

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

**Trois études sur le leadership des représentants syndicaux locaux :
exploration de ses manifestations en termes de comportements, de rôles
et d'effets chez les membres**

par
Chloé Fortin-Bergeron

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration
(option Gestion des ressources humaines)

Avril 2017

© Chloé Fortin-Bergeron, 2017

HEC MONTRÉAL

École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

Trois études sur le leadership des représentants syndicaux locaux : exploration de ses manifestations en termes de comportements, de rôles et d'effets chez les membres

Présentée par :

Chloé Fortin-Bergeron

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Urwana Coiquaud
HEC Montréal
Présidente-rapporteuse

Olivier Doucet
HEC Montréal
Directeur de recherche

Marc-Antonin Hennebert
HEC Montréal
Codirecteur de recherche

Kathleen Bentein
Université du Québec à Montréal
Membre du jury

Catherine LeCapitaine
Université Laval
Examinatrice externe

Éric Brunelle
HEC Montréal
Représentant du directeur de HEC Montréal

Résumé

Cette thèse prend la forme de trois articles scientifiques qui s'intéressent aux manifestations du leadership syndical en termes de comportements, de rôles et de ses effets auprès des membres. Plus spécifiquement, elle analyse différents mécanismes d'influence qui permettent d'expliquer les effets du leadership des représentants syndicaux locaux sur l'engagement et la participation des membres au plan local.

Le premier article s'intéresse aux effets du leadership transformationnel et laissez-faire des représentants syndicaux et des supérieurs immédiats sur l'engagement syndical et organisationnel, un phénomène mieux connu sous le nom de double engagement. Partant de la perspective du traitement de l'information sociale, nous suggérons que chacun de ces styles de leadership sont reliés à l'engagement via le climat de relations de travail (CRT). Notre modèle de recherche, testé auprès de 834 travailleurs syndiqués d'une entreprise canadienne du secteur de l'aéronautique, démontre que le leadership transformationnel est non seulement efficace chez les supérieurs immédiats, mais également chez les représentants syndicaux. Nos résultats mettent également en évidence l'importance de la nature du CRT dans l'efficacité du leadership en milieu syndiqué. Enfin, ils viennent réaffirmer la pertinence de la théorie transformationnelle en démontrant que ces comportements chez les représentants syndicaux locaux favorisent non seulement l'engagement syndical des membres, mais également l'engagement organisationnel. Cette étude montre ainsi que les comportements de leadership mis de l'avant par l'acteur syndical ne sont pas uniquement bénéfiques au syndicat local, mais aussi à l'entreprise où il exerce ses fonctions de représentation.

Le deuxième article analyse l'influence relative du leadership authentique et transformationnel des représentants syndicaux sur l'adoption de comportements de citoyenneté syndicale chez les membres (CCS). Prenant appui sur la perspective de l'apprentissage social, nous avançons que ces liens seront indirects et passeront chacun par des mécanismes intermédiaires représentatifs des processus d'influence spécifiques aux leaderships authentique et transformationnel, soit la congruence des valeurs représentant-membre et l'orientation collectiviste des membres. Testé à partir d'un

échantillon de 343 professionnels du secteur de l'éducation au Québec, notre modèle final révèle que chaque style de leadership adopté par les représentants influence de manière différente et complémentaire l'adoption de CCS par les membres. Plus particulièrement, le calcul des effets indirects selon la technique de Bootstrapp démontre que l'influence d'un style authentique se manifeste par l'identification des membres aux valeurs soutenues par le représentant, alors qu'un style transformationnel a un impact sur les CCS des membres en favorisant leur orientation collectiviste, soit en les amenant à valoriser des formes plus collectives de représentation et de défense de leurs intérêts.

La troisième étude dresse un portrait des différents rôles de leadership assumés par les présidents et les vice-présidents de syndicats locaux. Partant des littératures portant sur les rôles de représentants syndicaux et sur les ressources syndicales, nous cherchions à mieux comprendre comment les rôles perçus chez ces représentants influencent la manière dont ils mobilisent les ressources mises à leur disposition et, ultimement, l'exercice de leur leadership au plan local. Cette étude repose sur une recherche empirique de nature qualitative menée auprès de vingt-neuf présidents et vice-présidents de syndicats locaux actifs au sein des secteurs des télécommunications et de l'hôtellerie au Québec. Les données issues d'entrevues semi-dirigés et analysées à l'aide du logiciel ATLAS.ti révèlent que ces représentants locaux cumulent des rôles multiples qui sont liés à la fois à leur organisation syndicale et à leurs membres et que ces rôles vont largement influencer la manière dont ils mobilisent leurs ressources et par le fait même exercent leur leadership au plan local. En outre, nos analyses transversales tendent à démontrer que les variances intersectorielles détiennent une influence plutôt modérée sur la perception des rôles de nos répondants tandis que certaines variables intrasectorielles, telle l'affiliation syndicale, semblent avoir des effets plus structurants.

Mots clés : leadership transformationnel; leadership authentique; représentants syndicaux locaux; climat de relations de travail; engagement syndical; engagement organisationnel; comportements de citoyenneté syndicale; congruence des valeurs; orientation collectiviste.

Méthodes de recherche : recherche quantitative; équations structurelles; recherche qualitative; analyse de contenu

Abstract

This thesis consists of three scientific papers examining the relationship between different leadership behaviors adopted by local union representatives, union commitment and participation. More specifically, it aims to explore different mechanisms of influence that explain these relationships.

The first paper examines the effects of transformational and “laissez-faire” leadership among local union leaders and immediate supervisors on the dual commitment (i.e., union and organizational commitment) of unionized workers. Drawing from the social information processing perspective, we suggest that these leadership styles are linked to commitment through the workplace relations climate (WRC). This model, which was tested on 834 union workers from a Canadian subsidiary of a multinational firm in the aerospace industry, shows that leadership styles of union representatives and immediate supervisor have a significant impact on union workers’ commitment. More specifically, our results show that workplace relations climate (WRC) represents an important mechanism to explain leadership efficacy in unionized settings. Moreover, this study reaffirms the relevance of the transformational theory by showing that these behaviors can foster both union and organizational commitment. In this way, it highlights that leadership behaviors on the part of the union actor are not only beneficial for the local union, but also for the company.

