

EXPLORER LES DIFFERENTS PROFILS DE L'IMPLICATION DUALE DES SALARIES SYNDIQUES

Élaboration d'une typologie axée sur le *leader member exchange* (LMX)
responsable section syndicale/supérieur hiérarchique

Imane Elouaryarhli
Doctorante en Sciences de Gestion
IAE de Caen, NIMEC - EA 969
Université de Caen Basse-Normandie
3, rue Claude Bloch - BP 5160
14075 Caen Cedex
imane.elouaryarhli@unicaen.fr

Résumé :

L'objectif de cette communication est de dresser des profils d'implication duale de salariés syndiqués en fonction de leur *leader member exchange* supérieur hiérarchique/ responsable de section syndicale. Pour ce faire, nous avons mené une investigation empirique basée sur un échantillon de 683 salariés syndiqués français. L'analyse typologique réalisée au moyen d'une classification non hiérarchique a permis d'identifier quatre profils de salariés syndiqués.

Mots clés : implication duale, *leader member exchange*, syndicats, typologie.

EXPLORER LES DIFFERENTS PROFILS DE L'IMPLICATION DUALE DES SALARIES SYNDIQUES

Élaboration d'une typologie axée sur le *leader member exchange* (LMX)
responsable section syndicale/supérieur hiérarchique

Introduction

La communauté scientifique, composée des psychologues, sociologues et gestionnaires, montre un intérêt croissant pour l'étude du phénomène d'implication. Ce phénomène suscite un intérêt toujours grandissant aussi bien d'un point de vue théorique qu'empirique. La recherche sur l'implication des salariés demeure l'une des finalités des politiques des ressources humaines. Néanmoins, susciter l'implication des salariés demeure une tâche très délicate dans un contexte organisationnel caractérisé par des tensions sociales. Un manque d'implication peut ainsi se traduire par des comportements contre productifs (absentéisme, turnover...) au travail que les managers cherchent à éviter. Le bon climat relationnel entre salariés et managers peut devenir une condition propice au développement de l'implication. Cet enjeu est d'autant plus important pour les salariés syndiqués qui éprouvent une double implication envers deux foyers : leur équipe de travail et leur section syndicale. L'équilibre entre ces deux foyers d'implication peut dépendre de la qualité des relations qu'ils entretiennent avec leur supérieur hiérarchique et leur responsable de section syndicale. Peu d'études se sont intéressées à l'effet des représentants syndicaux sur l'implication des salariés syndiqués [Fortin-Bergeron, Doucet et Hennebert, 2013].

Force est de constater que les sections syndicales occupent aujourd'hui une place grandissante dans le dialogue social et la négociation sociale avec la direction, les salariés syndiqués se trouvent donc confrontés à une double exigence : être impliqués dans leur équipe de travail et être impliqués dans leur section syndicale. De ce fait, face à des intérêts a priori antagonistes de ces deux entités (équipe de travail et section syndicale), nous nous interrogeons sur l'implication duale des salariés syndiqués dans le contexte français. En effet, le syndicalisme reste un sujet peu étudié par les sciences de gestion en France [Pierson, 2005]. A l'inverse, la littérature anglo-saxonne s'est intéressée dès les années 1950 à l'étude du syndicalisme, notamment à l'implication duale (organisation et syndicat). Or, dans la pratique, gestionnaires et acteurs syndicaux sont amenés à se rencontrer et à dialoguer, ne serait-ce du fait des obligations légales établies par le code du travail.

En se référant à la typologie proposée par Magenau, Martin et Peterson [1988], on peut identifier quatre profils d'implication des salariés syndiqués : 1) les salariés syndiqués qui sont doublement impliqués envers leur équipe de travail et envers leur section syndicale; 2) les salariés syndiqués qui n'éprouvent aucune implication ni envers leur équipe de travail ni envers leur section syndicale; 3) les salariés syndiqués qui sont unilatéralement impliqués envers leur équipe de travail, et enfin; 4) les salariés syndiqués qui éprouvent une implication unilatérale envers leur section syndicale. Toutefois, on ne peut pas réduire la diversité du syndicalisme à une typologie binaire qui oppose les syndiqués doublement impliqués aux syndiqués unilatéralement impliqués.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente recherche qui propose une typologie nuancée de l'implication duale des salariés syndiqués. Pour ce faire, en plus de l'implication affective envers l'équipe de travail versus l'implication affective envers la section syndicale, la présente recherche introduit une troisième variable de classification : la qualité des relations (LMX : *leader member exchange*) qu'entretiennent les salariés syndiqués à la fois avec leur supérieur hiérarchique et le représentant de la section syndicale. Afin de proposer une typologie opérationnelle capable d'appréhender l'implication duale des salariés syndiqués, une classification multicritère a été menée au moyen d'une double classification hiérarchique et non hiérarchique sur un échantillon comprenant 683 salariés syndiqués français.

Notre travail s'organise autour de trois parties : après avoir présenté dans un premier temps les fondements théoriques de l'implication duale et du *leader member exchange*, nous allons exposer le cadre méthodologique. Puis, nous présenterons les résultats de l'analyse typologique.

1. UNE IMPLICATION DUALE DES SALARIÉS SYNDIQUÉS REVISITÉE

1.1. Les fondements théoriques de l'implication duale

L'implication duale des salariés syndiqués a, d'abord et principalement, été étudiée dans le contexte nord-américain. Elle trouve ses origines dans les travaux de Purcell [cité par Cohen, 2003] qui datent des années 1950, période à partir de laquelle, l'implication syndicale a connu son âge d'or dû à une montée du syndicalisme aux Etats-Unis. Etant donné le poids important des sections syndicales dans les entreprises, plusieurs chercheurs se sont focalisés sur l'étude de l'implication des salariés syndiqués en évoquant la notion d'« implication duale » qui intègre à la fois l'implication dans l'organisation et l'implication dans le syndicat [Angle et Perry, 1986 ; Deery, Iverson et Erwin, 1994 ; Magenau, Martin et Peterson, 1988 ; Snape et Redman, 2007].

Gagnon, Gosselin et Paquet [2007] soulignent les deux courants de recherches qui ont analysé l'implication duale : la perspective organisationnelle et la perspective individuelle. La première s'intéresse aux conditions organisationnelles qui favorisent le développement de l'implication duale, c'est-à-dire connaître le contexte organisationnel. Quant à la deuxième, elle cherche à établir des profils et ainsi distinguer les salariés doublement impliqués, et les salariés non impliqués. Igalens et Neveu [1994] n'excluent pas que le salarié syndiqué puisse appartenir à ces deux systèmes (organisation et syndicat) considérés la plupart du temps comme antagonistes. Selon Igalens et Neveu [1994], l'implication duale est plutôt orientée vers l'analyse de la relation management/syndicat.

