

Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires? État des connaissances sur le double engagement (Dual commitment)

Carole GAGNON

Eric GOSSELIN

Renaud PAQUET

Université du Québec en Outaouais

SOMMAIRE

Le présent texte, s'appuyant sur une recension de la documentation, cherche à circonscrire le phénomène du double engagement et à identifier les éléments contextuels ainsi que les facteurs propices à son développement. Après un survol de la littérature relative à l'engagement organisationnel et à l'engagement syndical afin de cerner les tenants et aboutissants de ces attitudes, les principaux écrits en matière de double engagement sont analysés afin d'esquisser l'état des connaissances sur le sujet. Fort de ces constats, certaines perspectives d'analyse sont alors présentées et des orientations prometteuses de recherche sont proposées.

INTRODUCTION

À partir des années 1930, le concept de l'attitude fut l'objet de nombreuses recherches qui exprimèrent un consensus quant aux dimensions affectives, cognitive et comportementale qui le composent (Allport, 1935; Rosenberg et Hovland, 1960). À la lumière de ces dimensions, la dynamique d'un double engagement¹ chez le travailleur soulève maints questionnements puisqu'elle met en relation deux attitudes, l'engagement syndical et l'engagement organisationnel, qui s'avèrent apparemment antinomiques puisque dirigées vers des entités dont les intérêts sont fondamentalement divergents. Ne serait-ce que d'un point de vue affectif ou cognitif, un individu peut-il être doublement engagé et manifester simultanément sa loyauté, son allégeance et son attachement envers l'organisation qui l'emploie et à l'égard du syndicat qui le représente?

Une recension de la littérature nord-américaine révèle que cette interrogation fut à l'origine de deux grandes vagues d'intérêt pour le sujet (Gordon et Ladd, 1990). En effet, dès le début des années 1950, le double engagement a retenu l'attention de la communauté scientifique en raison, entre autres, de l'essor du syndicalisme aux États-Unis (Dean, 1954; Stagner, 1954; Purcell, 1960). Sous-jacente à cet intérêt, résidait la préoccupation que la syndicalisation et son corollaire, l'engagement syndical, pourraient miner la loyauté des travailleurs envers l'employeur. Selon Gordon et Ladd (1990), en dépit d'une quantité importante de recherches empiriques sur le sujet, les réflexions originales laissèrent nombre de questions théoriques et méthodologiques sans réponse.

Après s'être estompé durant les années 1960-70, l'intérêt pour le double engagement a refait surface à l'aube de la décennie suivante. L'explication de ce nouvel engouement pour le concept varie toutefois selon les auteurs : environnement économique contraignant pour les entreprises américaines et leur syndicat, réduction drastique de la présence fédérale dans la régulation du travail, développement de critères d'estimation de l'engagement syndical en parallèle à ceux de l'engagement organisationnel permettant de mieux circonscrire le phénomène du double engagement (Gordon et Ladd, 1990), diminution du taux de syndicalisation aux États-Unis, essor de nouvelles formes de négociation collective plus coopératives (Fullagar et Barling, 1991), sont autant de motifs présentés afin d'expliquer la réactualisation de la thématique du double engagement.

Les recherches qui en ont résulté allaient désormais au-delà de l'interrogation initiale, à savoir l'existence du double engagement, et ont emprunté deux avenues distinctes. Le phénomène fut alors analysé à la fois dans une perspective organisationnelle et dans une optique individuelle. Dans le premier cas, les efforts visaient à déterminer dans quelle mesure le double engagement était présent dans un cadre organisationnel spécifique et à identifier les conditions organisationnelles propices à son développement. Dans le second, la recherche s'attardait davantage à établir une distinction entre les travailleurs doublement engagés et ceux qui ne l'étaient pas et à en circonscrire les déterminants sur la

¹ Le terme engagement est utilisé tout au long du texte dans son sens nord-américain comme traduction de « commitment ». On a cependant tendance en Europe à utiliser « implication » lorsqu'on traite du « commitment » alors qu'au Canada l'implication réfère à ce que les américains appellent « involvement ». De façon générale, le commitment peut être qualifié d'attitude alors que l'involvement implique une action, un comportement.

base d'un double engagement de nature individuelle (Bemmels, 1995). Ces travaux présentèrent également des limitations théoriques et méthodologiques importantes (Gordon et Ladd, 1990).

Malgré les connaissances jusqu'à maintenant acquises, il demeure néanmoins nécessaire de poursuivre la quête explicative sur le phénomène du double engagement. Ce dernier puise sa pertinence contemporaine dans les transformations actuelles auxquelles les organisations sont confrontées et dans l'impact de ces dernières sur les dynamiques syndicales. En effet, dans le contexte de la mondialisation, émergent de nouvelles configurations (cf. délocalisation) et exigences (cf. rationalisation des effectifs, sous-traitance, flexibilité) qui exercent des pressions importantes sur les relations de travail et la mobilisation des travailleurs. D'une part, afin de demeurer concurrentielles, les organisations se doivent de mettre en place de nouvelles structures dont le succès repose notamment sur l'engagement de leurs travailleurs. Lapointe (1998) souligne à cet effet que la modernisation des entreprises entraîne une reconfiguration fondamentale des relations sociales sur les lieux de travail et donne naissance à des stratégies en vue de susciter une identification plus grande des salariés aux objectifs organisationnels. D'autre part, les diverses transformations bouleversent les acquis syndicaux tant sur le plan des structures que sur celui des pratiques. Cette identification accrue des employés aux objectifs de leur travail et à ceux de la direction pourrait certes se traduire par une perte d'allégeance envers leur syndicat (Lapointe, 1998). Selon Lévesque et Murray (2001), la mondialisation engendre une profonde remise en question des règles du jeu entre syndicats et employeurs. Amorçant une réflexion sur les pistes de renouveau syndical, ces auteurs soutiennent qu'une mobilisation plus importante des membres constitue une des solutions pour permettre aux syndicats de demeurer proactifs dans les processus de changement. La solidarité interne, qui renvoie à l'identification des membres à leur syndicat, doit dès lors être au coeur de l'action syndicale et être alimentée au quotidien.

C'est donc dire que, confrontés à ces contextes, tant du côté de l'employeur que de celui du syndicat, on cherche un engagement accru pour faire face efficacement aux nouveaux défis posés. Qui plus est, la poursuite de l'étude du double engagement s'avère primordiale compte tenu des comportements organisationnels pouvant lui être associés. La littérature a jusqu'à maintenant identifié divers comportements au travail résultant de l'engagement organisationnel ainsi que de l'engagement syndical; comportements n'étant probablement pas étrangers au double engagement. En ce sens, les recherches démontrent que l'engagement organisationnel est relié négativement au taux de roulement et à l'absentéisme (Mowday, Porter et Steers, 1982). L'engagement organisationnel présenterait aussi une corrélation avec l'implication en emploi (Mathieu et Zajac, 1990). Également, un engagement affectif envers l'organisation contribuerait significativement à la volonté des employés de partager leurs connaissances et augmenterait leurs préoccupations en ce qui a trait à la qualité du travail (Meyer et Allen, 1991). Par ailleurs, les recherches révèlent que l'engagement syndical est relié positivement à la participation syndicale (Fields et Thacker, 1986). En fait, la loyauté syndicale, composante essentielle de cet engagement, influencerait la performance volontaire du travailleur dans des activités qui assurent au syndicat l'atteinte de ses buts. En outre, la contribution de la loyauté syndicale dans l'accroissement de la participation s'avérerait cruciale pour améliorer l'efficacité du syndicat (Fullagar et Barling, 1989). De plus, dans un contexte d'effritement de l'influence syndicale, les efforts de reconstruction et de maintien de l'attachement des membres revêtent une importance majeure. En effet, le degré d'engagement syndical du travailleur

est vu comme un élément fondamental de la perception du rapport de force, de la gouvernance interne et de l'efficacité du syndicat. (Fullagar, Gallagher, Gordon et Clark, 1995).

Il devient donc opportun, pour l'organisation comme pour le syndicat, non seulement de favoriser l'engagement des travailleurs, mais également de pouvoir identifier les facteurs sur lesquels repose leur capacité d'intervenir en ce sens.