The second paper examines the relative impact of authentic and transformational leadership of local union representatives on union citizenship behaviors (UCB). Drawing from a social learning perspective, we argue that these two leadership styles are linked to UCB through respective psychological mechanisms (i.e., value congruence between union representative and members and collectivist orientation). Based on a sample of 343 unionized professionals in the education sector in Quebec, our final model shows that each leadership style adopted by the union representative influences members’ UCB in a different and complementary way. More specifically, the calculation of indirect effects using the Bootstrapp technique demonstrates that the influence of authentic style is manifested in members’ identification with the values supported by the representative,

whereas a transformational style has an impact on members' UCB by fostering their collectivist orientation (i.e., by encouraging them to favor more collective forms of representation of their interests).

The third study draws a portrait of the different leadership roles assumed by the presidents and vice-presidents of local unions. Combining the literature on the union representatives' roles and union resources, we sought to better understand how the perceived roles of these representatives influence how they mobilize the available resources and ultimately exercise their leadership at the local level. This study is based on a qualitative research carried out among 29 presidents and vice-presidents of local unions from the telecommunications and hotel sectors in Quebec. The data is from semi-directed interviews and was analyzed using ATLAS.ti. Results reveal that our respondents play multiple roles linked to both their union organization and their members and that these roles largely influence the way they mobilize their resources and thereby exercise their leadership at the local level. In addition, our cross-sectional analysis tends to show that inter-sectoral variances have a rather moderate influence on our respondents' perception of their roles whereas intra-sectoral variables such as union affiliation tends to have more impact.

Keywords : transformational leadership; authentic leadership; local union representatives; workplace relations climate; union commitment; organizational commitment; union citizenship behaviors; value congruence; collectivist orientation

Research methods: quantitative research; structural equations; qualitative research; content analysis

Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract	vii
Table des matières.....	ix
Liste des tableaux et des figures	xiii
Liste des abréviations.....	xv
Remerciements.....	xvii
Avant-propos.....	xix
Introduction	1
CHAPITRE 1 - Cadre théorique et conceptuel de la thèse	7
1.1 Les approches de leadership.....	7
1.1.1 Approche des traits	8
1.1.2 Approche comportementale.....	9
1.1.3 Approche situationnelle	11
1.2 Mécanismes d'influence des théories de leadership.....	12
1.2.1 Mécanismes d'ordres intra-individuel	13
1.2.2 Mécanismes d'ordres dyadiques.....	13
1.2.3 Mécanismes d'ordres groupaux	14
1.2.4 Mécanismes d'ordres organisationnels.....	15
1.3 Contextualisation au leadership syndical	15
1.3.1 Approches de leadership étudiées chez les représentants syndicaux.....	16
1.3.2 Mécanismes d'influence étudiés chez les représentants syndicaux.....	22
1.4 Principaux constats et questionnements	23
1.4.1 Questions de recherches basées sur ces constats	24
1.5 Positionnement des trois articles scientifiques par rapport aux questionnements soulevés	25
1.5.1 Présentation et argumentation de l'étude 1.....	25
1.5.2 Présentation et argumentation de l'étude 2.....	26
1.5.3 Présentation et argumentation de l'étude 3.....	28

CHAPITRE 2 – Article 1 The Role of Management and Trade Union Leadership on Dual Commitment: The Mediating Effect of the Workplace Relations Climate	31
Abstract	31
2.1 Introduction	32
2.2 Leadership and Workplace Relations Climate	34
2.2.1 Transformational Leadership and the Workplace Relations Climate.....	35
2.2.2 “Laisser-faire” Leadership and the Workplace Relations Climate.....	37
2.3 Workplace Relations Climate and Dual Commitment	37
2.4 The Mediating Role of Workplace Relation Climate.....	38
2.5 Methods.....	40
2.5.1 Background.....	40
2.5.2 Sample and Procedure	41
2.5.3 Measurements	41
2.5.4 Analysis	42
2.6 Results	43
2.6.1 Confirmatory Factor Analysis	43
2.6.2 Structural Equations Analysis	44
2.6.3 Complementary Analysis	47
2.7 Discussion	47
2.8 Conclusion.....	50
References	57
CHAPITRE 3 – Article 2 Relative Influence of Authentic and Transformational Leadership of Local Union Representatives on the Adoption of Union Citizenship Behaviors	63
Abstract	63
3.1 Introduction	64
3.2 Purpose	66
3.3 Theoretical background and Hypotheses	68
3.3.1 Authentic leadership, value congruence and union citizenship behaviors	70
3.3.2 Transformational leadership, members’ collectivist orientation and union citizenship behaviors	72

3.4	Method.....	74
3.4.1	Background.....	74
3.4.2	Sample and Procedure	74
3.4.3	Measures	75
3.4.4	Analysis	76
3.5	Results	76
3.5.1	Confirmatory Factor Analysis	76
3.5.2	Structural Equations Analysis.....	78
3.6	Discussion	79
3.7	Conclusion.....	83
	References	90
CHAPITRE 4 – Article 3 La diversité de la représentation syndicale au plan local: l’influence de la perception des rôles des représentants sur la mobilisation des ressources 99		
	Résumé	99
4.1	Introduction	100
4.2	Les représentants syndicaux locaux : l’évolution d’un objet de recherche	102
4.3	Représentants syndicaux locaux et mobilisation de ressources syndicales....	105
4.4	Contexte de recherche et approche méthodologique.....	107
4.4.1	Contextes de recherche	107
4.4.2	Répondants	109
4.4.3	Instrument de collecte et analyse des données	109
4.4.4	Présentation et analyse des données	111
4.5	Rôles des représentants locaux et ressources mobilisées	111
4.5.1	Rôles associés au syndicat local en tant qu’entité organisationnelle.....	117
4.5.2	Les rôles associés à la relation aux membres	121
4.6	Discussion	131
4.7	Conclusion.....	134
	Références	136
CHAPITRE 5 - Discussion		
5.1	Retour sur la problématique et les questionnements soulevés	143

