupements s'avèrent très proches quelle que soit la méthode utilisée.

III – Résultats

III.1 – Implication syndicale et implication dans l'entreprise

Une première classification a été réalisée uniquement à partir de trois facteurs issus de l'ACP, c'est-à-dire les deux facteurs mesurant l'implication syndicale et le facteur mesurant l'implication affective dans l'entreprise. Cette procédure a permis de mettre au jour quatre classes de salariés syndiqués distinctes en termes d'attitudes :

Tableau 4. Effectifs et score moyen sur les échelles de mesure pour chaque classe

		Classes regroupant les 1093 salariés syndiqués				Moyenne des scores
		1	2	3	4	
	Effectifs	344	244	247	258	
Implication syndicale	Fierté	4,34	2,96	4,11	4,28	3,97
	Réciprocité	4,22	3,09	2,89	3,97	3,61
Implication dans l'entreprise	Implication affective	3,95	2,95	3,53	1,97	3,17

Les valeurs présentées dans le tableau 4 sont les scores moyens sur chacune des échelles de mesure pour chaque classe (allant de 1 à 5) que l'on peut comparer à la moyenne des scores pour chaque type d'implication. Une valeur supérieure à la moyenne du score sur la dimension indique que la classe considérée est constituée de salariés syndiqués ayant un score positif sur le facteur. Par exemple, les salariés de la classe 1 sont plutôt fiers d'appartenir à leur syndicat ($4,34 > 3,97$) et sont dans une relation réciproque avec leur syndicat ($4,22 > 3,61$). Le choix de la moyenne est un choix arbitraire pour caractériser chaque classe. Cela étant, l'utilisation d'autres critères (médiane, scores factoriels) aboutit au même découpage. Dans le tableau suivant, le signe « + » signifie que les salariés de la classe considérée répondent positivement sur le facteur (score supérieur à la moyenne), le signe « - » signifie que les salariés de la classe considérée répondent négativement sur le facteur (score inférieur à la moyenne).

Tableau 5. Les quatre profils d'implication des salariés syndiqués

		Classes regroupant les 1093 salariés syndiqués			
		1	2	3	4
	Effectifs	344	244	247	258
Implication syndicale	Fierté	+	-	+	+
	Réciprocité	+	-	-	+
Implication dans l'entreprise	Implication affective	+	-	+	-

La classe 1 qui regroupe les salariés impliqués dans leur syndicat et leur entreprise est la plus représentée avec 344 salariés, soit 31% de l'échantillon. A ce groupe pourrait éventuellement s'ajouter la classe 3 qui correspond à une double implication limitée par la non réciprocité perçue de la relation avec le syndicat. Ensemble, elles représentent plus de 54% de l'échantillon. Un simple test d'association du Khi-deux ($Khi^2=5,09$, $p=0,024$) sur la base des quatre classes identifiées permet de montrer que cette répartition n'est pas due au hasard et qu'il existe bien une implication duale dans le contexte français.

Afin de tester l'hypothèse H1 selon laquelle *les salariés fortement impliqués dans leur syndicat sont également fortement impliqués dans leur entreprise* nous avons ensuite mené une analyse de régression sur les scores factoriels. Les variables explicatives incorporées dans le modèle sont les deux dimensions de l'implication syndicale (fierté d'appartenance et réciprocité perçue) et une série de variables de contrôle permettant de raisonner toutes choses égales par ailleurs (*cf.* annexes). La variable à expliquer est l'implication dans l'entreprise mesurée par l'échelle d'implication affective. Les résultats confirment l'hypothèse H1. L'influence de l'implication syndicale sur l'implication dans l'entreprise découle de la dimension fierté d'appartenance au syndicat et non de la dimension réciprocité perçue de l'échange. Il est donc possible d'accepter l'hypothèse H1 en considérant plus précisément que **plus les salariés sont fiers d'appartenir à leur syndicat, plus ils sont impliqués dans leur entreprise.**

Tableau 6. Résultats de l'analyse de régression des deux dimensions de l'implication syndicale sur l'implication dans l'entreprise

Variables indépendantes	Variable Dépendante	Implication dans l'entreprise		
		Coeff.	t	P
Implication syndicale				
Fierté d'appartenance		0,163***	5,44	0,000
Réciprocité perçue		0,010	0,32	0,751
Cgt		ref		
Cfdt		0.387**	2.21	0,027
Cgt-fo		0.369*	2.08	0,038
Cftc		0.508***	3.05	0,002
Cgc		0.695***	4.28	0,000
Unsa		0.505**	2.22	0,027
Solidaires		0.562*	1.82	0,069
Autres syndicates		0.821**	3.08	0,002
Simple adhérent		Ref.		
Mandat dans l'entreprise (DP, DS, CE, CHSCT)		-0.0166	-0.16	0,874
Mandat dans l'UD, UR, confédération.		-0.115	-0.97	0,333
Jeunes		-0.191***	-2.87	0,004
Etudes supérieures		-0.0705	-1.07	0,286
Ouvriers		Ref.		
Etam		0.256**	2.47	0,014
Ingénieurs et cadres		0.197*	1.86	0,063

Autres catégories	0.287*	2.27	0,023
Ancienneté	0.342***	4.47	0,000
Masculin	0.0411	0.64	0,522
Constante	-0.894***	-4.30	0,000
R ² ajusté	0,098		
F	14,85***		
N	1093		

Il ressort également de ces analyses que les salariés les plus impliqués dans l'entreprise sont plutôt ceux qui n'appartiennent pas à la CGT. Par ailleurs, les jeunes ouvriers syndiqués avec peu d'ancienneté dans leur entreprise semblent être moins impliqués que leurs aînés.