D'un point de vue scientifique, un regard nouveau sur le phénomène du double engagement est tout à fait à propos puisqu'en dépit de la popularité du sujet, aucun modèle théorique formel n'a encore été développé pour rendre compte de la présence de la double allégeance. Ainsi, le travail empirique, jusqu'à maintenant accompli, se veut dans l'ensemble athéorique, bien que certains résultats ont été reconnus *a posteriori* comme étant davantage compatibles à des propositions de comportement plus générales (Gordon et Ladd, 1990). Également, l'absence de mesures directes et standardisées du double engagement a conféré aux recherches une grande vulnérabilité quant à la reproductivité des résultats (Gordon et Ladd, 1990).

Pour ces raisons et eu égard à l'éclairage que pourrait apporter le double engagement aux transformations actuelles du monde du travail, il appert impérieux de réactualiser cette notion et de poursuivre l'élucidation des facteurs contribuant au double engagement et de ceux en découlant. Afin d'établir un état des connaissances sur le sujet, point d'ancrage nécessaire à toute réflexion nouvelle, le présent texte propose de revisiter les travaux sur le sujet de manière à dégager certaines pistes de réflexion. Partant des notions d'engagement organisationnel et d'engagement syndical, nous chercherons à mieux comprendre les dynamiques du double engagement et cela, tant dans sa perspective théorique que dans sa réalité empirique. Cela nous permettra, en fin de parcours, de dégager des constatations générales permettant d'entrevoir un agenda de recherche afin de raffermir la compréhension du phénomène du double engagement.

I- L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Constituant une des diverses formes de l'engagement au travail, le concept d'engagement organisationnel (EO) n'a cessé de croître en popularité dans la littérature provenant des disciplines de la psychologie du travail et du comportement organisationnel (Allen et Meyer, 1996; Mathieu et Zajac, 1990). En effet, l'engagement organisationnel fut l'objet de nombreuses recherches empiriques l'analysant à la fois sous l'angle d'une conséquence des autres variables reliées au travail ou d'un antécédent de ces dernières. Dès lors, dans la perspective où il représentait une conséquence, l'engagement organisationnel fut relié à des variables personnelles, à différents rôles ou à des aspects de l'environnement allant des caractéristiques de l'emploi aux dimensions de la structure organisationnelle. Lorsque l'engagement organisationnel était utilisé comme un antécédent, il a alors été associé à divers comportements de la main-d'œuvre dont, entre autres, l'absentéisme, la performance et le taux de roulement. Également, dans leur méta-analyse, Mathieu et Zajac (1990) soulignent que les observations ont démontré l'existence de relations entre EO et certaines variables telles que l'implication et la satisfaction en emploi, ces dernières étant qualifiées d'éléments de corrélation (*correlates*) du concept.

Croissant au même rythme que sa popularité, les définitions de EO ont emprunté différentes avenues (Noor Harum et Noor Hasrul, 2006). Selon Mathieu et Zajac (1990), bien qu'un fragile consensus existe entre les auteurs à l'effet que l'engagement organisationnel constituerait l'attachement ou le lien de l'individu à l'organisation, les opinions diffèrent quant à la manière dont ce lien s'est développé; divergences caractérisant les multiples définitions proposées.

En effet, dans la littérature, EO fut fréquemment étudié comme un engagement de nature attitudinale à connotation affective. C'est dans cette optique que s'inscrit la vision de Mowday, Steers et Porters (1979 : 226) qui mentionnent que l'engagement organisationnel constitue « *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization* ». Selon eux, trois éléments composeraient le concept: une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'entreprise ainsi que leur acceptation, une détermination à déployer de nombreux efforts au nom de cette organisation et un souhait d'en demeurer membre. Défini de cette manière, l'engagement organisationnel implique dès lors une relation qui va au-delà de la loyauté passive et qui résulte en une volonté de l'individu de contribuer activement au bien-être de l'organisation.

D'autres auteurs suggèrent que l'engagement organisationnel serait plutôt de nature calculée. De ce groupe, Hrebiniak et Alutto (1972 : 556) s'appuyant sur les travaux de Becker (1960), définissent EO comme étant « *a structural phenomenon which occurs as a result of individual-organizational transactions and alterations in side bets or investments over time* ». Dans cette perspective, les individus deviendraient engagés envers l'organisation en raison des avantages découlant de leur appartenance à cette dernière et des coûts associés au fait de quitter l'entreprise.

Une autre approche, quoique moins fréquente, attribue à l'engagement organisationnel une nature normative. À cet effet, Wiener (1982 : 421) se basant sur le modèle des intentions de comportement de Fishbein et Ajzen (1975), soutient que la norme subjective doit servir de balise à la définition de l'engagement organisationnel. Dès lors, EO représenterait « *the totality of internalized normative pressures to act in a way that meets organizational goals and interests* ». Pour Wiener (1982), la norme subjective serait issue non seulement des normes sociales, mais également des standards moraux que l'individu développerait en fonction des attentes d'autrui envers son comportement. L'auteur souligne également qu'un engagement plus fort signifierait une plus grande prédisposition de l'individu à être guidé dans ses actions par de tels standards plutôt que par la considération des conséquences de ses gestes. Dans cette perspective normative, l'engagement serait la résultante de la croyance de l'individu concernant ses responsabilités envers l'organisation.

Par-delà ces conceptions compétitives de EO et en guise de synthèse, les récents travaux de Meyer et Allen (1991, 1996) soutiennent une perspective polymorphe de l'engagement organisationnel où les dimensions affective, normative et de continuité y sont représentées. Ainsi, chacune de ces formes d'engagement organisationnel deviennent autant de particularités d'une unique réalité liant le travailleur à son organisation. Cette vision multidimensionnelle du construit de l'engagement organisationnel, qui a donné lieu à une quantité importante de recherches (Meyer et Herscovitch, 2001), permet de réunifier les conceptions traditionnelles en étendant considérablement les potentialités d'influence de l'engagement sur les dynamiques organisationnelles.

Plus particulièrement, Meyer et Allen (1991) soutiennent que l'état psychologique qui sous-tend l'engagement organisationnel ne doit pas être restreint à la seule congruence de valeurs et d'objectifs tel que le présumaient initialement Mowday et coll. (1979). Au contraire, le concept de EO se doit d'être élargi afin d'englober le désir, le besoin ou encore l'obligation de demeurer au sein de l'organisation. C'est ce que leur modèle à trois composantes cherche à établir. La première de ces dimensions, l'engagement affectif, constitue l'attachement affectif et émotionnel envers l'organisation de telle sorte que l'individu fortement engagé s'identifie, s'implique et privilégie son appartenance à cette dernière. Dès lors, les employés qui éprouvent ce type d'attachement demeurent dans l'entreprise parce qu'ils le désirent (Meyer, Allen et Smith, 1993). Bien qu'elle présente une certaine similitude avec la première, la seconde dimension a trait à l'engagement normatif qui est axé sur la loyauté de l'individu à l'endroit de son organisation; loyauté issue d'un principe d'obligation morale à son égard ou à l'égard des personnes qui y travaillent. Ainsi, les individus dont l'engagement est davantage normatif restent membres de l'organisation parce qu'ils croient qu'ils doivent le faire (Meyer et coll., 1993). Finalement, la dernière dimension, l'engagement de continuité ou calculé, implique la reconnaissance de la part du travailleur des coûts associés à l'arrêt de ses activités dans l'organisation. Conséquemment, dans l'éventualité de la perception d'un coût trop élevé relié à son départ, la personne fortement engagée de cette manière, restera au sein de l'entreprise parce qu'elle en ressent le besoin (Meyer et coll., 1993).

1.1 Antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel

Meyer et Allen (1991) soulignent que ces dimensions du modèle ne sont pas mutuellement exclusives et qu'au contraire, un employé pourrait ressentir à la fois ces trois formes d'engagement à des degrés divers. Toutefois, compte tenu des différences susmentionnées dans l'état psychologique qui les caractérise, les auteurs estiment que chacune des dimensions de l'engagement organisationnel se développe indépendamment des autres et en fonction d'antécédents différents.