Pour mieux appréhender la notion d'implication duale, Magenau, Martin et Peterson [1988] ont proposé trois cadres conceptuels : le premier s'appuie sur les travaux de Stagner [1956 ; cité par Cohen, 2003]; le deuxième est basé sur la notion de conflit, et; le troisième cadre se fonde sur la théorie de l'échange.

- Selon le premier cadre conceptuel, l'implication duale s'explique par les perceptions que se font les salariés de leur situation de travail. Celle-ci est perçue comme étant composée de deux entités : organisation et syndicat qui constituent pour eux un tout indissociable [Stagner, 1956 ; cité par Cohen, 2003].
- Selon le deuxième cadre, un salarié syndiqué peut être confronté à des difficultés pour maintenir des implications simultanées envers son organisation et envers son syndicat.

Ces deux entités seraient donc selon Magenau, Martin et Peterson [1988], en concurrence pour susciter l'adhésion de ses salariés syndiqués. Pour comprendre cette situation de conflit, Fuller et Hester [1998] ont mobilisé la théorie de la dissonance cognitive. Angle et Perry [1986] considèrent que l'implication duale n'est possible que lorsque les relations sociales entre le syndicat et l'organisation sont perçues par le salarié comme positives. Dans cette perspective, un climat relationnel satisfaisant favoriserait ainsi l'implication duale [Snape et Redman, 2007 ; Fuller et Hester, 1998].

- Le troisième cadre se fonde sur la théorie de l'échange. Deux sous approches sont distinguées. La première est basée sur l'échange social, renvoyant à la notion de devoir moral. Quant à la deuxième sous approche, elle met en évidence l'échange économique. Il est ici question d'instrumentalité de l'organisation et du syndicat. L'implication est instrumentale dans la mesure où le salarié compare les avantages et les coûts liés à sa relation avec ces deux entités. Selon Snape et Redman [2007], l'implication organisationnelle et l'implication syndicale sont plus motivées par des aspects sociaux qu'économiques. Un point commun est partagé par ces deux formes d'implication : un salarié s'impliquera si, en contrepartie, il perçoit de la considération et du soutien.

Les travaux d'Angle et Perry [1986] et Magenau, Martin et Peterson [1988] partagent aussi l'idée que l'implication syndicale n'est pas forcément synonyme d'une attitude négative envers l'organisation. L'implication syndicale ne serait donc pas obligatoirement la résultante d'une intégration incomplète au sein de l'organisation. Organisation et syndicat sont deux systèmes dépendants l'un de l'autre, n'ayant pas forcément des intérêts antagonistes. C'est pourquoi la question de l'implication duale en France est d'importance, notamment pour le dialogue social.

A la différence des pays anglo-saxons, il existe peu de recherches sur l'implication duale des salariés syndiqués en France [Biétry, 2007, Biétry, Camus et Amara, 2011]. Les études ont été menées pour la plupart aux Etats-Unis [Magenau, Martin et Peterson, 1988 ; Angle et Perry, 1986], en Grande-Bretagne [Snape et Redman, 2007] et en Australie [Deery, Iverson et Erwin, 1994]. Ces chercheurs ont tenté de savoir si un salarié syndiqué peut développer une double implication envers son organisation et son syndicat d'appartenance. D'où le caractère multiforme de l'implication des salariés syndiqués qui trouve son écho dans les travaux de Magenau, Martin et Peterson [1988].

Deux approches ont été adoptées pour identifier l'implication duale : l'approche taxonomique et l'approche dimensionnelle [Bemmels, 1995 ; Gordon et Ladd, 1990].

L'approche taxonomique permet de classer les objets en des groupes distincts appelés taxons. L'unité d'analyse dans cette approche est l'individu [Gordon et Ladd, 1990]. Quatre profils d'implication des syndicalistes ont été identifiés [Magenau, Martin et Peterson, 1988]: 1] les salariés syndiqués doublement impliqués dans l'organisation et dans le syndicat, 2] les salariés syndiqués unilatéralement impliqués dans le syndicat, 3] les salariés syndiqués unilatéralement impliqués dans l'organisation, et 4] les salariés syndiqués non impliqués ni dans le syndicat ni dans l'organisation. Cette typologie demeure toutefois universelle et acontextuelle. Nous proposons dans le cadre de cette recherche d'affiner cette typologie en intégrant le *leader member exchange* comme un déterminant de l'implication duale.

Quant à l'approche dimensionnelle, elle s'intéresse plus au phénomène organisationnel qu'aux différences individuelles [Gordon et Ladd, 1990 ; Cohen, 2003]. L'unité d'analyse est l'organisation, il s'agit d'identifier les caractéristiques organisationnelles favorisant l'implication duale. Elle cherche plutôt à fournir des explications causales. D'autres auteurs ont développé leur propre instrument de mesure [Angle et Perry [1986] ; Magenau et Martin, 1989 cité par Bemmels, 1995].

De nombreux travaux de recherche ont investigué les déterminants de l'implication duale [Angle et Perry, 1986 ; Magenau, Martin et Peterson, 1988]. Comme le constate Cohen [2003], l'implication organisationnelle et l'implication syndicale partagent peu de déterminants communs. Seul le climat relationnel est un antécédent jugé commun dans les études anglo-saxonnes [Snape, Redman et Chan, 2000]. Les relations avec le supérieur hiérarchique constituent un antécédent commun à l'implication organisationnelle et l'implication syndicale [Fukami et Larson, 1984]. C'est pourquoi nous proposons de nous focaliser sur les effets de la relation *leader member exchange* sur l'implication duale des salariés syndiqués. En effet, comme le soulignent Thévenet [2002] et Cohen [2007], seul le manager de proximité peut contribuer à créer des conditions propices au développement de l'implication organisationnelle.

Toutefois, les limites soulevées par la littérature sur les difficultés à trouver des antécédents et des conséquences spécifiques à l'implication duale traditionnelle (organisation et syndicat) nous laissent penser que changer le niveau d'analyse (équipe de travail et section syndicale) est une piste de recherche intéressante. De même, pour garder une cohérence dans le niveau d'analyse, nous retenons la relation leader-membre qui constitue un antécédent peu critiqué dans la littérature au lieu du soutien organisationnel perçu qui est un concept trop large.