III.2 – Implications des salariés syndiqués dans la carrière et dans l'entreprise

Afin de tester la seconde hypothèse relative au lien entre l'implication dans la carrière et l'implication dans l'organisation, le même plan de traitement a été respecté. Les résultats de la classification, présentés dans le tableau suivant, font ressortir quatre groupes homogènes de salariés aux profils d'implication différents³.

Tableau 7. Effectifs et score moyen sur les échelles de mesure pour chaque classe

		Classes regroupant les 1093 salariés syndiqués				Moyenne des scores
		1	2	3	4	
	Effectifs (% de l'effectif total)	359	269	225	240	
Implication dans la carrière	Identification	+	0	+	-	3,40
	Résilience	+	+	-	-	3,12
	Planification	+	-	+	-	2,78
Implication dans l'entreprise	Implication affective	+	+	-	-	3,17

La classe 1 correspond à un groupe de salariés syndiqués impliqués à la fois dans leur carrière et dans l'entreprise. Il s'agit de la classe la plus représentée dans l'échantillon avec un effectif de 359 salariés syndiqués, soit 33% de l'échantillon. Le test d'association du Khi-deux confirme le lien significatif existant entre l'implication dans la carrière et l'implication dans l'organisation ($\chi^2=8,27, p=0,004$). Il existe donc une double implication dans la carrière et dans l'entreprise chez certains salariés syndiqués. Pour l'analyse de régression, les trois dimensions de l'implication dans la carrière ont été incorporées comme variables indépendantes tandis que la dimension affective de l'implication dans l'entreprise est la variable à expliquer. Les résultats montrent que deux dimensions de l'implication dans la carrière (identification et résilience) sont liées positivement et significativement à l'implication dans l'entreprise (cf. tableau suivant). En revanche, la dimension « planification

³ Pour des raisons de clarté pédagogique, les résultats chiffrés des classifications qui suivent ne sont pas présentés. Ils demeurent disponibles sur demande auprès des auteurs.

de carrière » est associée négativement et significativement à l'implication dans l'entreprise. Il semblerait donc que les salariés syndiqués avec un plan de carrière préétabli s'impliquent moins dans l'entreprise que les autres, toute chose égale par ailleurs (c'est-à-dire à niveau d'identification et de résilience dans la carrière identique).

Tableau 8. Régression des trois dimensions de l'implication dans la carrière sur l'implication dans l'entreprise

Variables indépendantes	Variable Dépendante	Implication dans l'entreprise		
		Coeff.	t	P
Implication dans la carrière				
Identification		0,270***	8,16	0,000
Résilience		0,293***	9,21	0,000
Planification		-0,122***	-3,97	0,000
Cgt		Ref		
Cfdt		0,218	1,37	0,170
Cgt-fo		0.413*	2,57	0,010
Cftc		0.400**	2,65	0,008
Cgc		0.468**	3,17	0,002
Unsa		0,329	1,60	0,110
Solidaires		0.539	1,93	0,054
Autres syndicates		0.597*	2,48	0,013
Simple adhérent		Ref		
Mandat dans l'entreprise (DP, DS, CE, CHSCT)		0,0791	0,86	0,388
Mandat dans l'UD, UR, confédération.		0,0312	0,31	0,758
Jeunes		-0.228***	-3,78	0,000
Etudes supérieures		-0,00291	-0,05	0,961
Ouvriers		Ref		
Etam		0.167	1,78	0,075
Ingénieurs et cadres		0,0390	0,41	0,684
Autres categories		0,160	1,40	0,162
Ancienneté		0.334***	4,84	0,000
Masculin		0,0898	1,54	0,124
Constante		-0.780***	-4,18	0,000
R ² ajusté		0,26		
F		20,17***		
N		1093		

La lecture de ces résultats indiquent par ailleurs que les salariés syndiqués les plus impliqués dans leur entreprise sont plutôt adhérents de la CGT-FO, de la CFTC, de la CGC, et de Solidaires, les salariés les plus âgés et les plus anciens dans l'entreprise et plutôt les ETAM.

Alors que l'identification à la réalisation d'une carrière et la résilience de carrière sont très liées à l'implication dans l'entreprise (respectivement $r=0,36$ et $r=0,39$), le fait d'avoir une stratégie personnelle pour atteindre ses objectifs de carrière est faiblement associé à l'implication dans l'entreprise ($r=0,12$). Deux explications au moins peuvent être envisagées à ce stade : il est tout d'abord possible que les répondants soient réticents à l'idée de dévoiler leurs ambitions professionnelles (le score moyen sur cet échelle est faible et égal à 2,78). Il pourrait être plus délicat pour eux de répondre positivement à ce type de questions lorsqu'ils

sont fortement impliqués dans l'entreprise. En effet, un tel aveu pourrait laisser entendre que leur implication dans l'entreprise est uniquement dictée par des ambitions personnelles, attitude en contradiction avec une implication syndicale qui renvoie plutôt à une démarche collective. L'analyse croisée des réponses sur les deux dimensions de l'implication syndicale pourra éclaircir ce point (*cf. infra*). La seconde explication pourrait renvoyer à la nature même de la carrière à laquelle les répondants font référence : s'il s'agit d'une planification « nomade », c'est-à-dire prévue hors de l'entreprise actuelle, il n'est pas étonnant de mettre au jour une faible association avec l'implication dans l'entreprise.

Une deuxième analyse de régression a été menée pour éclaircir cette relation. L'implication dans l'entreprise a été placée en tant que variable explicative des différentes dimensions de l'implication dans la carrière. Les résultats montrent qu'il existe un lien étroit entre les deux types d'implication et confirme la validité de l'hypothèse H2. Ces résultats montrent aussi que la planification de carrière, si elle est bien liée positivement à l'implication dans l'entreprise, est la dimension de l'implication dans la carrière la moins bien associée à l'implication dans l'entreprise.