En effet, l'engagement affectif résulterait particulièrement des expériences de travail qui combleraient les besoins de l'employé ou s'avéreraient compatibles avec ses valeurs. Meyer et Allen (1991) identifient deux catégories d'expériences de travail : celles qui correspondent à la satisfaction des besoins de confort (cf. équité, support organisationnel, clarté de rôle, considération du superviseur, absence de conflit) et celles qui sont reliées à la compétence (accomplissement, autonomie, défis en emploi, opportunités d'avancement, participation dans la prise de décisions). Les auteurs mentionnent que les caractéristiques personnelles (ex. : âge, ancienneté, sexe et éducation), bien qu'elles soient reliées à l'engagement affectif, démontraient des résultats variables en ce qui concerne l'importance de leur effet. Également, les dispositions personnelles (ex. : autonomie, accomplissement, locus de contrôle) présentaient des liens probants mais toutefois modestes avec l'engagement affectif. Par ailleurs, l'influence de la structure organisationnelle (décentralisation, formalisation des politiques et des procédures, etc.) sur l'engagement affectif serait de nature indirecte puisque certaines expériences de travail serviraient d'intermédiaire dans la dynamique relationnelle.

Pour sa part, l'engagement normatif serait principalement façonné par les expériences de socialisation antérieures au travail et par celles accompagnant l'entrée dans l'entreprise (socialisation organisationnelle). Ainsi, après seulement quelques mois au service d'une organisation, l'engagement normatif serait déjà structuré et il se cristalliserait subséquemment en fonction des opportunités mises à la disposition du travailleur ainsi que de l'investissement consenti par la direction pour son développement personnel et professionnel. En fait, c'est le besoin pour le travailleur d'établir une réciprocité qui favorise le développement d'un engagement normatif, engagement alors associé à la perception d'une dette morale envers l'organisation.

L'engagement de continuité, quant à lui, résulterait des faibles possibilités de mobilité externe du travailleur. Ainsi, la faible employabilité du travailleur, l'absence d'opportunités professionnelles, l'inexistence d'emploi comparable ou le sentiment de s'être beaucoup investi dans l'organisation augmenteraient sensiblement le coût apparent lié à un départ de l'organisation et conséquemment le niveau d'engagement de continuité du travailleur.

Au chapitre des conséquences, Meyer et Allen (1991) mentionnent que l'engagement organisationnel constituerait un des principaux éléments prédictifs du départ volontaire. Les études confirmant cette relation négative identifient toutefois que c'est l'engagement de nature affective et de nature normative qui seraient responsables de cette relation. Les auteurs soulignent également que seulement quelques études observent des liens significatifs entre l'engagement organisationnel et certains comportements en emploi (ex. : assiduité et performance). À titre d'exemple, mentionnons que Mathieu et Zajac (1990) estimaient que l'influence de l'engagement organisationnel sur la performance était modérée et tributaire de plusieurs autres facteurs. Meyer et Allen (1991) ajoutent que, selon les études, c'est l'engagement affectif qui est la forme d'engagement la mieux corrélée à la performance au travail. En revanche, l'engagement normatif présentait davantage de liens avec les efforts déployés au travail.

Par ailleurs, Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) soulignent que l'engagement organisationnel affectif présente une corrélation négative avec le niveau de stress et le niveau de conflit entre le travail et la vie familiale alors que l'engagement de continuité leur est positivement lié.

En ce qui a trait plus particulièrement à l'engagement de continuité, les auteurs suggèrent que la nature de l'association entre cette forme d'engagement et le comportement en emploi serait grandement dépendante des implications d'un tel comportement sur la possibilité de maintenir son lien d'emploi. En effet, l'employé pourrait déployer de nombreux efforts s'il croit qu'une telle performance lui garantirait son emploi. Dès lors, le processus par lequel l'engagement de continuité se traduirait en comportement, impliquerait une évaluation préalable du lien entre ce comportement et le fait de demeurer en emploi.

II- L'ENGAGEMENT SYNDICAL

Bien que la notion de l'engagement syndical s'avère fondamentale pour une meilleure compréhension de la vie du syndicalisme, ce n'est que dans les années 1980 que des démarches furent entreprises pour définir le concept de manière formelle (Barling, Fullagar et Kelloway, 1992). Barling et coll. (1992) considèrent que cet intérêt fut renouvelé par extension de l'attention croissante accordée au concept d'engagement organisationnel. Cependant, bien avant, certaines recherches ayant eu cours dans les années 1950 s'étaient intéressées à l'engagement syndical, mais ces dernières s'inscrivaient plutôt dans le contexte de la double allégeance, envers l'organisation et le syndicat, sous-tendant de manière tacite le concept de l'harmonie industrielle. Dès lors, Purcell (1954 : 67) définissait l'allégeance syndicale comme « *an attitude of favorability towards the union or general approval of (its) over-all policies* ». Pour Stagner (1954), l'allégeance syndicale revêtait plutôt la forme d'une expression de sentiments favorables à l'endroit du groupe, par l'individu, et de son consentement à en devenir membre. Toutefois, Stagner (1954 : 42) émettait une distinction entre l'allégeance et l'engagement en ce sens que l'allégeance « *has less connotation of depth and intensity* » que l'engagement, mais « *is more intense than passive membership* ». Barling et coll. (1992) mentionnent également qu'à cette époque, l'engagement syndical était vu comme le résultat d'un engagement calculé envers le syndicat en lien avec le désir d'obtenir de meilleures conditions de travail, le contrôle accru sur les bénéfices et la possibilité d'une communication avec la gestion supérieure.

Gordon, Philpot, Burt, Thompson et Spiller (1980) furent les précurseurs d'une conceptualisation de l'engagement syndical qui dépassait les frontières de la double allégeance. En revanche, sous cette nouvelle approche, demeurerait l'hypothèse que l'engagement constituait le lien ou l'attachement de l'individu envers l'organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un syndicat. Se basant sur la littérature relative à l'engagement organisationnel, Gordon et coll. (1980) ont défini l'engagement syndical « *as the extent to which a person (a) has a strong desire to retain membership in the union, (b) is willing to exert effort for the union, and (c) believes in the objectives of organized labor* ». Barling et coll. (1992) souligneront que cette définition de l'engagement syndical conceptualise les attitudes d'engagement comme des éléments qui conduisent à des comportements d'engagement et non l'inverse.

S'inspirant de leur définition, Gordon et coll. (1980) ont développé un modèle de l'engagement syndical reposant sur quatre dimensions: une attitude de loyauté à l'endroit du syndicat, un sentiment de responsabilité à son égard, une volonté de déployer des efforts au nom de ce dernier et une croyance dans les buts du syndicalisme.

Barling et coll. (1992), pour leur part, ont tenté d'analyser chacune de ces dimensions et ont dégagé les constatations suivantes. La loyauté syndicale posséderait trois composantes principales. D'une part, la loyauté tirerait son origine d'un sentiment de fierté envers le syndicat. D'autre part, la notion de réciprocité, identifiée dans les recherches sur l'engagement organisationnel, figurerait également dans cette dimension de l'engagement syndical. En effet, en contrepartie de l'obtention de bénéfices et de la satisfaction des besoins, les membres développeraient une attitude de loyauté. Finalement, la loyauté suggérerait un désir de demeurer membre allant de pair avec l'engagement de continuité.

En revanche, la dimension ayant trait au sentiment de responsabilité et à la volonté de déployer des efforts, telle que proposée par Barling et coll. (1992), illustrerait la nature comportementale de l'engagement syndical. De plus, la dimension relative à la croyance dans les buts du syndicalisme s'apparenterait à la dimension de croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, dimension soulignée, entre autres, par Mowday et coll. (1979) dans leur définition de l'engagement organisationnel.

Sverke et Kuruville (1995) reprochent à la dernière dimension du modèle de Gordon et coll. (1980) son caractère non spécifique. Les auteurs soutiennent qu'elle constitue le maillon faible quant à la validité du construit, provoquant certaines dissensions chez les chercheurs en ce qui a trait au nombre de dimensions que devrait intégrer un modèle de l'engagement syndical. D'autres perspectives de l'engagement syndical sont en ce sens proposées, perspectives s'inspirant, par exemple, des principes de la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980; Fishbein et Ajzen, 1975) ou encore de l'approche rationaliste (*rationalistic*) de Sverke et Abrahamsson (1993). Nonobstant le fait que des critiques surgissent et que des modèles alternatifs soient proposés, il demeure que la plupart des études portant sur le double engagement s'appuient sur le modèle de Gordon et coll. (1980) et que ce dernier demeure actuellement le modèle dominant en ce qui a trait à l'engagement syndical.