1.2. Les niveaux d'analyse de l'implication duale : équipe/section syndicale

Les salariés évoluent au sein de différents contextes, ce qui explique l'intérêt croissant des recherches sur l'implication multiple. L'organisation, l'équipe de travail, le syndicat, la profession constituent des cibles d'implication. En effet, les salariés sont exposés simultanément et quotidiennement à différents foyers.

La plupart des recherches sur l'implication ont abordé ce phénomène sous l'angle de l'organisation. Le concept le plus étudié demeure ainsi celui de l'implication organisationnelle [Allen et Meyer, 1990 ; Angle et Perry, 1981 ; Charles-Pauvers et Commeiras, 2002]. Toutefois, délimiter le contour de ce phénomène amène les chercheurs à redéfinir la notion d'organisation qui demeure large et abstraite. D'où la volonté de réorienter les recherches sur des foyers plus fins. L'idée est de réduire le périmètre du phénomène d'implication à une entité plus restreinte et plus perceptible. En effet, sur un plan empirique, poser une série de questions (items) à un salarié qui travaille au sein d'une équipe Y sur son degré d'implication affective dans l'organisation peut engendrer deux perceptions différentes. La première peut révéler une réponse reflétant le caractère abstrait du concept d'organisation. Quant à la deuxième perception, le salarié peut assimiler inconsciemment l'organisation à son équipe de travail.

Par définition, une équipe de travail est un groupe d'individus, organisés ensemble, conduit par un leader, œuvrant pour atteindre un même objectif et qui opèrent de manière parfaitement établie [Devillard, 2008]. Les équipes développent donc des buts et des valeurs que les membres acceptent. Ils peuvent choisir d'exercer des degrés divers d'efforts pour le compte de leur équipe. Les membres peuvent ainsi avoir différents niveaux de désir de rester membre de l'équipe.

Les résultats de l'étude menée par Riketta et Van Dick [2005] montrent que les salariés éprouvent une implication dans l'équipe plus importante que celle de l'organisation. La forte proximité entre le salarié et son équipe et qui constitue son environnement de travail immédiat nous conduit à abandonner la notion d'implication organisationnelle pour se recentrer sur le concept de l'implication dans l'équipe ; d'autant plus que les nouveaux modes de gestion imposent un style de management par projet, regroupant plusieurs salariés qui forment une équipe. Le développement du travail en équipe s'explique par la recherche constante de productivité et de flexibilité [Bishop, Scott et Burroughs, 2000] et la quête d'une plus grande réactivité. Selon Neininger et al. [2010], un manque d'implication organisationnelle peut être compensé par une forte implication dans l'équipe.

Pour garder une cohérence dans le niveau d'analyse, nous retenons l'implication dans la section syndicale (au lieu de l'implication syndicale). Une section syndicale se caractérise par la réunion de personnes ayant des intérêts professionnels communs, appartenant à la même entreprise, qui d'une manière permanente travaillent ensemble, dans un même lieu sous la direction d'un représentant du chef d'entreprise¹.

1.3. Le concept de *leader member exchange* pour affiner les profils d'implication duale

Nous mobilisons le concept de *leader member exchange* dans la mesure où le supérieur hiérarchique joue un rôle important. En effet, il est en charge de la mise en œuvre de la stratégie, des procédures, des décisions et des pratiques organisationnelles [Whitener, 1997]. Selon Ambrose et Schminke [2003], le supérieur hiérarchique est à la fois un partenaire d'échange privilégié pour le salarié, du fait des relations de travail quotidiennes qu'ils entretiennent, mais également le représentant de l'organisation aux yeux des salariés.

La théorie du « *leader member exchange* », traduit en français par relation supérieur-subordonné, a été développée dans les années 1970 par Dansereau, Graen et Haga. Elle trouve son origine dans la théorie de l'échange social. Elle désigne les relations qu'entretient un salarié avec son supérieur, plus précisément comme « l'intensité de la relation entre un leader et un employé » [Graen et Scandura, 1987]. Elle découle des théories du leadership qui se sont majoritairement intéressées aux caractéristiques des supérieurs. A l'image de la théorie du *leader member exchange*, la théorie du soutien organisationnel perçu, développée par Eisenberger et al. [1986], s'attache à décrire la perception du salarié sur la manière dont l'organisation valorise ses efforts, sa contribution et s'intéresse à son bien-être. Le concept de support organisationnel perçu et celui de *leader member exchange* trouvent leur source dans la théorie de l'échange social de Blau [1964].

¹ <http://www.juritravail.com/lexique/Section.html>

Le *leader-member exchange* met en avant la réciprocité de la relation d'emploi. En effet, chaque partie est fournisseur et receveur de ressources tangibles ou intangibles. La relation d'emploi est donc caractérisée par des échanges réciproques, constitués par des éléments tangibles à l'image du temps de travail contre rémunération mais également par des éléments intangibles à l'image du soutien, de la considération ou de la reconnaissance. La distinction entre ces deux concepts a été soulevée dans la littérature par plusieurs auteurs [Shore et Tetrick, 1991 ; Wayne, Shore et Liden, 1997]. Le support organisationnel perçu est caractérisé par les échanges existants entre un salarié et son organisation [Eisenberger et al., 1986, Eisenberger et al., 2001]. Le *leader member exchange* est composé par les relations qu'entretient un salarié avec son supérieur [Graen et Scandura, 1987]. L'unité d'analyse est la relation individuelle entre un supérieur et un subordonné.

Nous supposons donc que la relation leader-membre est susceptible d'influencer l'implication des salariés syndiqués. Les travaux menés sur l'influence de la relation leader membre soulignent qu'il y existe un lien entre la relation supérieur-subordonné et l'implication organisationnelle [Gerstner et Day, 1997]. En effet, outre l'influence exercée sur la satisfaction au travail et la performance [Wayne et al., 2002], Gerstner et Day [1997] ont montré une influence sur l'intention de quitter l'entreprise et l'implication affective organisationnelle. Avant l'apparition de la théorie du *leader member exchange*, on admettait que le supérieur hiérarchique agissait de manière identique avec l'ensemble de ses collaborateurs. Il adoptait donc un style de management unique.

La théorie de *leader member exchange* a retenu l'attention des chercheurs pour deux raisons principales [Dulebohn et al., 2012]. Premièrement, cette théorie se focalise sur chaque relation d'emploi interpersonnelle entre le supérieur hiérarchique et chacun de ses collaborateurs. La deuxième raison avancée réside dans le fait que les supérieurs ne construisent pas les mêmes relations professionnelles avec leurs collaborateurs. En somme, le supérieur crée des relations uniques avec chaque subordonné. Cette théorie suppose que les supérieurs n'adoptent pas le même style de management avec l'ensemble des salariés [Graen et Scandura, 1987].