III.3 – Implication dans la carrière et implication syndicale

La troisième hypothèse fait état d'un lien entre l'implication syndicale et l'implication dans la carrière. La classification en nuées dynamiques réalisée à partir des dimensions des deux concepts fait ressortir quatre classes relativement homogènes et distinctes les unes des autres.

Tableau 9. Effectifs sur les échelles de mesure pour chaque classe

		Classes regroupant les 1093 salariés syndiqués				
		1	2	3	4	Score moyen
Effectifs		358	244	243	248	
Implication dans la carrière	Identification	+	+	-	-	3,40
	Résilience	+	-	-	-	3,12
	Planification	+	0	-	-	2,78
Implication syndicale	Fierté	+	0	-	+	3,97
	Réciprocité	+	-	-	+	3,61

La classe 1 correspond à un groupe de salariés doublement impliqués dans leur syndicat et dans leur carrière. Il s'agit là aussi de la classe qui regroupe le plus de salariés syndiqués (n=358). Sur la base des regroupements effectués, le test du khi² montre qu'il existe un lien significatif entre les deux types d'implication (khi²=8,79, p=0,003). Cela étant, il semble – à la lecture des résultats issus de la classification – que les différentes dimensions ne présentent pas de relations homogènes. La classe 2, par exemple, réunit des salariés qui ont des scores très différents selon les dimensions de l'implication dans la carrière. Par ailleurs, l'analyse du

nuage de points semble indiquer une relation faible entre les deux types d'implication même si l'implication duale syndicat/carrière représente ici 33% des différents types d'implication. L'analyse de régression a donc été menée en distinguant chacune des dimensions propre à chaque construit. La variable à expliquer est, dans un premier temps, la fierté d'appartenance au syndicat puis, dans un second temps, la réciprocité de l'échange. Les trois dimensions de l'implication dans la carrière sont introduites dans les modèles en tant que variables explicatives. Les résultats montrent que les dimensions « résilience » et « planification » sont liées significativement et positivement à l'implication syndicale, que ce soit avec la dimension « fierté syndicale » ou « réciprocité ». En revanche, il s'avère que la dimension « identification » n'est pas associée à l'implication syndicale. Ainsi, les salariés syndiqués qui sont fortement impliqués dans leur syndicat ne sont pas particulièrement attachés à leur évolution professionnelle, ce qui manifestement ne les empêche pas d'avoir des objectifs spécifiques pour évoluer professionnellement.

Tableau 10. Régression des deux dimensions de l'implication dans la carrière sur l'implication syndicale

	Fierté	Réciprocité
Identification	0.0552 (1.59)	-0.0159 (-0.43)
Résilience	0.0593* (1.78)	0.0800** (2.25)
Planification	0.0747** (2.31)	0.0784* (2.28)
Cgt	Ref	ref
Cfdt	-0.314* (-1.89)	-0.276 (-1.56)
Cgt-fo	0.0518 (0.31)	-0.0444 (-0.25)
Cftc	0.00797 (0.05)	-0.0678 (-0.40)
Cgc	-0.274* (-1.77)	-0.288* (-1.74)
Unsa	-0.247 (-1.14)	-0.329 (-1.43)
Solidaires	-0.345 (-1.18)	-0.168 (-0.54)
Autres syndicates	-0.625** (-2.47)	-0.750** (-2.78)
Simple adhérent	Ref	ref
Mandat dans l'entreprise (DP, DS, CE, CHSCT)	0.739*** (7.68)	0.106 (1.03)
Mandat dans l'UD, UR, confédération.	1.184*** (11.14)	0.425*** (3.75)
Jeunes	-0.128* (-2.03)	-0.0712 (-1.06)
Etudes supérieures	-0.0466 (-0.74)	-0.0922 (-1.37)
Ouvriers	Ref	ref
Etam	-0.158 (-1.61)	-0.227** (-2.16)
Ingénieurs et cadres	-0.182* (-1.80)	-0.189* (-1.76)
Autres categories	-0.170 (-1.41)	-0.0578 (-0.45)
Ancienneté	0.0343 (0.47)	-0.124 (-1.61)
Masculin	0.0822 (1.34)	-0.0329 (-0.50)
Constante	-0.460* (-2.34)	0.396* (1.89)
N	1093	1093
R ²	0.186	0.076

Il est intéressant de constater que les salariés adhérents à la CFDT et à la CFE-CGE sont moins fiers que les cégétistes d'appartenir à leur syndicat. Sans surprise, les syndicalistes ayant des responsabilités syndicales dans l'entreprise ou au sein de leur organisation sont

aussi ceux qui sont les plus fiers d'appartenir à leur syndicat. Les jeunes salariés sont moins fiers que les salariés plus âgés et les ingénieurs et cadres sont moins fiers d'appartenir à un syndicat que les ouvriers. Les adhérents de la CGC et les ETAM et ingénieurs et cadres (souvent aussi adhérents à la CFE-CGC) sont plus nombreux à penser qu'il n'y a pas beaucoup à gagner à rejoindre un syndicat (réciprocité syndicale). Ce n'est pas le point de vue des syndicalistes qui ont un mandat au sein de leur organisation syndicale qui considèrent, au contraire, que leur décision de rejoindre un syndicat a été un choix judicieux de leur part.