2.1 Antécédents et conséquences de l'engagement syndical

Gordon et coll. (1980) ont examiné les corollaires de l'engagement syndical auprès d'une population de cols blancs. Leurs conclusions proposent que les expériences de socialisation constituent les meilleurs éléments prédictifs des dimensions de la loyauté syndicale et des croyances à l'endroit du syndicalisme. De plus, les activités syndicales passées et présentes démontraient les plus fortes corrélations avec les autres dimensions. Par ailleurs, les hommes étaient plus engagés que leurs collègues féminines au plan de la dimension de la responsabilité envers le syndicat. En revanche, les femmes présentaient des résultats plus élevés dans la dimension de la loyauté syndicale. Également, toutes les variables relatives à la satisfaction en emploi présentaient des corrélations positives significatives avec la dimension de la loyauté syndicale, mais demeuraient faiblement reliées avec les trois autres dimensions du modèle. Par ailleurs, une forte prédisposition envers l'organisation syndicale lors de l'adhésion au syndicat exercerait une forte influence sur l'engagement global envers le syndicat.

Pour leur part, Fullagar et Barling (1989) ont analysé le rôle de l'engagement syndical dans un modèle antécédents-conséquences et soutiennent qu'il agit à titre de variable intermédiaire dans cette dynamique. Ainsi, les antécédents en soi n'auraient pas d'effet direct sur les conséquences, ils viendraient plutôt renforcer les dimensions de l'engagement qui, à leur tour, généreraient des conséquences positives. Dès lors, il n'y aurait pas de relation directe antécédents-conséquences sans l'influence intermédiaire des dimensions de l'engagement syndical.

Les travaux de Thacker, Fields et Barclay (1990) offrent de nouvelles perspectives en ce qui a trait aux antécédents et conséquences de l'engagement syndical. En effet, reprenant le modèle de Gordon et coll. (1980), leurs résultats démontrent que l'accomplissement de

leur mission par les syndicats ainsi que l'accessibilité des délégués syndicaux constituaient les principaux antécédents de la dimension de la loyauté syndicale. L'accessibilité aux délégués et le sexe étaient identifiés comme les variables prédictives de la responsabilité envers le syndicat. De son côté, la croyance envers le syndicalisme était prédite par l'accomplissement de sa mission par le syndicat. Cet accomplissement de la mission servait également d'antécédents à la dimension de la volonté de déployer des efforts pour le syndicat. En ce qui a trait aux conséquences comportementales (participation aux réunions syndicales, aux activités syndicales et utilisation du droit de vote) et attitudeles (support envers l'action politique du syndicat), les résultats démontrent que chacune d'entre elles était reliée au moins à une des quatre dimensions du modèle de l'engagement syndical.

Dans une méta-analyse des antécédents et des conséquences de l'engagement syndical, Bamberger, Kluger et Suchard (1999) signalent que malgré le fait que depuis 1980 une centaine d'articles ou de chapitres aient été écrits sur le sujet, le portrait qui s'en dégage demeure ambigu et cela tant d'une perspective théorique qu'empirique. Les auteurs proposent donc un modèle intégratif reprenant divers éléments de trois modèles théoriques existant dans la littérature notamment ceux de Barling et coll. (1992) de Newton et Shore (1992) et de Iverson et Kuruvilla (1995).

Le modèle de Barling et coll. (1992) soutient que la satisfaction en emploi, l'engagement organisationnel, les attitudes pro-syndicales et la valeur instrumentale du syndicat auraient un effet direct et distinct sur l'engagement syndical qui, à son tour, aurait un impact sur la participation syndicale. Le modèle de Newton et Shore (1992) réitère l'effet direct et unique des composantes du précédent modèle, exception faite de la perception de la valeur instrumentale du syndicat qui nécessiterait l'effet intermédiaire des attitudes pro-syndicales pour s'exprimer. Dans le modèle de Iverson et Kuruvilla (1995), les attitudes pro-syndicales et la valeur instrumentale auraient un effet direct sur l'engagement syndical, mais cette fois, l'impact de la satisfaction en emploi serait complètement dépendante de l'engagement organisationnel. Se basant sur la présomption que les modèles précédents sont complémentaires, le modèle synthèse suggéré par Bamberger et coll. (1999) comporte à la fois les effets directs des composantes et ceux intermédiaires de la satisfaction en emploi et de la valeur instrumentale du syndicat. Les données recueillies par l'analyse de ce nouveau modèle permettent de statuer sur le fait que les attitudes pro-syndicales constituent l'élément prédictif le plus solide de l'engagement syndical. De plus, les résultats suggèrent que, bien que les attitudes pro-syndicales soient fortement corrélées avec la valeur instrumentale du syndicat, ces deux composantes conserveraient toutefois leur validité divergente.

III- LE DOUBLE ENGAGEMENT

Sans doute en raison de l'attrait pour la notion d'harmonie dans les rapports employeurs-employés (Gordon et Ladd, 1990), le double engagement fut à l'origine de nombreuses recherches. Se basant sur les témoignages suggérant que le principal appui au syndicat proviendrait non pas de l'insatisfaction mais plutôt de la satisfaction des travailleurs à l'égard de la manière dont ils sont traités par la direction, Dean (1954) effectua une analyse comparative auprès d'employés syndiqués de trois manufactures. Bien que de taille variable, le profil de ces entreprises était similaire sous bien des aspects. Toutefois, les usines présentaient des différences notables dans le caractère général des relations entre la direction et le syndicat.

La plus petite et la plus ancienne des trois entreprises, jouissait des relations les plus coopératives : reconnaissance de la légitimité du syndicat, adoption par la direction d'une politique de « portes ouvertes » pour tous les employés et consultation des chefs syndicaux lors de changements dans les pratiques de l'organisation. Toutefois, l'intérêt et la participation des membres de la base s'avéraient faibles et en raison de conditions physiques de travail difficiles, le taux de roulement des jeunes employés, possédant une plus grande scolarité, était élevé. L'histoire de la seconde entreprise, comptant le plus grand nombre de travailleurs, avait été marquée par un conflit majeur employeur-syndicat, se traduisant par deux grèves incisives et longues sur une période de douze ans qui avaient entraîné un changement dans l'exécutif du syndicat local. En revanche, au moment de l'étude, l'animosité engendrée par ces grèves s'était atténuée et un climat de respect mutuel s'était installé graduellement dans les relations quotidiennes entre les deux parties. Les relations patronales-syndicales dans la dernière entreprise s'avéraient les plus tendues et ce, malgré des politiques de gestion plus modernes. Les difficultés semblaient provenir du fait que la direction, pour des raisons d'ordre économique, avait introduit de nombreuses pratiques afin de maximiser l'efficacité de la production, sans toutefois consulter le syndicat. De plus, ce dernier vivait des dissensions à l'interne. Cette combinaison d'événements avait engendré un climat de tensions, chaque partie étant intimement convaincue de la justesse de ses positions et peu encline à la concession.

À la lumière des résultats obtenus lors de cette étude, Dean (1954) conclut que les attitudes positives envers la direction peuvent être reliées à des attitudes favorables envers le syndicat et ce, malgré le conflit qui existe entre eux. Les données indiquent qu'une double loyauté peut exister dans les usines où le conflit est présent, aussi bien que dans les entreprises où les relations patronales-syndicales sont essentiellement coopératives. Toutefois, l'auteur souligne que cette double allégeance pourrait être modifiée par l'effet combiné de deux variables : le caractère général de la relation entre la direction et le syndicat et l'étendue de la participation du travailleur dans son environnement syndical.

Ce constat ajoute une dimension comportementale à l'analyse. Toujours selon Dean (1954), les réunions syndicales posséderaient deux fonctions résultant du degré de conflit dans la relation syndicat-direction : sélection de certains travailleurs et renforcement des attitudes. Dans l'éventualité où la relation s'avère coopérative, les réunions syndicales attireraient des travailleurs peu combattifs, s'identifiant à cette relation et désirant qu'elle continue. Compte tenu que les chefs syndicaux auraient tendance à se féliciter de l'existence d'une telle relation de même qu'à en attribuer le succès à leurs homologues patronaux, la double loyauté de ces membres actifs ne serait pas atténuée et au contraire, s'en trouverait souvent même renforcée. Toutefois, dans une situation de conflit ouvert, les réunions syndicales attireraient des travailleurs qui perçoivent une incompatibilité dans les objectifs des deux instances. Les chefs syndicaux mettraient l'accent sur le fait que les bénéfices, dont profitent les membres, proviennent de la lutte incessante entre leur syndicat et une direction inflexible et dans ces circonstances, la double loyauté disparaîtrait pour laisser place à des travailleurs davantage pro-syndicaux et anti-patronaux.