Dans l'étude de « *leader member exchange* », les perceptions des collaborateurs sont prises en compte pour comprendre les interactions et les relations entretenues avec le supérieur hiérarchique. Négliger le point de vue des collaborateurs ne permettrait pas de comprendre la nature des relations établies et ainsi, résoudre les problèmes rencontrés dans les relations de travail au sein des organisations. La complexité des relations entre le supérieur et ses collaborateurs peut alors être éclairée grâce au concept de « *leader member exchange* ». En effet, le supérieur hiérarchique est l'interlocuteur privilégié des salariés, il est le représentant de l'organisation. Les résultats de l'étude menée par Vandenbergue, Beintein et Stinghlamber [2004] montrent que le supérieur hiérarchique joue un rôle primordial dans le développement de l'implication chez ses collaborateurs. Le soutien du supérieur hiérarchique est une variable essentielle comme le montrent les travaux de Rhoades et Eisenberger [2002] qui accordent une place prépondérante aux cadres de proximité.

Deux types de relations sont mis en évidence par la littérature académique [Liden et Graen, 1980]. Les relations entre le supérieur hiérarchique et les collaborateurs reposent sur des transactions contractuelles, qui renvoient aux clauses contractuelles (description d'emploi). Le deuxième type de relations dépasse le cadre formel de la relation en s'intéressant à la qualité des rapports entre le leader et le subordonné. Les relations basées sur des transactions contractuelles sont associées à des rapports de faible qualité, caractérisées par une faible confiance, de faibles interactions, peu de récompenses et pas de soutien. Gerstner et Day [1997] soulignent dans leur méta-analyse l'importance de la communication entre le leader et

ses collaborateurs. En effet, réussir à établir une relation positive à travers une bonne communication contribue à améliorer l'implication organisationnelle. Selon Dienesch et Liden [1986], plus les salariés entretiennent des relations d'échange avec leur supérieur hiérarchique, plus ils développent des interactions, un sentiment de confiance, accompagnés par le sentiment d'être soutenus et d'être récompensés à juste titre.

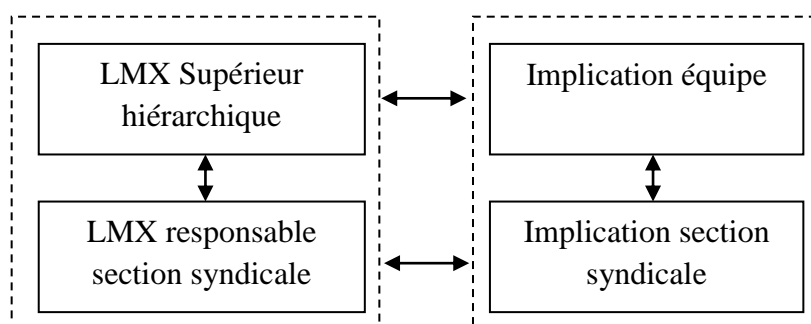
Un échange leader-membre de « qualité » élevée est bénéfique aux supérieurs en ce sens que les collaborateurs vont davantage s'impliquer dans l'organisation [Dienesch et Liden, 1986], auront des comportements de citoyenneté organisationnelle [Wayne, Shore et Liden, 1997] et seront performants au travail [Dienesch et Liden, 1986].

La figure ci-dessous schématise notre cadre d'analyse typologique qui présente les variables de classement utilisées associées respectivement à l'implication duale (équipe et section syndicale) et le *leader member exchange* (LMX supérieur hiérarchique et LMX responsable section syndicale).

Nous mobilisons dans ce travail le concept de *leader member exchange* avec le responsable de section syndicale car il représente le syndicat auprès de l'employeur. Le responsable de section syndicale est un leader qui développe des relations d'échanges (qui peuvent être formelles ou informelles) réciproques avec les salariés syndiqués. Nous nous focalisons donc sur la qualité de ces relations d'échange, ce qui nous permet d'emprunter le concept de *leader member exchange*. Par ailleurs, les indicateurs de mesure utilisés dans le présent papier et qui ont été proposés par Scandura et Graen (1987) mettent en avant la qualité des relations et non le lien hiérarchique (exemple d'items : je m'entends bien avec mon représentant de section syndicale ; mon représentant de section syndicale serait prêt à m'aider personnellement à résoudre mes problèmes dans mon travail).

Dans le cadre de cette recherche, le concept de *leader member exchange* permet de mettre en évidence l'influence exercée par le supérieur hiérarchique et/ou le responsable syndical sur l'implication duale. Les résultats des études menées sur le *leader member exchange* et l'implication organisationnelle concluent généralement à une relation positive entre ces deux concepts [Erdogan et Liden, 2002 ; Liden, Sparrowe et Wayne, 1997]. En outre, il s'agit de se pencher sur l'influence du leader sur l'implication duale (équipe et section syndicale). Par ailleurs, en changeant le niveau d'analyse organisation → équipe et syndicat → section syndicale, le terme responsable hiérarchique n'est plus associé à l'organisation, il est plutôt associé à des foyers plus restreints qui sont dans notre travail, l'équipe de travail et la section syndicale. A titre d'illustration, un responsable d'un projet qui dirige une équipe est considéré par cette dernière comme étant le leader.

Figure 1 - Cadre Typologique



2. LE CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

La présente recherche propose une typologie nuancée de l'implication duale des salariés syndiqués. Pour ce faire, en plus de l'implication affective envers l'équipe de travail versus l'implication affective envers la section syndicale, la présente recherche introduit une troisième variable de classification : la qualité des relations (LMX : *leader member exchange*) qu'entretiennent les salariés syndiqués à la fois avec leur supérieur hiérarchique et le représentant de la section syndicale.

Notre recherche s'inscrit dans la continuité des travaux sur l'implication des salariés réalisés dans le domaine de la gestion des ressources humaines en l'appliquant à une population particulière : les salariés syndiqués. Si nous reprenons les différentes catégories d'objectifs d'une recherche en gestion des ressources humaines proposées par Igalens et Roussel (1998, p 23), notre travail correspond à l'élargissement des résultats de recherches antérieures en changeant le niveau d'analyse et la population étudiée. Une démarche exploratoire caractérise notre travail dans la mesure où nous souhaitons transposer des concepts testés dans un cadre international (pays anglo-saxons) dans le cadre de la France.