Compte tenu de l'absence de lien entre la dimension « identification » de l'implication dans la carrière et les deux dimensions de l'implication syndicale, **l'hypothèse H3 n'est que partiellement validée**. L'implication syndicale est associée à la résilience dans la carrière ce qui intuitivement n'est pas surprenant. Les syndicalistes qui s'impliquent dans leur organisation syndicale se sentent capables de surmonter les problèmes qu'ils peuvent éventuellement rencontrer pour évoluer professionnellement. De la même manière, l'implication syndicale n'est pas incompatible avec le fait de se fixer des objectifs spécifiques pour évoluer professionnellement. En revanche, il semble que les salariés impliqués dans leur syndicat ne sont pas particulièrement attachés à leur évolution professionnelle.

III.4 – Les salariés syndiqués peuvent-ils être impliqués à la fois dans leur syndicat, leur entreprise et leur carrière ?

Afin de clarifier les liens existants entre les trois types d'implication, une classification a été réalisée à partir des six facteurs issus de l'ACP : les deux facteurs mesurant l'implication syndicale (fierté et réciprocité), le facteur mesurant l'implication affective dans l'entreprise et les trois facteurs mesurant l'implication dans la carrière (identification, résilience et planification). Cette procédure a permis d'identifier six groupes homogènes de salariés syndiqués dont les profils sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 12. Les six profils d'implication des salariés syndiqués

		Classes regroupant les 1093 salariés syndiqués					
		1	2	3	4	5	6
	Effectifs	168	174	162	190	219	180
Implication syndicale	Fierté	+	+	+	-	+	+
	Réciprocité	+	0	-	-	+	+
Implication dans l'entreprise	Implication affective	-	-	+	0	+	+
Implication dans la carrière	Identification	+	-	+	-	+	+
	Résilience	-	-	+	-	+	-
	Planification	+	-	0	0	+	-

La classe 5 qui regroupe les salariés triplement impliqués est une nouvelle fois la plus représentée (219 salariés). On peut aussi considérer que la classe 3 regroupe des salariés à la

fois impliqués dans leur syndicat mais aussi dans l'entreprise et leur carrière même si la triple implication est limitée du fait de la non planification de carrière et de la non réciprocité perçue de la relation avec le syndicat. Cette analyse descriptive indique qu'il peut exister une triple implication chez les salariés syndiqués. La quatrième hypothèse selon laquelle *les salariés impliqués dans leur entreprise et dans leur syndicat sont également fortement impliqués dans leur carrière* peut donc être conservée.

Afin de décrire plus précisément le profil des salariés syndiqués appartenant à chaque classe, une analyse de régression de type logit a été menée. Les résultats présentés dans le tableau suivant montrent que les salariés des classes 3 et 5, impliqués à la fois dans leur syndicat, l'entreprise et leur carrière, sont plutôt des adhérents de la CFDT, de la CGT-FO, de la CFTC, de la CFE-CGC, titulaires d'un mandat départemental, régional ou national dans leur organisation syndicale, qui ont plus de 45 ans. Il ressort également de cette analyse que les salariés de la classe 2 impliqués uniquement dans leur syndicat sont plutôt des adhérents de la CGT, titulaires de mandats dans l'entreprise et qui n'ont pas le statut d'ingénieur ou cadre. Quant à ceux qui affirment ne s'impliquer ni dans l'entreprise, ni dans le syndicat, ni dans leur carrière (classe 4), il s'agit généralement de simples adhérents qui sont d'ailleurs plutôt affiliés à Solidaires.

Tableau 14. Les déterminants de l'implication duale et triple

Variables explicatives	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6
Appartenance syndicale	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
CGT	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
CFDT	-,360	-,573	1,303*	,507	-,578	,207
CGT-FO	-,142	,185	,508	-,253	-,139	,053
CFTC	-,246	-,692*	,986	,183	,378	-,119
CGC	-,321	-1,000**	1,247*	,401	,370	-,178
UNSA	-1,282	-,045	,547	,346	,153	,252
Solidaires	,188	-,182	,106	1,205	-,354	-,965
Autres syndicats	-,846	-19,977	2,496***	,266	-,492	,360
Responsabilités syndicales	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
<i>Simple adhérent</i>	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
Titulaire d'un mandat dans l'entreprise (DP, etc.)	-,393	,704*	1,154***	-1,147***	,385	,581*
Titulaire d'un mandat dans une UD, UR, Confédération	,203	,672	1,004**	-2,322***	,402	,989***
Age : Moins de 45 ans	,380**	-,072	-,068	,202	-,314*	-,118
Formation : Etudes supérieures (Bac+)	,160	,109	,078	,049	-,311*	,034
Catégorie professionnelle : Ouvrier	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
ETAM	-,474	-,374	,954**	,062	-,057	,076
Ingénieurs et Cadres	-,053	-,499*	,647*	,142	-,072	,043
Autres catégories professionnelles	-,231	-,628*	,737	,016	,294	-,013
Ancienneté	-,801***	,222	,423*	,119	,005	,203
Genre : Masculin	-,403**	,449**	,136	-,060	,014	-,094
Nombre d'observations	168	174	162	190	219	180
<i>Toutes les estimations sont basées sur un modèle logit dichotomique. ***, **, * indiquent que les coefficients sont significatifs à 1%, 5% et 10 % respectivement. Pour chaque modèle, le test du rapport de vraisemblance indiquait que les variables explicatives sont ensembles significatives au seuil de 1 %. La modalité de référence est l'inverse de la modalité présentée (ex : masculin /féminin).</i>						

IV – Discussion

IV.1 – Résultats et limites

L'objet de cet article était de tester le degré de compatibilité entre trois foyers d'implications : l'entreprise, la carrière et le syndicat. Cette question n'avait pas été traitée jusqu'à présent, le concept d'implication multiple restant en grande partie à défricher, *a fortiori* quand il inclut l'implication syndicale. Les principaux résultats peuvent être synthétisés de la manière suivante :