5.1.1 Contributions apportées par la thèse.....	144
5.2 Contributions transversales de la thèse	150
5.2.1 Variété et complémentarité des devis méthodologiques	150
5.2.2 Variété et complémentarité des conceptualisations du leadership	150
5.2.3. Variété et complémentarité des manifestations du leadership syndical	152
5.2.4 Variété et complémentarité des cadres contextuels.....	154
CHAPITRE 6 - Conclusion	157
Bibliographie.....	159
ANNEXES MÉTHOLOGIQUES.....	iii
A.1 Définitions et mesures des variables de l'article 1	iii
A.1.1 Leadership transformationnel et laisser-faire : définition et mesure	iii
A.1.2 Climat de relations de travail : définition et mesure	vi
A.1.3 Engagement syndical : définition et mesure	vii
A.1.4 Engagement organisationnel : définition et mesure	viii
A.2 Définitions et mesures des variables de l'article 2	ix
A.2.1 Leadership authentique : définition et mesure.....	ix
A.2.2 Congruence des valeurs : définition et mesure	xi
A.2.3 Orientation collectiviste : définition et mesure.....	xii
A.2.4 Comportement de citoyenneté syndicale : définition et mesure	xii
A.3 Grille d'entrevue.....	xv

Liste des tableaux et des figures

CHAPITRE 1 – Cadre théorique et conceptuel de la thèse

Tableau 1.1 Typologie des rôles, idéologies et motivations des représentants syndicaux	17
--	----

CHAPITRE 2 – Article 1

Tableau 2.1 Results of Confirmatory Factor Analysis.....	51
Tableau 2.2 Descriptive Statistics and Correlation among Variables.....	52
Tableau 2.3 Results of Structural Equations Modeling.....	53
Figure 2.1 Theoretical Model.....	54
Figure 2.2 Final Research Model with Standardized Coefficients.....	55

CHAPITRE 3 - Article 2

Tableau 3.1 Results of Confirmatory Factor Analysis.....	85
Tableau 3.2 Descriptive Statistics and Correlations among Variables	86
Tableau 3.3 Results of Structural Equations Modeling.....	87
Figure 3.1 Theoretical Model.....	88
Figure 3.2 Final Model with Standardized Path Coefficients.....	89

CHAPITRE 4 - Article 3

Tableau 4. 1 Perception des rôles chez les leaders locaux.....	112
--	-----

ANNEXES MÉTHODOLOGIQUES

Tableau A.1 Instrument de mesure du leadership transformationnel.....	v
---	---

Tableau A.2 Instrument de mesure du leadership laisser-faire.....	vi
Tableau A.3 Instrument de mesure du climat de relations de travail.....	vii
Tableau A.4 Instrument de mesure de la loyauté syndicale.....	viii
Tableau A.5 Instrument de mesure de l'engagement organisationnel de type affectif.....	ix
Tableau A.6 Instrument de mesure du leadership authentique.....	x
Tableau A.7 Instrument de mesure de la congruence des valeurs.....	xii
Tableau A.8 Instrument de mesure de l'orientation collectiviste.....	xii
Tableau A. 9 Instrument de mesure des comportements de citoyenneté syndicale.....	xiii

Liste des abréviations

CRT : Climat de relations de travail

CCS : Comportements de citoyenneté syndicale

CFI : Comparative Fit Index

DF: Degree of freedom

GFI : Godness-of-fit Index

RMSEA: Root-mean-square error of approximation

TLI: Tucker-Lewis Index

UCBI : Union citizenship behavior toward members

UCBO: Union citizenship behavior toward union organization

WRC : Workplace relations climate

Remerciements

Tout au long de mon parcours doctoral, j'ai été entourée de nombreuses personnes qui m'ont fourni une aide précieuse et sans qui cette aventure n'aurait pas été possible. Je tiens à consacrer quelques lignes de cette thèse pour leur faire part de ma gratitude.

J'aimerais tout d'abord sincèrement remercier mes codirecteurs de thèse, Olivier Doucet et Marc-Antonin Hennebert, qui m'accompagnent et m'appuient dans mon parcours académique depuis les sept dernières années. Vos suggestions et vos commentaires m'ont non seulement permis d'alimenter mes réflexions et d'enrichir cette thèse, mais m'ont surtout amenée à toujours me dépasser dans mon travail de chercheuse. Merci d'avoir toujours pris le temps de m'aider et de me guider dans mes choix et d'avoir cru en mes capacités. Sachez que votre présence, votre écoute et votre soutien dans les bons comme dans les moments plus difficiles m'ont été d'une grande aide. Votre curiosité intellectuelle, votre souci du détail et votre dévouement pour la recherche et l'enseignement m'ont toujours inspirée et ont sûrement fait de moi une meilleure chercheuse et chargée de cours.

Je souhaite aussi remercier les membres de mon comité, Kathleen Bentein et Lucie Morissette, pour leurs commentaires et leurs suggestions toujours fort constructifs. Merci également à ces deux professeures pour leurs encouragements, leur soutien et leur aide tout au long de mon parcours.

J'aimerais également remercier les différents organismes qui m'ont appuyée financièrement durant mes cinq années au doctorat : le Conseil de recherche en sciences humaines, le Fonds de recherche du Québec – Société et culture, le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail, la direction du programme du Ph. D., la Fédération autonome de l'enseignement, la Chaire de commerce Omer DeSerres et HEC Montréal.

Je ne peux passer sous silence deux personnes qui m'ont été indispensables, Sylvie Jetté et Véronique Guilbault. Merci à vous deux pour votre aide, votre patience, mais surtout votre joie de vivre contagieuse.