Afin de proposer une typologie opérationnelle capable d'appréhender l'implication duale des salariés syndiqués, une classification multicritère a été menée au moyen d'une double classification hiérarchique et non hiérarchique sur un échantillon comprenant 683 salariés syndiqués français.

Nous avons conscience que notre échantillon n'est pas représentatif. Cependant, il n'existe pas de base de données des salariés syndiqués en France, qui plus est, les organisations syndicales ne communiquent pas leur base de données pour des raisons de confidentialité. Notre questionnaire s'adresse aux salariés syndiqués non mandatés à 100 %, ce qui rend difficile la collecte des données.

2.1. Mesure des variables de classification

Une revue de la littérature empirique nous a permis de définir les indicateurs mesurant les variables de notre modèle de recherche. Les échelles utilisées sont des échelles de Likert à sept points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Afin de les utiliser dans notre recherche, nous avons procédé à une double traduction. La première a été réalisée par nos soins. La deuxième a été réalisée par un professeur d'anglais bilingue. Les mesures utilisées pour appréhender nos concepts sont de nature perceptive.

Nous avons contacté, dans un premier temps, les responsables syndicaux départementaux bas-normands afin de convenir d'un rendez-vous pour exposer notre travail. Nous leur avons présenté et nous avons recueilli leur avis concernant les items de notre questionnaire. Nous avons au préalable présenté notre questionnaire à trois responsables syndicaux afin de recueillir leurs remarques et suggestions sur le questionnaire.

Après avoir opéré des modifications mineures, nous avons effectué un test du questionnaire en face à face. En effet, par souci de clarté, de compréhension et d'intelligibilité, nous avons testé le questionnaire auprès de 10 salariés syndiqués. Nous leur avons demandé de nous dire si l'une des questions leur posait des problèmes de compréhension.

Afin de vérifier la qualité métrique des indicateurs de mesure utilisés, nous avons mené les analyses statistiques nécessaires à savoir les matrices de corrélation, l'analyse en composantes principales (ACP) et le coefficient alpha de Cronbach (Evrard, Pras et Roux, 2003) sur une base empirique composée de 683 salariés syndiqués.

Tableau 1 - Les échelles de mesure

Variable	Auteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Kaiser Meyer Olkin
LMXSH	Scandura T.A et Graen G.B (1987)	7	0,947	0,942
LMXRSS	Scandura T.A et Graen G.B (1987)	7	0,942	0,938
IMPEQ	Bishop J.W, Scott K.D et Burroughs S.M (2000)	8	0,919	0,93
IMPSS	Bishop J.W, Scott K.D et Burroughs S.M (2000)	8	0,922	0,938

2.2. Méthode de collecte des données

La principale difficulté méthodologique à laquelle nous nous sommes confrontée est associée à la collecte des données empiriques auprès des salariés syndiqués. Pour faire face à cet obstacle, nous avons opté pour la technique « boule de neige » comme méthode d'échantillonnage, qui consiste à utiliser des personnes comme source d'identification pour accéder aux personnes cibles. Dans notre cas, nous avons contacté, dans un premier temps, les responsables syndicaux départementaux bas-normands afin de nous mettre en contact avec des salariés syndiqués et d'autres personnes sources qui à leur tour nous ont mis en contact avec d'autres salariés syndiqués.

Dans la collecte des données, une enquête en ligne a été menée auprès des salariés syndiqués français. Compte tenu de la difficulté d'accéder au terrain, nous avons recensé toutes les adresses mails des fédérations, des unions régionales, départementales et locales des différents syndicats composant le paysage syndical français. Il nous est impossible d'estimer le taux de réponse étant donné que nous avons eu recours à la technique « boule de neige » comme technique d'échantillonnage.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques de notre échantillon final, composé de 683 questionnaires.

Tableau 2 – Caractéristiques de l'échantillon

Age	Genre	Niveau d'études	CSP	Appartenance syndicale
Moins de 25 ans : 0,6 %	H : 63 %	Sans diplôme : 2 %	Agent de maîtrise : 11,42%	CFDT : 13 %
Entre 25 et 35 ans : 9,2 %	F : 37 %	Diplôme inférieur au bac : 18,2 %	Employé(e) : 25,62 %	CGT : 8,2 %
Entre 36 et 45 ans : 29,6 %		Bac : 11,3 %	Ingénieur/Cadre : 39,68 %	CGT-FO : 50,2 %
Entre 46 et 55 ans : 41,3 %		Bac+2 : 28,1 %	Ouvrier(e) : 6,15 %	CFE-CGC : 25,5 %
Plus de 55 ans : 19,6 %		Bac+3 : 11 %	Technicien(ne) : 17,13 %	Autres : 3,1 %
		Bac+4 : 6,3 %		
		Bac+5 : 18,7 %		
		Supérieur à Bac+5 : 4,2 %		

2.3.Méthode de classification

Les analyses typologiques qui utilisent les algorithmes de classifications hiérarchiques et non hiérarchiques sont, en effet, les mieux adaptées pour répondre à notre objectif de recherche. Ces algorithmes de classification étudient un ensemble de relations de corrélation. L'objectif des méthodes de classification n'est pas d'examiner l'influence qu'exercent des variables indépendantes sur des variables dépendantes, mais regrouper des sujets en groupes possédant des caractéristiques communes. Les sujets d'un même groupe sont similaires selon les variables de classification et différents des individus des autres groupes.

Nous avons mené une double classification hiérarchique et non hiérarchique ce qui nous a permis de déterminer a priori et a posteriori le nombre de classes pour déterminer le nombre de profils de salariés syndiqués. Le logiciel SPSS 19 a été utilisé pour mener ces analyses.

Compte tenu de la taille de notre échantillon (N=683), l'analyse du dendrogramme issu de la classification hiérarchique s'avère difficile. C'est la raison pour laquelle notre choix s'est porté sur la classification non hiérarchique reconnue aussi par la méthode des nuées dynamiques. Ce procédé consiste à fixer le nombre de classes que nous désirons obtenir. En fixant le nombre de classes à cinq, nous avons constaté que la répartition est déséquilibrée. En effet, une classe sur les cinq comporte un effectif inférieur au seuil statistique de 10 % préconisé par Evrard et al., (2003). En fixant le nombre de classes à quatre, l'analyse typologique, qui a été menée à l'aide de l'algorithme de la classification non hiérarchique a abouti à une typologie (ou une répartition) assez équilibrée et pertinente.