Trois décennies plus tard, Fukami et Larson (1984) ont voulu déterminer si un modèle d'engagement organisationnel pouvait être utilisé pour comprendre l'engagement syndical. Par le fait même, les auteurs voulaient vérifier si la double loyauté, envers le syndicat et l'organisation, provenait des mêmes antécédents. Aux fins de leur étude, ils ont repris

certain antécédents de l'engagement organisationnel (caractéristiques personnelles, de l'emploi et expériences de travail) préalablement identifiés par Mowday et coll. (1982). Sur la base des résultats obtenus, les auteurs mentionnent que les caractéristiques personnelles (âge, ancienneté et niveau d'éducation) présentaient des corrélations significatives avec l'engagement organisationnel mais n'étaient pas reliées à l'engagement syndical, ce qui s'avère surprenant dans le cas de l'ancienneté compte tenu de son importance pour le syndicat. De plus, les caractéristiques de l'emploi (opportunités d'emploi et stress au travail) étaient significativement liées à l'engagement organisationnel mais à nouveau, ces deux variables ne présentaient pas de relations avec l'engagement syndical. Également, les trois variables choisies dans la catégorie des expériences de travail démontraient un profil de résultats différent de celui obtenu dans les études antérieures. En effet, l'équité dans la rémunération n'était aucunement associée aux deux formes d'engagement. Par contre, les relations avec les superviseurs et l'implication sociale présentaient des corrélations positives et significatives avec les deux formes d'engagement.

D'une manière générale, ces résultats indiquent que les variables prédictives de l'engagement organisationnel ne pouvaient s'appliquer à l'engagement syndical. Fukami et Larson (1984) signalent également que des variables concernant les expériences de travail, qui prédisaient avec fiabilité l'engagement organisationnel dans le passé, n'agissaient plus à ce titre dans leur étude. Les auteurs suggèrent que cette différence dans les résultats pouvait provenir de la sélection des variables ou résulter de la présence du syndicat. En effet, dans l'esprit des travailleurs, certaines expériences pourraient être associées davantage à l'intervention du syndicat qu'aux politiques de la compagnie. Par contre, en ce qui a trait à la double loyauté, les résultats démontrent que les relations avec les superviseurs et l'implication sociale, qui font partie intégrante des expériences de travail, constituaient simultanément les antécédents de l'engagement organisationnel et de l'engagement syndical. Selon Fukami et Larson (1984), ces données impliquent que la relation positive entre ces deux formes d'engagement pourrait trouver son explication dans le vécu quotidien des travailleurs.

Dans une recherche auprès de vingt-deux entreprises de transport en commun, Angle et Perry (1986) voulaient analyser, un peu à la manière de Dean (1954), le lien entre le climat des relations patronales-syndicales et le double engagement. Faisant un survol des études précédentes, les auteurs reprochaient à ces dernières le fait que les mesures de l'engagement et les jugements sur la qualité des relations patronales-syndicales n'étaient pas évalués isolément, ce qui pouvait engendrer des biais influençant à la fois l'intensité du double engagement ainsi que des covariations artificielles dans la mesure du climat et de l'engagement. Afin de corriger la situation, les auteurs ont élaboré une échelle spécifique de mesure du double engagement et ont utilisé des sources indépendantes pour analyser le climat et le type d'engagement des employés. Les résultats obtenus confirment que l'intensité du double engagement, exprimé par les travailleurs, variait selon le climat des relations patronales-syndicales existant dans leurs entreprises respectives. En effet, le double engagement était plus fort dans les organisations où il existait un climat de relations de travail coopératives. Les données indiquent également une interaction significative entre la qualité des relations patronales-syndicales et le degré de participation syndicale. À ce sujet, les auteurs expliquent qu'un engagement simultané envers deux systèmes sociaux peut devenir dissonant s'il n'existe pas de rapport coopératif entre ces derniers. Selon Angle et Perry (1986), le climat existant dans les relations entre les deux systèmes établira dans quelle mesure l'individu devra faire face à un choix forcé et donc, dans quelle mesure

il peut maintenir une double loyauté. Toutefois, il a été reconnu que les individus ne sont pas toujours parfaitement rationnels et qu'ils peuvent développer des stratégies cognitives afin de soutenir simultanément deux opinions incompatibles jusqu'à temps qu'ils soient confrontés à des incompatibilités fondamentales (Cyert et March, 1963). Selon Angle et Perry (1986), la participation syndicale ferait ressortir ces incompatibilités et viendrait amplifier l'effet du climat des relations sur le double engagement.

Dans une perspective quelque peu différente, Magenau, Martin et Peterson (1988) ont comparé la fréquence du double engagement et de l'engagement unilatéral, ont cherché à identifier les variables discriminantes de ces formes d'engagement et ont fait l'examen des explications théoriques émises afin de rendre compte du double engagement. Commençons par jeter un regard sur les explications théoriques qu'ils recensent.

La première explication théorique, prenant racine dans la théorie de la consistance cognitive (*cognitive consistency theory*) de Heider (1958), est basée sur la notion de conflit et soulève la difficulté de maintenir des engagements simultanés envers des objets attitudeux qui sont en opposition. Ainsi, le double engagement ne serait possible que lorsque les relations entre le syndicat et la direction sont harmonieuses et qu'au contraire, une opposition intense entre ces instances pousserait le travailleur vers un engagement unilatéral à l'endroit d'une des parties. La recherche d'Angle et Perry (1986), que nous avons regardé précédemment, abonde en ce sens.

Offrant une explication alternative, Stagner (1956) décrit le double engagement comme un phénomène qui émane de la tendance des individus à percevoir leur situation de travail comme la résultante d'un tout plutôt que de différencier le rôle du syndicat de celui de la direction. Dans cette perspective, une satisfaction en emploi élevée et des relations patronales-syndicales positives pourraient se traduire par un double engagement, dans la mesure où le travailleur les attribuerait aux actions conjointes des deux parties. Stagner et Rosen (1965) signaleront, par la suite, que l'engagement unilatéral semble constituer la règle chez les individus qui sont plus profondément impliqués à l'endroit d'une instance qu'envers l'autre.

La troisième explication théorique repose sur la théorie des échanges (*exchange theory*) qui fut mise à contribution par Mowday et coll. (1982) dans leurs travaux sur l'engagement organisationnel. Conformément à cette théorie, si une organisation procure à l'individu la possibilité d'utiliser ses habiletés et de satisfaire ses besoins, celui-ci lui offrira en retour son engagement. À l'inverse, si l'organisation ne peut lui offrir de telles opportunités, l'engagement à son endroit sera faible. Dans cette optique, un double engagement serait tributaire d'un ensemble de variables qui sous-tend une perception d'équité dans les échanges avec le syndicat et avec l'employeur. En revanche, l'engagement unilatéral envers le syndicat serait associé au même ensemble de variables, mais cette fois, renvoyant la perception d'un échange satisfaisant avec le syndicat et insatisfaisant avec l'employeur.

De façon concrète, Magenau et coll. (1988) soulignent que la fréquence du double engagement variait grandement dans les diverses études sur le sujet et que certaines recherches suggéraient la possibilité d'un ensemble unique de contraintes et d'événements imprévus favorisant le développement du double engagement. Pourtant, jusqu'à ce jour, les

relations patronales-syndicales positives avaient constitué la seule variable ayant été reliée au double engagement dans plus d'une étude.

Par ailleurs, dans leurs précédents travaux, Martin, Magenau et Peterson (1986) avaient fait ressortir que la vision positive des individus envers les pratiques syndicales, la perception d'une grande influence sur l'employeur et la perception de possibilités limitées de mobilité professionnelle étaient reliées à un double engagement. Magenau et coll. (1988) mentionnent toutefois qu'il pourrait s'avérer difficile de généraliser ces constatations puisqu'elles étaient fondées sur l'analyse d'un seul groupe de délégués syndicaux.

Les résultats de la recherche de Magenau et coll. (1988) ont démontré que le double engagement d'intensité élevée était significativement plus fréquent chez les délégués syndicaux que chez les membres de la base. De plus, une plus grande proportion de délégués était engagée unilatéralement envers le syndicat en comparaison avec les membres. De façon générale, les données indiquent que les membres démontraient un engagement plus élevé envers l'organisation qu'à l'endroit du syndicat et qu'à l'opposé, les délégués présentaient un engagement plus significatif envers le syndicat qu'à l'endroit de l'employeur.