Je suis également reconnaissante envers mes parents, Paul et Carole, dont le soutien inconditionnel m'a permis de me relever des moments les plus difficiles. Merci de me soutenir et m'encourager dans mes projets les plus fous, comme celui d'entreprendre un doctorat!

J'ai bien sûr une pensée pour mes précieux amis qui ont rendu ces cinq dernières années bien plus agréables. Merci à Yasmine et Soufian ainsi qu'à Laurence, Guénaëlle et Céleste. Salutations également à mes collègues de bureau CRIMT qui sont devenues des amies qui me sont chères : Sara, Blandine et Marie.

Finalement, un merci tout particulier à l'homme qui partage ma vie, Vlad. J'aimerais te remercier d'avoir su être à mes côtés dans mes moments de joie et de réussite, mais d'avoir aussi partagé mes angoisses et mes difficultés. Ton enthousiasme et ta fierté face à mon parcours académique me motivent et me rendent encore plus fière de ce que j'ai accompli.

Avant-propos

Les trois articles de cette thèse ont été rédigés en collaboration avec Olivier Doucet et Marc-Antonin Hennebert. Je suis toutefois la première auteure de chacun des articles, considérant que j'ai personnellement réalisé l'ensemble des étapes de recherche. J'ai également rédigé une première version complète de chacun des manuscrits qui a été proposée aux coauteurs. Sur la base de leurs commentaires et leurs suggestions, j'ai personnellement retravaillé chacun des manuscrits dans leur ensemble.

Par ailleurs, les deux coauteurs ont donné leur accord pour que j'inclue les trois articles en question dans ma thèse.

Introduction

L'avenir du mouvement syndical et de la représentation des travailleurs constitue depuis bon nombre d'années un objet de recherche important du domaine des relations industrielles. À cet égard, plusieurs travaux ont traité de « la crise du syndicalisme » au sein des pays industrialisés en cherchant notamment à identifier ses multiples causes (Andolfatto et Labbé, 2000; Camfield, 2011; Rose et Chaison, 2001). Une des thèses dominantes veut que la libéralisation des marchés, l'intensification de la concurrence internationale et la montée de l'idéologie néolibérale aient grandement contribué à réduire la capacité d'agir des organisations syndicales sur le plan institutionnel, politique et économique (Boivin & Sexton., 2007; Haiven, Lévesque & Roby, 2006; Kumar & Schenk, 2006). Plusieurs études soulignent à cet égard l'existence d'un désengagement progressif et d'une démobilisation des membres qui remet fortement en cause la capacité du mouvement syndical à constituer la principale institution de représentation des travailleurs au sein des milieux de travail (Dufour & Hege, 2011; Dufour *et al.*, 2009; Frege & Kelly, 2004; Lévesque, Murray & Le Queux, 2005). Pour plusieurs auteurs (Bamberger, Kluger & Suchard, 1999; Gagné, 2013; Lévesque, Murray & Le Queux, 2005), cette perte de légitimité représentative des syndicats ne serait pas uniquement attribuable à leur difficulté à remplir leur fonction instrumentale, c'est-à-dire à obtenir et à maintenir des conditions de travail enviables pour leurs membres, mais serait également due à un effritement du modèle collectiviste et des valeurs qui sont à la base du mouvement syndical.

La problématique de désengagement et de démobilisation a donné lieu à de nombreux travaux de recherche portant sur les stratégies et pistes d'actions susceptibles de venir renforcer le sentiment d'appartenance des membres et leur participation à la vie syndicale (p.ex.: Chan & Snape, 2013; Deery *et al.*, 2014; Gall & Fiorito, 2012a). Ces nombreux travaux ont d'ailleurs grandement contribué au développement d'une vaste littérature regroupée sous le thème du « renouveau syndical ». Parmi les différentes pistes d'action mises de l'avant, la capacité des organisations syndicales à élaborer et à soutenir une forte identité collective ainsi que le renforcement de la relation qui unit les membres à leur

syndicat apparaissent comme des éléments fondamentaux à l'engagement et à la participation des membres (Lévesque, Murray & Le Queux, 2005; Lévesque & Murray, 2010; Morrow & McElroy, 2006). En réalité, le rapport des salariés avec l'institution syndicale serait largement influencé par le contexte immédiat de la représentation – soit l'acte quotidien de représentation – et en particulier les comportements des acteurs syndicaux (Dufour & Hege, 2011; Lévesque, Murray & LeQueux, 1998).

Cet argument est de plus en plus avancé par les auteurs (Dufour & Hege, 2013; Gregor Gall & Fiorito, 2012a; Le Capitaine, Murray & Lévesque, 2013) qui reconnaissent que les acteurs syndicaux, et plus particulièrement les représentants syndicaux locaux, vont grandement influencer la capacité d'intervention et par le fait même l'expérience des membres au sein de leur organisation syndicale. En fait, les représentants locaux tiennent une position d'intermédiaire unique dans la relation qui unit les salariés à leur syndicat et offrent ainsi une perspective analytique particulièrement intéressante pour envisager le renouvellement de la capacité représentative des syndicats (Chang, 2005; Dufour & Hege, 2010; Hege *et al.*, 2011; Kelloway & Barling, 1993; Murray *et al.*, 2013).