3. RESULTATS DE L'ANALYSE TYPOLOGIQUE

3.1. La structure typologique

En fixant le nombre de classes à cinq, nous avons constaté que la répartition est déséquilibrée. En effet, une classe sur les cinq comporte un effectif inférieur au seuil statistique de 10 % préconisé par Evrard et al., (2003). C'est la raison pour laquelle nous avons choisi une structure typologique à quatre classes.

Tableau 3 - Nombre de salariés syndiqués dans chaque classe

Classe	Nombre de salariés syndiqués	Pourcentage
1	144	21,08 %
2	306	44,80 %
3	147	21,52 %
4	86	12,60 %
TOTAL	683	100 %

En fixant le nombre de classes à quatre, l'analyse typologique, qui a été menée à l'aide de l'algorithme de la classification non hiérarchique a abouti à une typologie (ou une répartition) assez équilibrée. Les quatre classes identifiées sont constituées de 144 salariés syndiqués (21,08 % de notre échantillon) pour la première classe, de 306 (soit 44,8% de notre échantillon) pour la deuxième classe, de 147 (soit 21,52 %) pour la troisième classe et de 86 salariés syndiqués pour la quatrième et dernière classe (12,6%).

3.2. Validation de la structure typologique

Le tableau ci-dessous présente les distances entre les centres de classes. Il apparaît que les profils associés à la classe 2 et à la classe 4 sont les plus éloignés. Les profils des classes 1 et 2 sont les plus proches.

Tableau 4 - Distances entre les centres des classes

Cluster	1	2	3	4
1		2,639	2,323	3,891
2	2,639		3,244	3,998
3	2,323	3,244		3,008
4	3,891	3,998	3,008	

Afin de valider la typologie à quatre classes obtenues, nous avons effectué une analyse de la variance à un facteur (ANOVA) sur les variables de classement. Cette analyse nous permettra par ailleurs de mettre en évidence les variables les plus discriminantes. Les résultats de l'analyse de la variance présentés dans le tableau ci-dessous montrent que les quatre variables de classement (Leader Member Exchange Supérieur Hiérarchique, Leader Member Exchange Responsable Section Syndicale, Implication dans l'Equipe et Implication dans la Section Syndicale) sont discriminantes (test de Fischer, $p < 0,05$). Nous avons constaté que le pouvoir discriminant des variables associées à la variable LMX (*leader member exchange*) est le plus élevé comparé aux variables liées à l'implication affective (équipe et section syndicale).

Tableau 5 - Analyse de la variance ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LMXSH	Between Groups	984,172	3	328,057	336,540	,000
	Within Groups	661,885	679	,975		
	Total	1646,056	682			
LMXRSS	Between Groups	335,196	3	111,732	224,336	,000
	Within Groups	338,181	679	,498		
	Total	673,377	682			
IMPEQ	Between Groups	561,019	3	187,006	229,134	,000
	Within Groups	554,163	679	,816		
	Total	1115,182	682			
IMPSS	Between Groups	487,331	3	162,444	213,588	,000
	Within Groups	516,412	679	,761		
	Total	1003,743	682			

Pour affiner l'analyse des différences entre les quatre classes, nous avons effectué le test de Scheffe sur chacune des variables de classement.

L'ensemble de ces résultats a pour finalité de spécifier les caractéristiques distinctives associées à chaque profil.

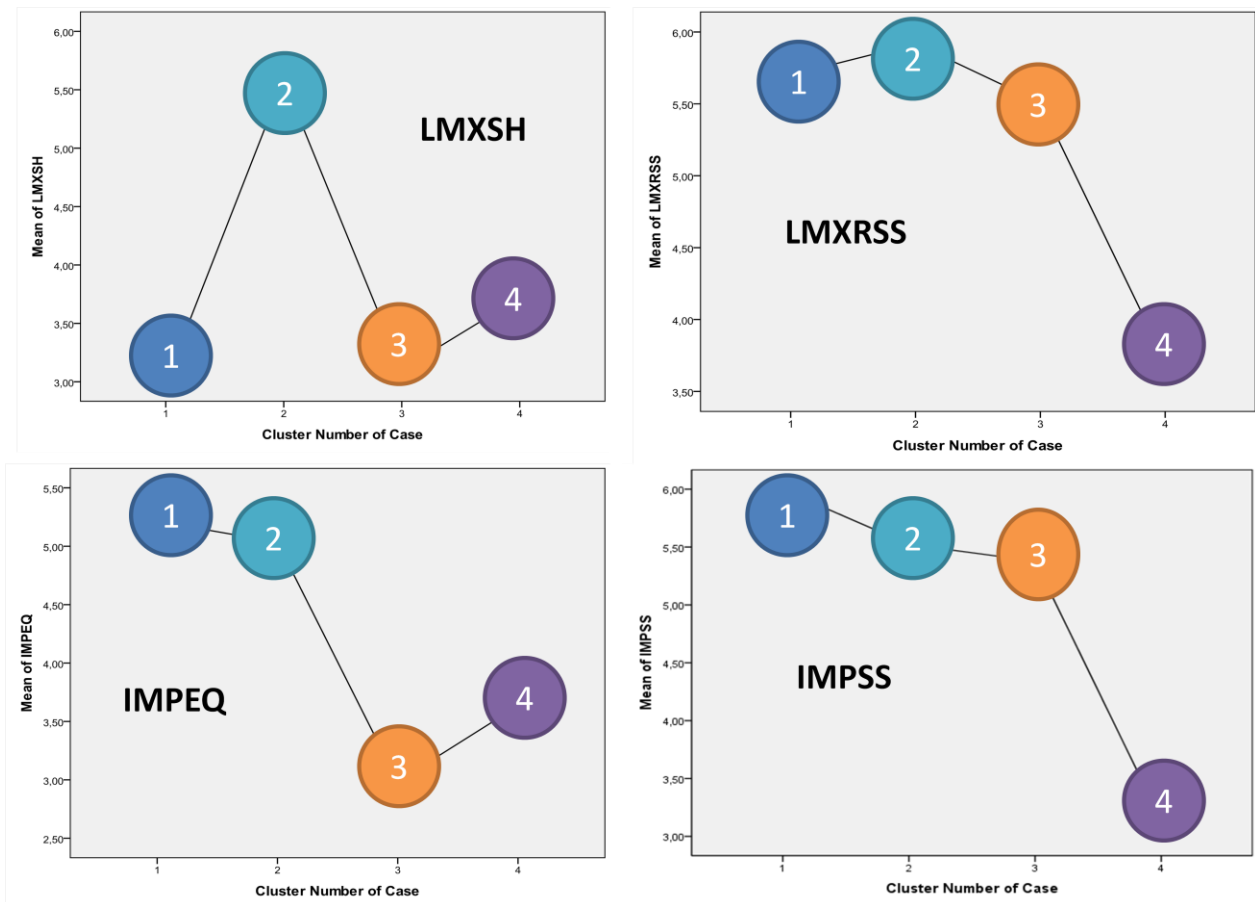
3.3. Analyse des profils

Les résultats issus de la classification non hiérarchique (analyse de la variance) montrent que les quatre profils sont distincts les uns des autres. Dans la présente section, nous présentons les principales caractéristiques des quatre profils.