Tableau 15. Synthèse des résultats

Hypothèses	1 : <i>les salariés fortement impliqués dans leur syndicat sont également fortement impliqués dans leur entreprise</i>	2 : <i>Les salariés fortement impliqués dans leur entreprise sont également fortement impliqués dans leur carrière</i>	3 : <i>Les salariés fortement impliqués dans leur syndicat sont également fortement impliqués dans leur carrière professionnelle</i>	4 : <i>Les salariés impliqués dans leur entreprise et dans leur syndicat sont également fortement impliqués dans leur carrière</i>
Résultats significativement positifs	Plus les salariés sont fiers d'appartenir à leur syndicat, plus ils sont impliqués dans leur entreprise.	L'identification à la réalisation d'une carrière et à la résilience de carrière sont très liées à l'implication dans l'entreprise.	La résilience et la planification de carrière sont très liées à l'implication syndicale, tant en termes de fierté syndicale que de réciprocité.	Les salariés doublement impliqués dans l'entreprise et le syndicat sont les plus impliqués dans leur carrière.
Profils	Relation faible à la CGT, et chez les jeunes ouvriers syndiqués avec peu d'ancienneté.	Relation forte à la CGT-FO, CFTC, CGC, et Solidaires, les plus âgés et les plus anciens dans l'entreprise et plutôt les ETAM	Relation forte à la CGT, chez les responsables syndicaux, les plus âgés, les ouvriers	Relation forte à la CFDT, CGT-FO, CFTC, CFE-CGC, chez les titulaires d'un mandat départemental, régional ou national, plus de 45 ans.
Résultats faibles ou non significatifs	La réciprocité de la relation avec le syndicat est faiblement associée à l'implication dans l'entreprise.	Le fait d'avoir planifié sa carrière est faiblement associée à l'implication dans l'entreprise.	L'identification à la carrière n'est pas associée à l'implication syndicale.	

Toutes ces conclusions doivent être considérées avec précaution pour trois raisons au moins qui tiennent aux populations étudiées, aux échelles de mesure et au protocole de recherche. En premier lieu, la représentativité de notre échantillon n'est pas établie malgré son importance en volume. Le secret qui entoure les effectifs des centrales syndicales et leurs caractéristiques rendent difficile toute vérification à ce niveau. Il n'est pas impossible que les résultats soient de ce fait fragilisés même si rien pour l'instant n'incite à penser que les caractéristiques personnelles influencent les implications dans le syndicat (Bemmels 1995) et dans l'entreprise

(Cohen 2003). Le recentrage des mesures de deux de trois attitudes sur une dimension seulement – l’implication affective pour l’entreprise, la loyauté pour le syndicat – fragilise également les résultats. Une part encore plus importante des variances auraient certainement pu être expliquée par l’introduction des autres facteurs des construits évalués. Enfin, le canevas de recherche en coupe transversale retenu ici ainsi que le plan de traitement des données rendent impossible l’identification des chemins de causalité. Ils permettent simplement de constater la réalité du phénomène social de la triple implication sans pouvoir l’expliquer autrement que par des conjectures. Sous ces réserves, il est en effet possible d’envisager des implications à la fois théoriques, managériales et syndicales.

IV.2 – Implications théoriques et modestie des ambitions managériales

A un premier niveau, les résultats obtenus auprès de notre échantillon montrent qu’une implication duale existe également en France malgré le climat traditionnellement tendu des relations collectives. Cette présence observée constitue en elle-même un premier apport à la connaissance dans la mesure où le cas français ne figurait pas dans la liste des méta analyses internationales (Reed & al. 1994, Bamberger & al. 1999, Johnson & al. 1999). La France peut être ajoutée à la liste déjà longue des pays au sein desquels l’implication duale ne constitue pas une attitude rare.

A un second niveau, une triple implication est également observée ce qui constitue un second résultat inédit. Plus de la moitié de l’échantillon (classes 3, 5 et 6 du tableau 11 soit 51%) affiche des scores élevés sur au moins un des facteurs de chaque foyer d’implication. La prise en compte de la multi-dimensionnalité des construits tend à montrer que cette triple attitude peut s’incarner dans des profils variés. Il n’existe donc pas une seule et unique forme de triple implication dans l’entreprise, le syndicat et la carrière : parfois la réciprocité de la relation au syndicat et la résilience de carrière font défaut, plus souvent la planification manque à l’appel. Il reste que le profil dominant associe les six dimensions. A l’analyse, les résultats obtenus montrent que la présence d’une implication dans la carrière au côté de la traditionnelle implication duale s’explique rarement, dans la population du secteur privé au moins, par une volonté d’instrumentalisation de l’engagement militant au profit de la carrière professionnelle. Le sentiment de réciprocité de la relation au syndicat n’apparaît en effet pas seul. Quand il se manifeste, il est accompagné d’une implication identitaire que la fierté d’appartenance exprime. En ce sens, cette attitude peut être interprétée chez les personnes concernées en tant que révélateur de l’intérêt porté à l’entreprise. Cette vision « noble » et constructive du syndicalisme est logiquement compatible avec la préservation d’un attachement à la carrière