Si des recherches ont récemment fait valoir l'importance du leadership syndical dans une perspective de revitalisation du mouvement syndical (Dufour & Hege, 2013; Gall & Fiorito, 2012a; Le Capitaine, Murray & Lévesque, 2013; Murray *et al.*, 2013), les études empiriques traitant de l'impact des représentants syndicaux locaux sur les dynamiques d'engagement et de participation des membres demeurent à ce jour encore limitées. De tels travaux ont surtout cherché à dresser un portrait des différents rôles et fonctions (p.ex.: Batstone, Boraston & Frenkel, 1977; Nicholson, 1976; Poole, 1974; Sayles & Strauss, 1953) occupés par ces représentants plutôt que de s'intéresser aux manifestations comportementales de leur leadership et aux processus psychologiques par lesquels ils peuvent influencer les membres (Hammer, Bayazit & Wazeter, 2009; Metochi, 2002; Twigg, Fuller & Hester, 2007). Pourtant, comme nous l'avons souligné précédemment, de plus en plus d'auteurs soutiennent que le renouvellement de la capacité représentative des syndicats passe par une réflexion sur la relation qui lie les syndicats à leurs membres (Barling, Fullagar & Kelloway, 1992; Lévesque, Murray & Le Queux, 2005; Lévesque &

Murray, 2010); une relation qui repose dans une large mesure sur les aptitudes et le leadership des représentants syndicaux locaux.

On retrouve néanmoins certains écrits qui ont traité de l'influence des comportements de leadership des représentants syndicaux locaux (Greene, Black & Ackers, 2000; Metochi, 2002; Sadler, 2012). À cet égard, les comportements de leadership les plus analysés chez ces représentants trouvent leur origine dans la littérature développée auprès des gestionnaires et plus particulièrement dans la théorie du leadership transformationnel (Bass, 1985). Cette théorie apparaît particulièrement pertinente pour divers auteurs (Catano, Pond & Kelloway, 2001; Cregan, Bartram & Stanton, 2009; Clive Fullagar *et al.*, 1994; Clive Fullagar, McCoy & Shull, 1992; Hammer, Bayazit & Wazeter, 2009; Kelloway & Barling, 1993; Kwon, 2013; Twigg, Fuller & Hester, 2007), en raison du fait que ce type leader est reconnu pour amener les individus à faire prévaloir les objectifs collectifs sur leurs intérêts personnels. Si quelques travaux ont établi une relation positive entre les comportements transformationnels chez un représentant syndical local et l'engagement ainsi que la participation des membres à leur syndicat local (Cregan *et al.*, 2009; Twigg *et al.*, 2007), il n'en demeure pas moins que cette littérature en est encore à un stade initial de son développement. À cet effet, certains auteurs (Barling, Fullagar & Kelloway, 1992; Sadler, 2012) ont remis en doute l'adéquation ainsi que la prédominance de cette théorie dans le développement de la littérature sur le leadership syndical. D'ailleurs, nous sommes également d'avis, qu'en se concentrant principalement sur l'étude d'une seule théorie de leadership, les travaux peuvent avoir passé à côté de certaines manifestations comportementales importantes au leadership syndical. Autrement dit, à l'instar de Sadler (2012), nous pensons que des études empiriques mobilisant d'autres théories comportementales de leadership chez les représentants syndicaux locaux sont nécessaires.

Notons en outre que très peu des travaux sur le leadership syndical local ont cherché à prendre en compte le contexte particulier dans lequel évoluent les représentants syndicaux locaux pour analyser de façon concrète l'exercice de leur leadership auprès de leurs membres. Pourtant, de plus en plus de travaux insistent sur l'importance de mieux intégrer le contexte dans lequel évoluent les leaders pour étudier l'exercice de leur leadership au

quotidien (Avolio *et al.*, 2004; Doucet *et al.*, 2015; Liden & Antonakis, 2009). À notre sens ce déficit analytique fait courir le risque de passer à côté d'autres manifestations comportementales propres à la réalité syndicale qui ne sont pas nécessairement intégrées aux théories de leadership développées originellement chez les gestionnaires et qui sont jusqu'à maintenant dominantes dans l'étude du leadership syndical local.

Cette thèse s'inscrit justement dans cette problématique en cherchant à approfondir notre compréhension du leadership syndical local et de ses effets auprès des membres. Plus concrètement, elle pose la question générale de recherche suivante :

Comment se manifeste le leadership des représentants syndicaux locaux en termes de comportements et de rôles et quels sont ses effets sur les membres?

Cette thèse se structure autour de trois articles scientifiques qui visent à offrir des pistes de réponses à cette question d'ordre générale. Dans un premier temps, nous nous intéressons dans les deux premiers articles scientifiques présentés dans cette thèse à différents types de comportements de leadership chez les représentants syndicaux locaux ainsi qu'au processus d'influence par lesquels ces derniers peuvent favoriser l'engagement et la participation de leurs membres au plan local. Car, si on dénombre quelques recherches empiriques qui mettent en lumière les effets positifs de certains comportements de leadership chez les représentants syndicaux, nous détenons encore très peu d'informations sur les processus et mécanismes qui expliquent ces effets auprès des membres. Dans un deuxième temps, notre troisième article cherche à mieux comprendre comment les représentants syndicaux locaux envisagent leurs rôles de leadership et exercent concrètement ces rôles dans leurs contextes spécifiques. À notre connaissance, encore très peu des travaux de recherche ont tenté d'envisager le leadership syndical à travers l'interaction complexe qui existe entre le représentant syndical et les structures dans lesquelles il s'insère.

Cette thèse est composée de six chapitres suivis des annexes méthodologiques. Le premier chapitre expose le cadre théorique et conceptuel de la thèse en offrant une synthèse des principales notions théoriques à l'origine des trois articles scientifiques présentés dans les chapitres subséquents. Plus précisément, il retrace les différentes approches théoriques

qui ont été mobilisées pour envisager l'efficacité du leadership ainsi que les principaux mécanismes d'influence utilisés pour expliquer l'influence de ce dernier sur les individus. Cette démarche nous amènera à établir les principaux constats qui ont alimenté les trois questionnements à la base de cette thèse et qui découlent de notre question d'ordre général. Le corps de la thèse est composé des trois articles scientifiques qui sont présentés aux chapitres 2, 3 et 4. La discussion au chapitre 5 présente un bref retour sur les principaux constats qui se dégagent des trois articles pour ensuite faire état et discuter des constats transversaux découlant de cette thèse. Finalement, la conclusion présentée au chapitre 6 suggère certaines pistes de recherche future.