Le profil 1 qui représente 21,08 % de notre échantillon regroupe les salariés syndiqués qui entretiennent des relations de faible qualité avec leur supérieur hiérarchique. Les relations entretenues par ces salariés syndiqués avec leur responsable de section syndicale sont « neutres », c'est-à-dire ni bonnes ni mauvaises. Cette catégorie de salariés syndiqués éprouve une implication duale, à savoir aussi bien dans leur équipe de travail que dans leur section syndicale. A partir de ces éléments, nous pouvons conclure que l'implication duale ressentie par ces salariés syndiqués, notamment leur implication dans l'équipe, ne s'explique par la

qualité des relations nouées avec leur supérieur hiérarchique. Indépendamment de la qualité des relations professionnelles et syndicales entretenues au travail, ce profil de salariés est doublement impliqué.

Figure 1 - Analyse des profils selon les variables de classement



Le profil 2, représentant 44,80 % de notre échantillon est composé de salariés syndiqués qui entretiennent d'excellentes relations avec leur supérieur hiérarchique. Ils entretiennent également de bonnes relations avec leur responsable syndical. Ils sont impliqués dans leur équipe de travail. Comparée à leur implication dans la section syndicale, que l'on peut qualifier de « normale », les salariés appartenant à ce profil éprouvent une implication plus développée envers leur équipe de travail. Cela nous laisse entendre que les relations entretenues avec leur supérieur hiérarchique ont une incidence plus importante sur leur implication dans leur équipe de travail. Bien qu'ils entretiennent de bonnes relations avec leur responsable de section syndicale, cela ne semble pas avoir une incidence sur leur implication dans la section syndicale.

Le profil 3 représente 21,52 % de notre échantillon. Cette catégorie de salariés syndiqués entretient des relations de faible qualité aussi bien avec leur supérieur hiérarchique qu'avec leur responsable de section syndicale. Ils sont impliqués unilatéralement dans leur section syndicale. La qualité des relations professionnelles entre ce profil de salariés et le supérieur hiérarchique est plus mauvaise que celles entretenues avec le responsable de section

syndicale. L'implication dans l'équipe est plus affectée par les mauvaises relations qu'entretiennent ces salariés avec leur supérieur hiérarchique.

Le quatrième et dernier profil regroupe 12,60% de notre échantillon d'enquête. Ce profil de salariés syndiqués entretient des relations de faible qualité aussi bien avec leur supérieur hiérarchique qu'avec leur responsable de section syndicale. Ils n'ont aucune implication. La qualité des relations professionnelles entre ce profil de salariés et le responsable de section syndicale est plus mauvaise que celles entretenues avec le supérieur hiérarchique. L'implication dans la section syndicale est plus affectée par les mauvaises relations qu'entretiennent ces salariés avec leur responsable de section syndicale.

Discussion

Peu de travaux ont proposé des typologies de salariés syndiqués en fonction de leur implication duale à l'exception des travaux de Magenau, Martin et Peterson [1988] qui ont mis en évidence quatre profils de salariés syndiqués 1) les salariés syndiqués qui sont doublement impliqués envers leur équipe de travail et envers leur section syndicale; 2) les salariés syndiqués qui n'éprouvent aucune implication ni envers leur équipe de travail ni envers leur section syndicale; 3) les salariés syndiqués qui sont unilatéralement impliqués envers leur équipe de travail, et enfin; 4) les salariés syndiqués qui éprouvent une implication unilatérale envers leur section syndicale. La présente recherche menée auprès de 683 salariés syndiqués français complète les travaux de Magenau, Martin et Peterson [1988] en proposant une typologie plus nuancée et en mettant en évidence quatre profils.

Le profil 1 selon la typologie de Magenau, Martin et Peterson correspond aux profils 1 et 2 de notre typologie : des salariés syndiqués doublement impliqués dans leur équipe de travail et dans leur section syndicale. L'introduction du LMX nous a donc permis d'identifier deux sous-profils. Le profil 2 selon les mêmes auteurs est composé de salariés syndiqués éprouvant aucune implication duale est proche de notre profil 4. On note toutefois une légère implication dans l'équipe de travail par rapport à celle dans la section syndicale. Le profil 3 de la typologie de Magenau, Martin et Peterson qui correspond à des salariés syndiqués unilatéralement impliqués dans leur équipe de travail est inexistant. Le profil 4 des auteurs cités, composé de salariés syndiqués unilatéralement impliqués dans leur section syndicale, correspond à notre profil 3.

Conclusion

L'étude du rôle de représentant syndical dans l'implication duale ou non des salariés syndiqués reste un sujet inexploré dans les recherches françaises. C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente recherche qui a pour finalité d'étudier les profils des salariés syndiqués en fonction de la qualité de leur relation *leader member exchange* et leur niveau d'implication duale (équipe et section syndicale). La littérature existante propose des typologies des salariés syndiqués en fonction de leur implication duale [organisation et syndicat] [Magenau, Martin et Peterson, 1988] mais aucune recherche n'a intégré avec l'implication duale, à notre connaissance, la relation *leader member exchange* afin de mener une analyse plus nuancée des profils des salariés syndiqués.

Pour répondre à notre objectif de recherche, nous avons mené une analyse typologique basée sur un échantillon de 683 salariés syndiqués afin de dresser des profils d'implication duale des salariés syndiqués français. Les résultats de notre analyse démontrent la coexistence de quatre profils de salariés syndiqués distincts de ceux avancés par Magenau, Martin et Peterson (1988). Nous avons par ailleurs constaté qu'en fonction de la qualité des relations qu'entretiennent les salariés syndiqués à la fois avec leur supérieur hiérarchique (LMX supérieur hiérarchique) et le représentant de la section syndicale (LMX représentant section syndicale), ces derniers éprouvent des niveaux d'implication sensiblement différents d'un profil à l'autre.