professionnelle. Les autres profils sont soit des personnes désabusées ou investies dans la vie extraprofessionnelle (classe 4 du tableau 11), soit engagées sur un mode sacrificiel, c'est-à-dire « dévouées à la cause » au point d'abandonner toutes perspectives de carrière personnelle et de se désintéresser de l'entreprise (classe 2). Il en va ainsi de bon nombre des adhérents de la CGT qui semblent se distinguer des autres syndicalistes de l'échantillon en termes d'attitudes : leur fierté d'appartenance à l'entreprise et leur implication dans la carrière sont majoritairement faibles alors que leur loyauté syndicale est à l'évidence élevée. L'absence de perspective de carrière pourrait constituer une explication alternative à ce profil : l'engagement syndical serait dans cette logique la conséquence d'un désintérêt professionnel et organisationnel. Il n'est pas possible de statuer sur le bienfondé de l'une ou l'autre de ces deux conjectures en l'état actuel des résultats. Enfin, un dernier profil typique est révélé par la classe 1. Il s'agit de salariés désengagés de leur entreprise au point de ne plus être préoccupés que par leur carrière et leur syndicat. Ce dernier profil correspond probablement à une forme moins noble car plus instrumentale du syndicalisme. Il n'est pas impossible que, chez ces jeunes, le syndicat soit perçu comme une solution de secours pour continuer à espérer « faire carrière », l'implication dans l'entreprise n'ayant probablement pas donné les fruits escomptés à cet égard. Quoiqu'il en soit, ce profil est loin de constituer une généralité au sein de notre échantillon. Il s'avère clairement minoritaire. Il en va de même de l'implication unilatérale.

Tous ces résultats enrichissent les connaissances en matière d'implication multiple, c'est-à-dire combinant plus de deux foyers (Cohen 2003). À ce jour, seules les relations entre les quatre foyers considérés par Morrow comme « universels » - organisation, carrière, poste, travail - ont fait l'objet d'études (Morrow 1993, Randall & Cote 1991, Cohen 1999). L'implication syndicale, parce qu'elle ne concerne qu'une fraction restreinte de la population salariée, n'a pas été intégrée jusqu'à présent dans les modèles testés si l'on excepte les travaux récents de Redman & Snape (2005). Son degré de compatibilité avec d'autres foyers, tels que celui de la carrière, demeurerait inconnu (Cooper-Hakim & Viswesvaran 2005). Nos résultats montrent que le chaînon manquant entre l'implication duale d'une part, et d'autre part, la relation implication dans la carrière – implication dans l'entreprise (Cohen 1999), existe : la triple attitude constitue davantage la généralité que l'exception dans l'échantillon étudié. Les implications relèvent le plus souvent d'un jeu à somme non nulle comme l'avait déjà montré Becker (1992) pour les foyers universels. Pour comprendre finement les attitudes des salariés syndiqués, il est donc nécessaire de questionner aussi la relation qu'ils entretiennent avec leur propre carrière. Sur ces bases, il devient réducteur de considérer que

l'adhésion syndicale signifie forcément désintérêt de l'entreprise et renoncement à toute forme de progression professionnelle, bien au contraire. Il n'est guère possible d'aller plus loin dans l'interprétation théorique des résultats compte tenu des traitements statistiques pour l'instant opérés. Seul le test des chemins de causalité entre les trois formes d'implications, ainsi que l'indentification des effets médiateurs et modérateurs sous-jacents, pourraient éclairer les ressorts psychologiques de cette triple attitude que l'on sait désormais exister. Lui seul pourrait par exemple mettre à l'épreuve au sein de la population syndiquée l'incidence de l'implication dans la carrière sur l'implication dans l'organisation observée par Randall & Cote (1991) auprès des non syndiqués. Au niveau conatif, l'introduction dans le modèle de variables expliquées bénéfiques à l'organisation – attitudes en négociation, modes de résolution de problèmes privilégiés, propension à la grève par exemple – et/ou bénéfiques au salarié syndiqué – succès de carrière, stress, intention de départ, retrait, succès des négociations mais aussi perception des partenaires sociaux par l'employeur par exemple – contribuerait à comprendre l'incidence des différents profils d'implications.

Sur un plan plus opérationnel, savoir que différents profils existent chez les salariés syndiqués est d'abord riche de sens pour le DRH. Cette connaissance lui permet de comprendre pourquoi les réactions des partenaires sociaux aux évènements qui ponctuent la vie professionnelle peuvent être aussi variées. Être en mesure d'adapter son comportement aux particularités attitudinales des protagonistes de la négociation constitue certainement une des clés du dialogue social. La portée des revendications exprimées, le refus du compromis ou à l'inverse la position plus conciliante adoptée, la pression mise sur la direction n'est sans doute pas sans rapport. Il en va de même du responsable de section syndicale dont l'action gagnerait à mieux distinguer qui, parmi ses troupes, doit être tempéré ou au contraire dynamisé du fait notamment de l'enjeu de carrière personnel sous-jacent. Dans ce cadre, il semble bien que la question de l'âge constitue une variable importante à prendre en considération. Les populations syndiquées les plus jeunes n'offrent manifestement pas à voir les mêmes attitudes que leurs aînés. Les générations militantes ne semblent pas se ressembler. Les régressions réalisées révèlent en effet que les jeunes ont une plus forte propension à s'impliquer de manière unilatérale. Les relations entre les foyers sont souvent négatives et significatives. L'implication duale est par exemple plus rare au sein de cette catégorie de population. À ce titre, la compatibilité entre les trois foyers paraît beaucoup moins évidente en son sein. Ces particularités révèlent des attitudes syndicales plus radicales car faiblement associées à un attachement à la carrière et à l'entreprise chez certains de ces jeunes syndiqués. D'autres expriment au contraire un lien beaucoup plus faible, et certainement plus instrumental, aux

organisations qui les emploient et les représentent de façon à optimiser leurs espoirs de carrière. Le DRH comme le responsable de section syndicale ne peuvent ignorer ces particularités au moment de penser leurs pratiques de mobilisation. La standardisation en la matière semble par avance inopérante. Là comme ailleurs, l'heure est à la segmentation.