CHAPITRE 1 - Cadre théorique et conceptuel de la thèse

Les prochains paragraphes exposeront les approches théoriques prédominantes utilisées pour expliquer l'efficacité du leadership et de ses processus d'influence. Ce survol théorique et conceptuel nous amènera à dégager un certain nombre de constats ayant nourri les questionnements à l'origine de cette recherche doctorale.

1.1 Les approches de leadership

Le leadership représente assurément un des sujets les plus étudiés dans le monde académique et professionnel au cours du dernier siècle (Van Iddekinge, Ferris & Heffner, 2009). En effet, une quantité appréciable de travaux ont cherché à mieux définir, expliquer et comprendre les effets de ce phénomène complexe et protéiforme. Ces travaux ont donné lieu à une multitude de définitions et de théorisations du leadership, certaines ayant particulièrement marqué le champ d'études.

Notons dès le départ que la littérature établit désormais une nette distinction entre le leadership et le concept similaire de « management ». Cette distinction repose notamment sur le fait que, contrairement aux leaders, les gestionnaires occupent nécessairement une position hiérarchique définie au sein de leur organisation qui leur accorde un certain degré d'autorité (Bass & Bass, 2009; Northouse, 2016). D'ailleurs, Northouse (2016) départage à cet effet le *leadership assigné* par une position organisationnelle formelle de la forme *émergente* de leadership qui provient plutôt de la reconnaissance implicite de l'influence d'un individu au sein d'un groupe ou d'une organisation. En fait, on reconnaît que le leadership peut être exercé par différents acteurs organisationnels, et ce à divers niveaux hiérarchiques incluant ou non une position d'autorité, alors que ce ne sont pas tous les gestionnaires qui font preuve de leadership auprès de leur équipe (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2016; Yukl, 2010). Comme le fait remarquer Yukl (2010), bien que certains auteurs ne s'entendent pas sur le degré avec lequel ces deux rôles se chevauchent, certains travaux soutiennent qu'ils seraient pratiquement incompatibles en regard notamment des valeurs qu'ils prônent : le leader serait principalement interpellé par la flexibilité, l'innovation et l'adaptation, alors que le gestionnaire valoriserait l'ordre, l'efficacité et la

performance. Outre cette distinction, il apparaît encore difficile de se prononcer sur une compréhension commune et unique du leadership et de son efficacité en organisation (Van Iddekinge, Ferris & Heffner, 2009), car si on a longtemps envisagé le leadership en termes de traits ou de caractéristiques individuelles particulières, on le représente aujourd'hui « *in various models as dyadic, shared, relational, strategic, global, and complexe social dynamic* » (Avolio, 2007 & Yukl, 2006 dans Avolio, Walumbwa & Weber, 2009: 423).

On retrouve ainsi dans la littérature un certain nombre de courants de recherche sur le leadership dont certains ont été plus influents. Les prochains paragraphes retraceront les trois principaux courants de recherche - l'approche des traits, l'approche comportementale et l'approche situationnelle - ainsi que leurs apports respectifs. Cette première démarche nous conduira à situer la littérature sur le leadership syndical en regard des différentes approches proposées dans la littérature en management.

1.1.1 Approche des traits

Les travaux initiaux sur le leadership avaient pour principale hypothèse que les leaders détenaient un ensemble unique d'attributs et de caractéristiques innés. Ces premières réflexions ont donc porté sur les attributs personnels (par exemple : les caractéristiques démographiques, l'apparence physique, l'intelligence, la personnalité) qui amenaient les leaders à se distinguer dans leur milieu respectif (Bass & Bass, 2008). Au fil des années, une quantité assez substantielle d'attributs personnels a pu être associée au leadership. À cet effet, les travaux de Stogdill (1948; 1974) ont permis de recenser un certain nombre de traits communs aux leaders, sans toutefois être en mesure d'établir un lien entre ces traits communs et l'efficacité des leaders (Northouse, 2016; Yukl, 2010). Ainsi, suite à une décennie de recherches ayant mené à des résultats plus ou moins concluants, les chercheurs ont graduellement perdu de l'intérêt pour cette théorie (Yukl, 2010). On lui reproche notamment : 1) son manque de validité prédictive; 2) une impossibilité à circonscrire le champ d'études dû à un trop grand nombre de traits étudiés et 3) son manque de prise en compte des situations particulières dans lesquelles s'inscrit l'exercice du leadership (Northouse, 2016; Yukl, 2010).

Dans les dernières années, l'intérêt pour cette approche s'est pourtant renouvelé en réponse aux critiques précédemment adressées. Les travaux plus récents ont notamment cherché à mesurer les traits à l'aide des cinq dimensions de personnalité associées au modèle « Big Five », qui est composé de : 1) l'ouverture à l'expérience, 2) la conscience professionnelle, 3) l'extraversion, 4) l'agréabilité et 5) le névrosisme (De Vries, 2012). De ces cinq dimensions, l'extraversion, l'ouverture à l'expérience et plus particulièrement la conscience professionnelle ressortent comme étant des qualités favorables à l'émergence du leadership et de son efficacité (De Vries, 2012; DeRue *et al.*, 2011; Van Iddekinge, Ferris & Heffner, 2009). Malgré tout, les résultats semblent venir confirmer les premières appréhensions, à savoir que les traits de personnalité auraient un pouvoir explicatif plutôt faible sur l'efficacité du leadership (22% de la variance), par rapport notamment aux comportements (47% de la variance) (DeRue *et al.*, 2011). Une des explications fournies par Van Iddekinge *et al.* (2009) découle du fait que les comportements de leadership seraient une source plus proximale que les traits pour expliquer l'efficacité du leadership.