La typologie proposée peut être utilisée par les acteurs professionnels et institutionnels comme une grille d'analyse offrant des solutions en termes de dialogue social qui va prendre en considération la diversité des profils des salariés syndiqués.

Références bibliographiques

- Allen N.J et Meyer J.P (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, p 1-18.
- Ambrose M.L, Schminke M. (2003), "Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust", *Journal of Applied Psychology*, n°88, p 295–305.
- Angle H.J et Perry J.L (1986), "Dual commitment and labor-management relationship climates", *Academy of Management Journal*, vol.29, n°1, p 31-50.
- Angle H.L et Perry J.L (1981), "Organizational commitment and organizational effectiveness: an empirical assessment", *Administrative Science Quarterly*, n°26, p 1-14.
- Bemmel B. (1995), "Dual Commitment : Unique Construct or Epiphenomenon?", *Journal of Labor Research*, vol. 16, n° 4, p 401-422.
- Biétry F. (2007), "L'adhésion au syndicalisme autonome en France : récits de pratique de militants Sud", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol.62, n°1, p 118-142.
- Biétry F., Camus S. et Amara M.Z (2011), « Vertus et limites de l'implication duale en France », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°80, p 3-21.
- Bishop J.W, Scott K.D et Burroughs S.M (2000), "Support, commitment, and employee outcomes in a team environment", *Journal of Management*, vol. 26, n°6, p 1113-1132.
- Blau P. M. (1964), *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Charles-Pauvers B. et Commeiras N. (2002), « L'implication : le concept », dans *L'implication au travail*, coordonné par Jean-Pierre Neveu et Maurice Thévenet, Vuibert, Paris.
- Cohen A., (2003), *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dansereau F., Graen G. et Haga W. (1975), "A vertical dyad approach to leadership within format organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.13, p 46-78.
- Deery S., Iverson R. et Erwin P. (1994), "Predicting Organizational and Union Commitment: The Effect of Industrial Relation Climate", *British Journal of Industrial Relations*, vol.32, n° 4, p 381-97.
- Devillard O. (2008), *Dynamiques d'équipe*, Eyrolles, Editions d'Organisation.
- Dienesch R.M et Liden R.C (1986), "Leader member exchange model of leadership: a critique and further development", *Academy of Management Review*, vol. 11, n°3, p 618-634.

- Dulebohn J.H, Bommer W.H, Liden R.C, Brouer R. et Ferris G.R (2012), “A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future”, *Journal of Management*, vol.38, n°6, p 1715-1759.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S., Sowa D., (1986), “Perceived organizational support”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n°1, p 51-59.
- Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P. D., et Rhoades L. (2001), “Reciprocation of perceived organizational support”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n°1, p 42-51.
- Erdogan B. et Liden, R. C (2002), “Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory” Leadership. In L. L. Neider, et C. A. Schriesheim (Eds.), Greenwich, CT: Information Age Press, p. 65-114.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market, Etudes et Recherches en Marketing*, éditions Dunod, Paris.
- Fortin-Bergeron C., Doucet O. et Hennebert M.A (2013), “Le leadership transformationnel comme source d’engagement syndical : le rôle modérateur de la justice”, *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol.68, n°3, p 409-430.
- Fukami C.V. et Larson E.W. (1984), “Commitment to Company and Union : Parallel Models”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, n°3, 367-371.
- Fuller J.B Hester K. (1998), “The Effect of Labor Relations Climate on the Union Participation Process”, *Journal of Labor Research*, vol.19, n°1, p 173-187.
- Gagnon C., Gosselin E. et 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*, n°3.
- Gerstner C.R. et Day D.V. (1997), “Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues”, *Journal of Applied Psychology*, vol.82, n°6, p 837-844.
- Gordon M.E. et Ladd R.T. (1990), “Dual allegiance : Renewal, Reconsideration and Recantation”, *Personnel Psychology*, vol. 43, p 37-69.
- Graen G.B et Uhl-Bien M. (1995), “Relationship-Based Approach to Leadership. Development of Leader-Member Exchange LMX Theory”, *Leadership Quarterly*, n° 6, p 219-247.
- Graen, G. B. et Scandura. T. A. (1987), “Toward a psychology of dyadic organizing”, *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, p 175-208.
- Igalens J. et Neveu J.P (1994), « L’implication syndicale », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°10, p 13-21.
- Igalens, J. et Roussel, P. (1998), *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Paris: Editions Economica, collection Recherche en Gestion.
- Liden R.C. et Graen G. (1980), “Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership”, *Academy of Management Journal*, vol. 23, p 451-465.
- Liden R. C., Sparrowe R. T., et Wayne S. J. (1997), “Leader–member exchange theory: The past and potential for the future”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol 15, p 47–119.
- Magenau J.M, Martin J.E et Peterson M.M (1988), “Dual and unilateral commitment among stewards and rank-and-file union members”, *Academy of Management Journal*, vol.31, n°2, p 359-376.
- Neininger A., Lehmann-Willenbrock N., Kauffeld S., Henschel A. (2010) “Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study”, *Journal of Vocational Behavior*, n°76, p 567–579.

- Pierson F. (2005) « Quelle place pour le syndicalisme dans les sciences de gestion : vers une régulation conjointe ? » dans Chambarlhac V., Ubbiali G., *Epistémologie du syndicalisme - Construction disciplinaire de l'objet syndical*, Paris, L'Harmattan, p 97-115.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002), "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, vol.87, n°4, p 698-714.
- Riketta, M. et Van Dick, R. (2005), "Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment", *Journal of Vocational Behavior*, n°67, p 490–510.
- Shore, L. M. et Tetrick L. E. (1991), "A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, vol.76, p 637-643.
- Snape E. et Redman T. (2007), "The Nature and Consequences of Organization-Employee and Union-Member Exchange: An Empirical Analysis", *Journal of Labor Research*, vol.18, n°2, p 359-374.
- 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, n°3, p 205-230.
- Thévenet M. (2002), « Politiques de personnel et implication des personnes », dans *L'implication au travail*, coordonné par Jean-Pierre Neveu et Maurice Thévenet, Vuibert, Paris.
- Vandenberghe C., Bentein, K. et Stinglhamber F. (2004), "Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, p 47-71.
- Wayne S.J., Shore L.M. et Liden R.C. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n°1, p 82-111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. et Tetrick, L. E. (2002), "The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, p 590-598.
- Whitener, E. M. (1997), "The impact of human resource activities on employee trust", *Human Resource Management Review*, vol. 7, p 389-404.