En ce qui a trait aux variables qui différencient les groupes démontrant un double engagement faible ou élevé, les résultats révèlent que l'appartenance au groupe doublement engagé était reliée significativement à une perception plus positive des relations patronales-syndicales, à une appréciation plus positive des prises de décisions syndicales et à une plus grande satisfaction au travail. Les données recueillies indiquaient aussi que les individus engagés unilatéralement envers le syndicat, possédaient une vision plus positive des prises de décisions syndicales, une faible satisfaction en emploi et une plus grande implication dans les activités syndicales que leurs homologues, engagés unilatéralement envers leur employeur. De plus, la perception des possibilités de promotion était reliée à un engagement unilatéral envers le syndicat chez les membres de la base, mais cette relation ne se retrouvait pas chez les délégués. En revanche, les piètres relations patronales-syndicales et la perception d'une faible influence sur l'employeur étaient associées à l'engagement unilatéral syndical chez les délégués, mais non chez les membres. Ainsi, tel que l'indique Magenau et coll. (1988), les résultats relatifs aux variables qui prédisaient à la fois l'engagement organisationnel et syndical, ne s'avéraient pas différents de toutes les conclusions précédentes sur le sujet. En effet, les auteurs indiquent que les deux types d'engagement présentaient peu d'éléments prédictifs communs.

Pour leur part, Sherer et Morishima (1989) ont examiné les similarités et les différences dans les antécédents de l'engagement organisationnel et syndical afin de tenter de comprendre les fondements du double engagement. Leur analyse s'appuie sur la notion de retour sur l'investissement et les auteurs postulent que l'engagement d'un individu envers le syndicat et l'organisation qui l'emploie, serait conditionnel au retour sur l'investissement qu'il attend de ces institutions. Les auteurs ont également utilisé la théorie du groupe de référence (*reference theory*; Goodman, 1974) qui stipule que l'évaluation de l'équité dans les relations se fait sur la base de comparaisons avec les collègues immédiats ou avec d'autres groupes de travailleurs possédant des caractéristiques jugées similaires mais se trouvant hors de l'organisation. Trois catégories d'antécédents furent utilisées : les caractéristiques des employés qui transmettent l'information sur la rémunération et les récompenses qu'un employé reçoit de l'organisation (retour à l'interne), les caractéristiques

du marché ou de l'environnement relatives à ce qui est obtenu par les individus à l'externe et les expériences de travail qui s'avèrent grandement contextuelles.

Sur la base des données recueillies auprès d'un large échantillon, Sherer et Morishima (1989) concluent que le profil des éléments prédictifs de l'engagement syndical et de l'engagement organisationnel présentait des similarités et des divergences, mais soulignent que les résultats relatifs aux salaires fournissaient un exemple particulièrement notable de ces divergences. D'une part, les travailleurs ayant un salaire peu élevé étaient davantage engagés envers leur syndicat et moins enclins à l'engagement organisationnel. Pour ces employés, le syndicat était perçu comme le moyen d'obtenir voix au chapitre. D'autre part, les variables du marché externe étaient reliées à l'engagement organisationnel et non à l'engagement syndical. En effet, les travailleurs voyaient dans la comparaison de leur statut salarial avec l'externe, une indication de la position de l'organisation et non de l'action du syndicat pour obtenir ce statut. En ce sens, les variables ayant trait au marché externe ne pouvaient stimuler le développement d'un double engagement. De plus, les auteurs soulignent que l'étude des variables relatives à la source de l'information véhiculée révélait un modèle complexe de divergences, mais permettait de comprendre pourquoi les employés ne démontraient pas de double engagement. En effet, l'écoute du discours de la direction entraînait un engagement plus faible à l'endroit du syndicat alors qu'une oreille attentive aux déclarations du syndicat provoquait à la fois l'affaiblissement de l'engagement organisationnel et le renforcement de l'engagement syndical. Finalement, Sherer et Morishima. (1989) mentionnent que la perception des individus de la valeur du programme patronal-syndical mis en place lors des changements et la croyance de posséder une certaine influence sur leur emploi constituaient des éléments prédictifs positifs des deux types d'engagement.

Dans une recherche subséquente, Barling, Wade et Fullagar (1990) ont voulu examiner à nouveau les variables qui pourraient s'avérer prédictives du double engagement et revisiter la pertinence du modèle d'engagement organisationnel de Mowday et coll. (1982) pour comprendre l'engagement à l'égard du syndicat. Les auteurs ont dès lors émis trois hypothèses. D'une part, bien que la satisfaction en emploi ait été associée négativement à l'engagement syndical et positivement à l'engagement organisationnel, elle pourrait néanmoins constituer une variable prédictive commune de ces deux types d'engagement. D'autre part, certaines études avaient démontré que la perception du climat organisationnel provenait des relations interpersonnelles et des relations superviseur-subordonné. En raison de ce fait, Barling et coll. (1990) émettaient une seconde hypothèse à l'effet que les perceptions positives du climat organisationnel pourraient ainsi prédire les deux types d'engagement. Leur troisième hypothèse suggérait que l'implication en emploi serait associée positivement à la fois à l'engagement syndical et organisationnel chez les employés cols blancs étudiés puisque cette variable avait antérieurement été reliée positivement à la loyauté syndicale chez les travailleurs plus spécialisés, en raison de leur accès à certaines structures de décision dans l'organisation. Finalement, les auteurs voulaient aussi vérifier la qualité prédictive des caractéristiques démographiques des travailleurs puisque Fukami et Larson (1984) n'avaient démontré qu'une relation significative entre l'ancienneté et l'engagement organisationnel.

À la lumière de leur analyse, Barling et coll. (1990) concluent que la satisfaction en emploi, la perception du climat organisationnel et l'implication en emploi présentaient des corrélations avec l'engagement organisationnel, confirmant les résultats des recherches

précédentes. En revanche, ni la satisfaction en emploi ni l'implication en emploi ne prédisaient l'engagement syndical. Pour justifier ce résultat contraire à certaines études précédentes, Barling et coll. (1990) soulignent que leur étude vérifiait la corrélation de ces deux variables avec l'engagement syndical dans une organisation où les relations patronales-syndicales s'avéraient difficiles ce qui pourrait avoir nuancé l'influence de la satisfaction en emploi sur l'engagement syndical. De plus, les auteurs indiquent qu'aucune variable démographique n'était associée à l'engagement organisationnel et que l'ancienneté au sein du syndicat constituait le seul élément prédictif important de l'engagement syndical. De plus, compte tenu du fait que les composantes de la perception du climat organisationnel étaient significativement corrélées avec l'engagement organisationnel et non avec l'engagement syndical, Barling et coll. (1990) suggèrent que le climat organisationnel jouerait possiblement un rôle de modérateur dans la relation entre l'engagement organisationnel et syndical plutôt que de servir d'élément prédictif de ces deux types d'engagement. Sur la base de ces constatations, ces auteurs affirmèrent qu'il appert que les entreprises et les syndicats présentent des différences fondamentales en dépit du fait que ces deux institutions constituent des organisations sociales. Selon eux, la recherche devrait être orientée davantage vers des modèles divergents des engagements au travail plutôt que parallèles et mettre l'accent de manière plus explicite sur des éléments prédictifs différentiels.

Cohen (2005), voulant analyser la nature multidimensionnelle du double engagement envers l'organisation et le syndicat, soutient que la majorité des recherches précédentes qui ont examiné le concept, n'ont utilisé qu'une seule dimension de chaque type d'engagement: la loyauté envers le syndicat et l'engagement organisationnel affectif. L'auteur souligne que des questions pourraient être soulevées quant à la justification de la sélection d'une dimension par rapport à une autre. Aussi, Cohen (2005) propose de réévaluer le double engagement, mais cette fois, sur la base des échelles multidimensionnelles les plus reconnues de l'engagement organisationnel et syndical (celles de Meyer et Allen, 1991; Gordon et coll., 1980). L'objectif, que l'auteur qualifie de méthodologique, est double: d'une part, étudier les corrélations entre les dimensions des deux échelles (exception faite de la dimension de la croyance dans les buts du syndicalisme de l'échelle de Gordon et coll. (1980) qui présentait peu de fiabilité) et d'autre part, examiner la relation entre les six dimensions des deux types d'engagement et un ensemble de huit variables qui représentent les conséquences des engagements au travail soit: l'intention de quitter l'organisation, l'emploi ou l'occupation, la satisfaction au travail et dans la vie, la participation aux activités syndicales, le militantisme et la propension à la grève.