1.1.2 Approche comportementale

Au début des années 1950, l'étude des traits et des attributs personnels des leaders a laissé place aux travaux s'intéressant à ce que faisaient plus concrètement ces leaders (Bass & Bass, 2008; Yukl, 2010). Les recherches de l'approche comportementale se sont surtout intéressées aux comportements qui permettent d'expliquer l'influence d'un leader sur les attitudes, les comportements et la performance de nature individuelle ou groupale (Yukl, 2012). Au fil des années, cette approche a généré une multitude de théories comportementales dont certaines divergent largement sur le plan des comportements qu'elles mobilisent (Yukl, 2012). Étant donné le nombre important de théories avancées au fil des années, nous avons décidé de nous centrer sur trois principales, soit le modèle de structure et de considération, la théorie du leadership transformationnel et une théorie plus récente qui est celle du leadership authentique.

Les premiers travaux de l'approche comportementale ont d'abord été lancés par un groupe de recherche de l'*Ohio State University* (Yukl, 2012). Dirigé par R. Stogdill, C. Shartle et J. Hemphill, ce groupe de chercheurs a mené de vastes études par questionnaires dans

différents contextes organisationnels, ce qui les a menés à identifier deux principales catégories : soit 1) les comportements orientés vers les tâches (ou de structure) et 2) les comportements orientés vers les relations (ou de considération) (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Entre 1950 et 1970, ces deux dimensions ont dominé le champ d'études du leadership, ce qui a permis d'établir leur validité, mais également leurs effets en milieu organisationnel, notamment sur la satisfaction au travail et sur la performance organisationnelle (Judge & Piccolo, 2004; Piccolo *et al.*, 2012).

Les dimensions de structure et de considération ont été prisées par les chercheurs jusqu'à l'ascension des théories charismatiques de leadership (Conger & Kanungo, 1987; House, 1977) et plus particulièrement de la théorie du leadership transformationnel (Judge *et al.*, 2004). La théorie du leadership charismatique insiste sur la vision symbolique et l'inspiration idéalisée chez un leader (Shamir, House & Arthur, 1993); des dimensions qui sont conceptuellement intégrées aux comportements associés à la théorie du leadership transformationnel proposée par Burns (1978). Quelques années plus tard, Bass (1985) apportait plusieurs modifications à la conceptualisation initiale de Burns (1978) et proposait la théorie du « *Full Range Leadership Theory* » qui domine aujourd'hui les études empiriques sur le leadership. Essentiellement, le leader transformationnel se distingue par sa capacité à rehausser « *the follower's level of maturity, ideals, and concerns for the well-being of others, the organization, and society* » (Bass & Bass, 2008: 618) et est plus particulièrement reconnu pour sa capacité à inspirer par sa vision (motivation inspirationnelle), à donner l'exemple (influence idéalisée), à stimuler intellectuellement ses subordonnés (stimulation intellectuelle) et à les soutenir sur le plan individuel (considération individuelle) (Bass & Riggio, 2006). La théorie du leadership transformationnel s'insère dans l'approche comportementale, car elle mobilise des comportements orientés vers le changement, surtout dans les dimensions de motivation inspirationnelle et de stimulation intellectuelle (DeRue *et al.*, 2011; Yukl, 2010). À ce jour, de nombreux travaux dont certaines méta-analyses ont démontré que le leadership transformationnel était associé à différentes variables d'efficacité du leadership tels la motivation, la satisfaction, l'engagement et la performance des employés (Bass & Riggio, 2006; DeRue *et al.*, 2011; Judge & Piccolo, 2004; Podsakoff & Philip, 1990).

La conceptualisation du leadership authentique provient des travaux de Henderson & Hoy (1983) qui ont été parmi les premiers à chercher à définir et à conceptualiser l'authenticité dans les pratiques de leadership (Gardner *et al.*, 2011). Cependant, ce n'est que tout récemment que l'intérêt pour ce type de leadership s'est réellement développé, notamment grâce aux écrits de Walumbwa et ses collègues (Avolio & Gardner, 2005; Gardner *et al.*, 2005; Walumbwa *et al.*, 2008) qui ont validé une conceptualisation désormais reprise par la majorité des chercheurs (Guerrero, Lapalme & Séguin, 2014; Peterson *et al.*, 2012; Rego, Sousa & Marques, 2012). Essentiellement, un leader authentique connaît bien ses forces et faiblesses (conscience de soi), se présente sous son vrai jour (transparence relationnelle), analyse toutes les informations avant de prendre une décision (traitement équilibré de l'information) et agit en concordance avec ses principes et ses valeurs (point de vue moral internalisé) (Walumbwa *et al.*, 2008). Depuis, les résultats de recherches empiriques confirmant l'influence positive de ce style de leadership (p.ex. : satisfaction, identification et performance des subordonnés) se sont multipliés (Leroy *et al.*, 2015; Peterson *et al.*, 2012; Walumbwa *et al.*, 2008; Wang *et al.*, 2014).

1.1.3 Approche situationnelle

L'approche situationnelle s'est développée en réponse au manque de prise en compte des facteurs contextuels dans lequel s'exerce le leadership, une des critiques adressées aux deux approches précédentes (Yukl, 2010). Elle postule qu'un leader sera appelé à devoir varier son style de leadership, en fonction des différentes situations de leadership auxquelles il est confronté (Northouse, 2016). En d'autres mots, un leader efficace ne détiendrait pas un style unique de leadership, mais serait capable d'adapter son style en fonction des besoins de ses employés et de la situation de leadership dans laquelle il se trouve (Liden & Antonakis, 2009). Ainsi, plutôt que de se concentrer sur les caractéristiques du leader, les théories de l'approche situationnelle s'intéressent à la situation particulière dans laquelle ce leader se trouve et plus particulièrement à l'interaction entre ce dernier et certaines variables situationnelles. Cette approche trouve notamment son origine dans les modèles de contingence du leadership « *contingency models of leadership* » (Fiedler, 1967; Vroom & Yetton, 1973), ainsi que dans des théories telles la « *path-goal theory* » (House & Mitchell, 1974) et celle des « *Leadership*