La complexité induite par l'engagement multiple invite ce faisant à la plus grande modestie managériale. Vouloir canaliser l'ensemble des comportements pour mieux fédérer alors que la relation entretenue par le salarié ne s'inscrit pas dans un registre d'exclusivité peut sembler vain. L'implication multiple est à l'évidence une attitude d'une richesse qui reste encore à découvrir. Le seul croisement du syndicat, de la carrière et de l'entreprise fait apparaître un nombre conséquents de profils. La combinaison avec les autres foyers identifiés par Morrow (1983) – le travail en tant que valeur et le poste - laisse présager une variété encore plus grande. De nombreuses pistes de recherche doivent être suivies pour espérer pouvoir un jour cerner les médiations entre les déterminants de l'attitude et les incidences comportementales. Une analyse plus qualitative et longitudinale des stratégies adoptées par les salariés syndiqués pour lever les tensions potentielles résidant entre les différents foyers d'implications pourraient également se révéler riche d'enseignements tant pour le manager que pour le responsable de section syndicale.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen J.P. & Meyer N.J. (1991) "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment" *Human Resource Management Review*, Vol. 1, n°1, 61-89
- Angle H.L. & Perry J.L. (1986) "Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates" *Academy of Management Journal*, Vol.29, n°1, 31-50
- Aranya N. & Ferris K.R. (1984) "A Re-examination of Accountants' Organizational-Professional Conflict" *The Accounting Review*, n°59, 1-15
- Arthur M.B. & Khapova S.M. & Wilderom C.P.M. (2005) "Career success in a boundaryless career world" *Journal of Organizational Behavior*, n°26, 177-202.
- Bamberger P.A. & Kluger A.N. & Suchard R. (1999) "The Antecedents and Consequences of Union Commitment: a Meta-Analysis" *Academy of Management Journal*, Vol.42, n°3, 304:318
- Barling J. & Fullagar C. & Kelloway E.K. (1992) *The Union and its Members. A Psychological Approach*, New York, Oxford University Press

- Becker T.E. (1992) "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions worth Making?" *Academy of Management Journal*, Vol.35, n°1, 232-244
- Bemmel B. (1995) "Dual Commitment: Unique Construct or Epiphenomenon?" *Journal of Labor Research*, Vol. XVI, n°4, 401-422
- Blau G.J. (1988) "Further Exploring the Meaning and Measurement of Career Commitment" *Journal of Vocational Behavior*, n°32, 284-297
- Blau G.J. (1985) "The Measurement and Prediction of Career Commitment" *Journal of Occupational Psychology*, n°58, 277-288
- Blau P.M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley
- Blau G.J. (1988) "Further Exploring the Meaning and Measurement of Career Commitment" *Journal of Vocational Behavior*, n°32, 284-297
- Carson K.D. & Bedeian A.G. (1994) "Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of its Psychometric Properties" *Journal of Vocational Behavior*, n°44, 237-262
- Charles-Pauvers B. & Zhong-Ming W. (2008) « Validité interculturelle d'une échelle de mesure de l'implication organisationnelle en France et en Chine » *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°69, Juillet-Août, 2 :18
- Cohen A. (2003) *Multiple Commitments in the Workplace. An Integrative Approach*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey
- Cohen A. (1999) "Relationships among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment" *Journal of Organizational Behavior*, 20, 285-308
- Cohen A. (1993) "An Empirical Assessment of the Multi Dimensionality of Union Participation" *Journal of Management*, n°19, 749-773
- Colarelli S. & Bishop R.C. (1990) "Career Commitment: Functions, Correlates, and Management" *Group & Organization Studies*, Vol. 15, n°2, 158-176
- Cooper-Hakim A. & Viswesvaran C. (2005) "The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework" *Psychological Bulletin*, Vol.131, n°2, 241-259
- Eisenberg R. & Cotterell N. & Marvel J. (1987) "Reciprocity Ideology." *Journal of Personality and Social Psychology*, n°53, 743-750
- Farmer H.S. & Barry Chung Y. (1995) "Variables Related to Career Commitment, Mastery Motivation, and Level of Career Aspiration among College Students" *Journal of Career Development*, Vo. 21, n°4, 265:278
- Fisher R. & Mansell A. (2009) "Commitment across Cultures: A Meta-Analytical Approach" *Journal of International Business Studies*, n°40, 1339-1358
- Fields M.W. & Thacker J.W. (1986) "Advancing the Investigation of Union

- Commitment: An Examination of Relevant Outcomes” *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada*, n°1, 24-30
- Friedman L. & Harvey R.J. (1986) “Factors of Union Commitment: The Case for a Lower Dimensionality” *Journal of Applied Psychology*, n°71, 371-376
- Fuller & Hester (1998) “The Effect of Labor Relations Climate on the Union Process” *Journal of Labor Research*, Vol. 19, n° 1, 173-187
- Gagnon C. & Gosselin E. & Paquet R. (2007) « Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires? État des connaissances sur le double engagement (Dual commitment) » *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, vol. 3, n° 1
- Glaser B.G. (1964) *Organisational Scientists: Their Professional Careers*, The Bobbs-Merrill Company, Inc., Indianapolis
- Gordon M.E. & Philpot J.W. & Burt R.E. & Thompson C.A. & Spiller W.E. (1980) “Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of its Correlates” *Journal of Applied Psychology Monograph*, Vol. 65, n°4, 479-499
- Gouldner A.W. (1957) “Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles” *Administrative Science Quarterly*, n°2, 281-306
- Hall M. & Smith D. & Langfield-Smith K. (2005) “Accountants’ Commitment to their Profession: Multiple Dimensions of Professional Commitment and Opportunities for Future Research” *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 17, 89-109
- Igalens J. & Neveu J.P. (1994) « L’implication syndicale » *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°10, janvier février, 13 :21
- Johnson R.W. & Johnson G.J. & Petterson C.R. (1999) “Moderators of the Relationship between Company and Union Commitment: A Meta-Analysis” *The Journal of Psychology*, 133, 85-103
- Klandermans B. (1989) “Union Commitment: Replications and Tests in the Dutch Context” *Journal of Applied Psychology*, n°74, 869-875
- Kelloway E.K. & Catano V.M. & Southwell R.R. (1992) “The Construct Validity of Union Commitment: Development and Dimensionality of a Shorter Scale” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n°65, 197-211
- Ko J.W. & Price J.L. & Mueller C.W. (1997) “Assessment of Meyer and Allen’s Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea” *Journal of Applied Psychology*, n°82, 961-073