Suite à une étude par questionnaire, Cohen (2005) signale que les liens significatifs et positifs entre toutes les dimensions des deux types d'engagement, à l'exception d'une, constituait la découverte la plus importante de son étude. La corrélation entre la responsabilité envers le syndicat et l'engagement affectif représentait l'exception. Les résultats démontrent également que plusieurs des dimensions des deux types d'engagement étaient reliées aux conséquences examinées. En effet, cette relation s'avérait significative pour six des huit variables énumérées précédemment. En revanche, le militantisme syndical et la propension à la grève ne présentaient de relations qu'avec les dimensions de l'engagement syndical. Cohen (2005) souligne que l'engagement affectif constituait le facteur dominant de ces relations, étant associé à six conséquences. L'engagement normatif, de son côté, était relié à quatre conséquences, mais son influence sur ces variables s'avérait un peu moins important que celui de l'engagement affectif. L'engagement de

continuité, pour sa part, ne présentait aucune relation avec les conséquences étudiées. Les dimensions de la loyauté envers le syndicat et de la volonté de déployer des efforts au nom de ce dernier s'avéraient également reliées à ces conséquences, mais la première semblait présenter des relations plus importantes avec les variables de la satisfaction en emploi et les intentions de quitter tandis que la deuxième était associée de plus près à la participation syndicale, au militantisme et à la propension à la grève. La responsabilité envers le syndicat, troisième dimension du modèle, était dans une moindre mesure associée aux conséquences.

À la lumière de ces constats, Cohen (2005) mentionne que le fait d'évaluer les autres dimensions de l'engagement ajoute une part significative de variance aux résultats déjà expliqués par l'engagement affectif et la loyauté syndicale. En outre, n'utiliser qu'une dimension de chaque type d'engagement entraînerait, selon l'auteur, la perte d'informations d'une grande valeur pour la compréhension du concept du double engagement.

CONCLUSION

La recension de ces écrits fait état de certains éléments primordiaux dans la compréhension du double engagement, mais soulève également diverses interrogations sur la nature et les caractéristiques de ce concept. Certes, Dean (1954) concluait initialement à l'existence d'un engagement simultané du travailleur envers le syndicat et l'organisation, en soulignant que des attitudes positives envers la direction pouvaient être associées à des attitudes de même nature envers le syndicat. En revanche, devant le constat d'une double loyauté des salariés dans les usines où le conflit demeurait présent, l'auteur introduisait la possibilité que cette double allégeance puisse être modifiée par l'effet combiné de l'étendue de la participation et du caractère général des relations patronales-syndicales.

L'importance de la qualité des relations patronales-syndicales, à titre d'élément prédictif du double engagement, trouve écho dans les travaux de Angle et Perry (1986) qui, à leur tour, mentionnaient que l'intensité du double engagement variait selon la qualité du climat de ces relations. Magenau et coll. (1988) réitéraient ce constat en soulignant que les deux types d'engagement (organisationnel et syndical) possédaient peu de variables en commun et que seules les relations patronales-syndicales leur demeuraient reliées.

De leur côté, bien qu'analysant le double engagement dans l'optique de la notion d'un retour sur l'investissement, Sherer et Morishima (1989) en arrivaient toutefois à des conclusions assez similaires. Sans parler spécifiquement de la qualité des relations patronales-syndicales, les auteurs précisaient que la perception des travailleurs de la valeur d'un programme patronal-syndical, instauré dans le cadre d'un processus de changement des pratiques organisationnelles, constituait un des deux éléments prédictifs du double engagement.

À la lumière de ces résultats, il appert que la nature des relations patronales-syndicales serait intimement liée au double engagement. Pourtant, c'est notamment la force de cette relation qui donna lieu, selon Bemmels (1995), à une critique sévère de la recherche sur le double engagement, critique formulée entre autres par Gordon et Ladd (1990). Outre les lacunes méthodologiques identifiées, leur critique la plus sévère à l'égard des différents travaux sur le sujet concernait le fait que la recherche n'avait pas réussi à

établir l'unicité du construit de double engagement. Gordon et Ladd (1990) soutenaient que le double engagement pourrait ne représenter en fait qu'un sous-produit des relations de travail harmonieuses et que ses mesures ne constitueraient qu'une approximation du climat de ces relations. Dès lors, à moins de démontrer le pouvoir prédictif unique du double engagement, le concept devrait être relégué au statut de simple épiphénomène et, par conséquent, ignoré dans les recherches futures (Bemmels, 1995). Bien que peu réconfortante à première vue, cette critique offre toutefois une perspective d'analyse différente dans la mesure où le double engagement pourrait être étudié à titre de variable indépendante, axée davantage vers la détermination de son importance propre sur les conséquences organisationnelles, plutôt qu'en tant que variable dépendante et orientée vers la recherche de ses éléments prédictifs.

Le phénomène du double engagement peut également être examiné sous un tout autre angle. Bien que de façon générale, les divers travaux démontraient que l'allégeance du travailleur envers les deux instances constituait la règle plutôt que l'exception en présence de relations patronales-syndicales positives, les conclusions de Schriesheim et Tsui (1980) s'orientaient dans une autre direction. En effet, ces auteurs (Schriesheim et Tsui, 1980: 5) soutenaient que « *although dual commitment may characterize some employees in some organizations, dual commitment does not characterize all (or, perhaps, most) employees in all (or most) organizations* ». Ce constat donna lieu à des recherches qui ont analysé le double engagement dans une perspective plus individuelle (Gallagher, 1984; Magenau et Martin, 1984; Thacker et Rosen, 1986, Martin et coll., 1986; Magenau, Martin et Peterson, 1988; Fullagar et Barling, 1991). Leurs résultats statuaient sur la possibilité de l'existence de différences interindividuelles qui se traduiraient par des profils d'engagement distincts, au sein d'une même entreprise. Dès lors, la présence d'un climat patronal-syndical favorable ne constituait plus nécessairement le gage d'un double engagement. Dans cette optique, la recherche des variables discriminantes de ces profils d'engagement demeure une option de choix vers une compréhension plus approfondie des éléments qui influent sur le double engagement. À cet égard, des variables telles le type de syndicat (combatif ou coopératif), le style de leadership des officiers syndicaux ou encore le caractère central que revêt le travail dans les préoccupations du travailleur, mériteraient leur place dans l'examen du phénomène.

Dans un autre ordre d'idées, les conclusions de certains auteurs quant à la pertinence d'utiliser des modèles divergents plutôt qu'analogues dans la mesure des deux types d'engagement, fournissent un autre élément donnant matière à réflexion sur la nature même des institutions que représentent l'organisation et le syndicat. D'une part, Fukami et Larson (1984) indiquaient que, de manière générale, certaines variables prédictives de l'engagement organisationnel ne pouvaient s'appliquer à l'engagement syndical. Confrontés à des résultats qui différaient des autres recherches, les auteurs attribuaient la présence de nouvelles variables, agissant à titre d'antécédents conjoints de l'engagement organisationnel et syndical, au vécu quotidien des travailleurs. En effet, Fukami et Larson (1984) précisaient que dans l'esprit des individus, certaines expériences de travail pouvaient être associées davantage à l'intervention du syndicat qu'aux politiques de la compagnie. D'autre part, Magenau et coll. (1988) avançaient l'idée que le double engagement pourrait constituer la résultante d'un profil spécifique d'échanges que le travailleur aurait avec chacune des instances. De leur côté, reprenant un modèle d'engagement organisationnel pour prédire l'engagement syndical, Barling, Wade et Fullagar (1990) soutenaient qu'en vertu du peu d'éléments prédictifs communs qu'ils

partagent, le syndicat et l'organisation constituaient des institutions sociales présentant des différences fondamentales, prêtant ainsi foi à la nécessité de modèles distincts.