- Lee K. & Carswell J.J. & Allen N.J. (2000) "A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work Related Variables" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, n°5, 799-811
- Magenau J.M. & Martin J.E. & Peterson M.M. (1988) "Dual and Unilateral Commitment among Stewards and Rank-And-File Union Members" *Academy of Management Journal*, Vol.31, n°2, 359-378
- Mathieu J.E. & Zajac D. (1990) "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment" *Psychological Bulletin*, n°108, 171-194
- McGee G.W. & Ford R.C. (1987) "Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales" *Journal of Applied Psychology*, n°72, 638-642
- Meyer J.P. & Jackson T.A. & Maltin E.R. (2008) "Commitment in the Workplace: Past, Present, and Future" in Barling J. & Cooper C.L. (eds) *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications, Thousand Oaks Inc
- Meyer J.P. & Staney D.J. & Herscovitch L. & Topolnytsky L. (2002) "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences" *Journal of Vocational Behavior*, n°61, 20-52
- Meyer J.P. & Allen N.J. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, Sage
- Meyer J.P. & Allen N.J. & Smith C.A. (1993) "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization" *Journal of Applied Psychology*, n°78, 538-551
- Miller G.A. & Wager L.W. (1971) "Adult socialization, organizational structure, and role orientations" *Administrative Science Quarterly*, n°16, 151-163
- Morrow P.C. (1983) "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment" *Academy of Management Review*, Vol.8, n°3, 486-500
- Morrow P.C. (1993) *The Theory and Measurement of Work Commitment*, Greenwich, CT: Jai
- Morrow P.C. & McElroy J.C. (1993) "Introduction: Understanding and Managing Loyalty in a Multi-commitment World" *Journal of Business Research*, n°26, 1-2
- Randall D.M. & Cote J.A. (1991) "Interrelationships of Work Commitment Constructs" *Work and Occupations*, Vol. 18, n°2, 194-211
- Redman T. & Snape E. (2005) "Exchange Ideology and Member-Union Relationships: An Evaluation of Moderation Effects" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, n°4, 765-773

- Reed C.S. & Young W.R. & McHugh P.P. (1994) "A Comparative Look at the Dual Commitment: An International Study" *Human Relations*, 47, 1269-1293
- Sheldon M.E. (1971) "Investments and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, Issue 2, 143-150
- Snape E. & Redman T. & Chan A.W. (2000) "Commitment to the Union: a Survey of Research and the Implications for Industrial Relations and Trade Unions" *International Journal of Management Reviews*, Vol.2, Issue 3, September, 205:230
- Sverke M. & Kuruvilla S. (1995) "A New Conceptualization of Union Commitment: Development and Test of an Integrated Theory" *Journal of Organizational Behaviour*, 16, special issue, 519:533
- Sverke M. & Sjöberg A. (1994) "Dual Commitment to Company and Union in Sweden: An Examination of Predictors and Taxonomic Split Methods" *Economic and Industrial Democracy*, Vol.15, 531-564
- Tetrick L.E. & Thacker J.W. & Fields M.W. (1989) "Evidence for the Stability of the Four Dimensions of the Commitment to the Union Scale" *Journal of Applied Psychology*, n°74, 819-822
- Thacker J.W. & Fields M.W. & Barclay L.A. (1990) "Union Commitment: An Examination of Antecedents and Outcomes Variables" *Journal of Occupational Psychology*, n°63, 33-48
- Thacker J.W. & Rosen H. (1986) "Dynamics of Employee Reactance to Company and Union. Dual Allegiance Revisited and Expanded" *IR/RI*, n°41, 128-144
- Wallace J.E. (1993) "Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible?" *Journal of Vocational Behavior*, n°42, 333-349.

Annexes

Les variables de contrôle introduites dans tous les modèles sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 10. Les variables de contrôle

	N	Moyenne	Ecart-type
CGT	1093	,04	,19
CFDT	1093	,13	,33
CGTFO	1093	,11	,32
CFTC	1093	,21	,41
CGC	1093	,46	,50
UNSA	1093	,03	,17
Solidaires	1093	,01	,11

Autres	1093	,02	,13
Simple adhérent	1093	,10	,30
Mandat dans l'entreprise	1093	,63	,48
Mandat dans l'organisation syndicale	1093	,27	,44
Moins de 45 ans	1093	,35	,48
Etudes supérieures	1093	,60	,49
Ouvrier	1093	,12	,32
ETAM	1093	,30	,46
IC	1093	,49	,50
Autres catégories professionnelles	1093	,10	,30
Ancienneté	1093	,77	,42
Masculin	1093	,69	,46