Si tel est le cas, les motifs qui sous-tendent le développement de l'engagement de l'individu à l'égard de chacune des institutions devraient également différer. À ce titre, la perspective d'analyse de Cohen (2005) s'avère intéressante puisqu'il suggère que les recherches sur le sujet devraient dorénavant tenir compte de l'aspect multidimensionnel de chacun des construits d'engagement. En effet, selon Cohen (2005), l'introduction des autres composantes ajouterait une variance significative aux résultats déjà expliqués et éviterait une perte d'information nécessaire à l'explication du double engagement. Comme l'engagement organisationnel, l'engagement syndical possède une composante affective que les auteurs associent notamment à la croyance, à l'acceptation et au partage des buts et des valeurs du syndicat par le travailleur. L'engagement syndical renferme cependant aussi une composante de nature plus calculée, reliée à la valeur instrumentale que revêt le syndicat pour l'individu. Or, en dépit de son importance dans l'explication de ce type d'engagement, cette dimension demeure souvent absente des recherches sur le sujet. Dès lors, il appert que l'inclusion de cet aspect dans les recherches futures sur le double engagement pourrait sans doute permettre de faire ressortir davantage les éléments sous-jacents de l'engagement simultané du travailleur envers l'organisation et le syndicat et ainsi offrir un éclairage nouveau dans l'étude du concept.

En somme, compte tenu de l'importance de l'engagement comme problématique de recherche et comme enjeu organisationnel et syndical, il est essentiel de poursuivre la recherche afin de mieux comprendre les conditions d'existence des deux formes d'engagement. Il serait trop simple, voire simpliste, de limiter l'explication à la présence d'un climat de relations de travail positif. Le phénomène du double engagement n'est pas que collectif. Peu importe le climat de relations de travail, il y a, dans chaque entreprise privée ou publique des salariés qui présentent des profils d'engagement fort différent. Ces profils ont certes trait aux caractéristiques mêmes des individus, à leurs valeurs et leurs croyances. En revanche, ils se développent également sous l'influence des pratiques de gestion et des approches syndicales. Autrement dit, les acteurs ne sont pas les simples spectateurs de l'engagement des salariés. Ils contribuent plutôt à les façonner.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AJZEN, I., FISHBEIN, M., 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- ALLEN, N.J., MEYER, J.P., 1996. «Affective, continuance and normative commitment to the organization : An examination of construct validity ». *Journal of Vocational behavior*, Vol 49, 252-276.
- ALLPORT, G.W., 1935. «Attitudes» dans C. Murchison (Ed). *A Handbook of Social Psychology*, 1967, 2^e édition, Vol. 2, New York : Russell & Russell, 798-844.
- ANGLE, H.L., PERRY, J.L., 1986. «Dual Commitment and Labor-Management Relationship climates». *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No 1, 31-50.
- 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, No. 3, 304-318.
- BARLING, J., FULLAGAR, C., KELLOWAY, E.K., 1992. *The Union and its Members. A Psychological Approach*. New York, Oxford University Press.
- BARLING, J., WADE, B., FULLAGAR, C., 1990. «Predicting employee commitment to company and union : Divergent models». *Journal of Occupational Psychology*, Vol, 63, 49-61.
- BECKER, H.S., 1960. «Notes of the concept of commitment». *American Journal of Sociology*, Vol. 66, 32-40.
- BEMMELS, B., 1995. «Dual Commitment : Unique Construct or Epiphenomenon?». *Journal of Labor Research*, Vol. XVI, No. 4, 401-422.
- COHEN, A., 2005. «Dual Commitment to the Organization and the Union. A Multi-Dimensional Approach». *Relations Industrielles*, Vol. 60, No 3. 432-455.
- CYERT, M., MARCH, J.G., 1963. *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- DEAN, L.R., 1954. «Union Activity and dual loyalty». *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 7, 526-536.
- 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* : 24-30.
- FISHBEIN, M., AJZEN, I., 1975. *Belief, attitude, intention and behavior*, Reading. Mass., Addison-Wesley.
- FUKAMI, C.V., LARSON, E.W., 1984. «Commitment to Company and Union : Parallel Models». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No 3, 367-371.
- FULLAGAR, C., BARLING, J., 1989. «A longitudinal test of a model of the antecedents and consequences of union loyalty». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, 213-227.
- FULLAGAR, C., BARLING, J., 1991. «Predictors and outcomes of different patterns of organizational and union loyalty». *Journal of Occupational Psychology*, 64, 129-143.
- FULLAGAR, C. J.A., GALLAGHER, D.G., GORDON, M.E., CLARK, P.F., 1995. «Impact of Early Socialization on Union Commitment and Participation : A longitudinal Study». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No 1, 147-157.
- GOODMAN, P. S., 1974. «An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay». *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 12, 170-195.
- GORDON, M.E., LADD, R.T., 1990. «Dual allegiance : Renewal, Reconsideration and Recantation». *Personnel Psychology*, Vol. 43, 37-69.

- 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*, Vol. 65, 479-499.
- HALL, D.T., SCHNEIDER, B., NYGREN, G.T., 1970. «Personal factors in organizational identification». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, 176-189.
- HEIDER, R., 1958. *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York, Wiley.
- HREBINIAK, L.G., ALLUTO, J.A., 1972. «Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 555-573.
- IVERSON, R., KURUVILLA, S., 1995. «Antecedents of union loyalty : The influence of individual dispositions and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, 557-582.
- LAPOINTE, P.-A., 1998. «Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition». *Sociologie et sociétés*, Vol. XXX, No 2, 1-24.
- LEVESQUE, C., MURRAY, G., 2001. «Mondialisation, transformation du travail et renouveau syndical» dans Y. Bélanger, R. Comeau et C. Métivier, *La FTQ, ses syndicats et la société québécoise*, Montréal, Comeau & Nadeau, 189-202.
- 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, No 2. 359-376.
- MARTIN, J.E., MAGENEAU, J.M., PETERSON, M.M., 1986. «Variables related to patterns of union stewards' commitment». *Journal of Labor Research*, Vol. 7, 323-336.
- MATHIEU, J., ZAJAC, D.M., 1990. «A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment». *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No 2, 171-194.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J., 1991. «A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment». *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No 1, 61-89.
- 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*, Vol. 78, 538-551.
- MEYER, J.P., HERSCOVITCH, L., 2001. «Commitment in the workplace. Toward a general model». *Human Resource Management Review*, Vol. 11. 299-326.
- MEYER, J.P., STANLEY, 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*, Vol. 61, 20-52.
- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W., STEERS, R.M., 1982,. «Employee-organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism and turnover». New York, Academic Press.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M., PORTER, L.W., 1979. «The Measurement of Organizational Commitment». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 224-247.
- NEWTON, L.A., SHORE, L.M., 1992. « A model of union membership : Instrumentality, commitment and opposition». *Academy of Management Review*, Vol. 17, 275-298.
- NOOR HARUN, A.K., NOOR HASRUL, N.M., 2006. «Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross cultural application among malaysian academic librarians ». *Malaysian Journal of Library and Information Science*, Vol.11, 89-101.

- PURCELL, T.V., 1954. «Dual allegiance to company and union-packinghouse workers». *Personal Psychology*, Vol. 7, 67-71.
- ROSENBERG, M.J., HOVLAND, C.I., 1960. «Cognitive, Affective and Behavioral Components of Attitudes» dans M.J. Rosenberg, C.I. Hovland, W.J. McGuire, R.P.
- SCHRIESHEIM, C.A., TSUI, A.S., 1980. «Dual Commitment to company and union : Fact or fiction». Paper presented at the 40th Annual Meeting of the Academy of Management, Detroit.
- SHERER, P.E., MORISHIMA, M., 1989. «Roads and Roadblocks to Dual Commitment : Similar and Dissimilar Antecedents of Union and Company Commitment». *Journal of Labor Research*, Vol. X, No 3, 311-330.
- STAGNER, R., 1954. «Dual allegiance as problem in modern society». *Personal Psychology*, Vol. 7, 41-47.
- STAGNER, R., 1956. *Psychology of industrial Conflict*. New York, John Wiley & Sons.
- STAGNER, R., ROSEN, H., 1965. *Psychology of union-management relations*. Belmont, Calif., Brooks-Cole.
- SVERKE, M. ABRAHAMSSON, B., 1993. *Union Commitment : A conceptualization based on instrumental and value rationality*. Research report, Swedish Center for Working Life.
- SVERKE, M., KURUVILLA, S., 1995. «A new conceptualization of union commitment : development and test of an integrated theory». *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, 505-532.
- THACKER, J.W., FIELDS, M. W., BARCLAY, L.A., 1990. «Union commitment : An examination of antecedent and outcome factors». *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 33-48.
- WEBER, M., 1968. *Economy and Society*. Bekerley, MA., University of California Press.
- WIENER, Y., 1982. «Commitment in Organizations : A Normative View». *Academy of Management Review*, Vol. 7, No 3, 418-428.