substitutes » (Kerr & Jermier, 1978). Parmi les variables situationnelles étudiées, les théoriciens tendent à faire une distinction entre les contingences externes (*hard contingencies*) qui réfèrent aux facettes plus larges du contexte organisationnel (stratégies, technologies, culture) et les contingences internes (*soft contingencies*) qui peuvent inclure les qualités personnelles, la motivation ou les capacités du leader et/ou des employés (Avolio & Gardner, 2005; Yukl, 2010). D'ailleurs, celles-ci ont le plus souvent été envisagées comme des variables modératrices entre les comportements ou les attributs (dans le cas de l'approche des traits) du leader et l'influence de ce dernier auprès des subordonnés (Yukl, 2010). Bien que des auteurs (Liden et Antonakis, 2009; Northouse, 2016) y notent quelques faiblesses – certaines théories seraient plutôt ambiguës sur le plan conceptuel ce qui rendrait leur vérification empirique difficile à établir –, les approches situationnelles ont grandement contribué à la littérature sur le leadership. En effet, elles ont permis d'intégrer le concept de flexibilité dans les pratiques de leadership en reconnaissant notamment l'importance pour les leaders d'adapter leurs comportements en fonction du contexte particulier dans lequel ils se trouvent ou des individus avec lesquels ils interagissent, et ce, de manière à maximiser leur efficacité auprès de ces derniers.

1.2 Mécanismes d'influence des théories de leadership¹

Les différentes approches théoriques en matière de leadership peuvent être également regroupées selon le processus qu'elles mobilisent pour décrire l'influence du leadership (Yukl, 2010). Ainsi, on remarque qu'au cours des années plusieurs mécanismes ont été mobilisés pour expliquer l'influence du leadership. À cet effet, Yukl (2010) départage quatre types de mécanismes : 1) intra-individuels, 2) dyadiques, 3) groupaux et 4) organisationnels. Les prochains paragraphes décriront brièvement ces différents mécanismes, en portant une attention particulière aux niveaux les plus influents.

¹ Notons que dans cette section nous ne faisons aucunement référence aux niveaux d'analyse (ou niveaux de conceptualisation) du leadership, mais à la nature des mécanismes d'influence qui ont été mobilisés pour expliquer l'impact du leadership sur différents indicateurs de performance. En milieu syndiqué, la majorité de ces mécanismes d'influence ont été analysés au niveau individuel.

1.2.1 Mécanismes d'ordres intra-individuels

Peu d'études ont cherché à expliquer les effets du leadership en se concentrant uniquement sur les attributs du leader et en délaissant ainsi l'idée qu'il représente un processus d'influence incluant plus d'un acteur (Yukl, 2010). Autrement dit, très peu d'approches théoriques ont conceptualisé le leadership comme un processus exclusivement intra-individuel. Néanmoins, on retrouve quelques travaux assez récents qui ont cherché à comprendre comment les traits d'un leader pouvaient être reliés à certains comportements spécifiques de leadership (Bono & Judge, 2004; De Vries, 2012). On trouve également certaines théories de leadership, soit notamment le leadership authentique et éthique, qui reposent en partie sur l'existence de certains attributs ou sur l'adhésion à des valeurs spécifiques. Par exemple, pour plusieurs auteurs, le leader authentique se distingue en personnifiant notamment l'optimisme, la détermination, l'estime de soi et l'espoir (Avolio *et al.*, 2004; Gardner *et al.*, 2011; Luthans & Avolio, 2003). De la même façon, le leadership éthique se fonde sur le fait que les comportements de leadership (p. ex. comportements d'exemple, prise de décision) sont essentiellement guidés par l'adhésion du leader à un certain nombre de valeurs et de principes éthiques (Brown & Treviño, 2006).

1.2.2 Mécanismes d'ordres dyadiques

Les théories qui envisagent l'influence du leadership comme un processus dyadique se concentrent principalement sur la relation qui se développe entre un leader et ses subordonnés² (Yukl, 2010). Autrement dit, elles cherchent à comprendre et à expliquer le mécanisme par lequel les leaders arrivent à moduler les attitudes et les comportements de leurs subordonnés. La perspective théorique la plus représentative à ce niveau est sans nul doute la théorie du *LMX* ou « *Leader-Member Exchange Theory* » (Graen & Uhl-Bien, 1995). Essentiellement, cette théorie stipule qu'au fil du temps un leader développerait avec ses subordonnés des relations d'échange de qualité variée (Sparrowe & Liden, 1997) en raison de plusieurs facteurs, dont notamment le niveau de compatibilité personnelle, le degré d'interdépendance et des compétences anticipées (Yukl, 2010). En ce sens, la

² Le terme "subordonnés" est la traduction généralement acceptée du terme anglais « followers ». Il implique tout individu avec lequel le leader peut entretenir une relation d'influence.

théorie du LMX reconnaît que les leaders n'adoptent pas nécessairement les mêmes comportements envers tous leurs subordonnés, ce qui pourrait expliquer que ces derniers n'atteignent pas nécessairement tous le même niveau de performance individuelle (Howell & Hall-Merenda, 1999). Si les perspectives dyadiques telles le LMX se sont avérées utiles pour comprendre le processus par lequel un leader pouvait influencer les comportements individuels des subordonnés (Masterson *et al.*, 2000; Wang *et al.*, 2005; Wayne, Shore & Liden, 1997), elle comporte une limite importante. Les comportements dyadiques impliquent des échanges personnalisés qui peuvent potentiellement être néfastes à un groupe ou une organisation (Bhal, 2006; Erdogan & Bauer, 2010; Yukl, 2010). En effet, l'existence de relations individuelles différenciées peut mettre en doute et même compromettre certains principes de justice et d'équité nécessaires au bon fonctionnement et à la collaboration d'un collectif de travail (Erdogan et Bauer, 2010). Cette dernière limite s'inscrit d'ailleurs directement dans la prochaine conceptualisation du leadership en démontrant que l'influence d'un leader peut s'étendre aux groupes qu'il représente.

1.2.3 Mécanismes d'ordres groupaux

Ces mécanismes traitent des processus d'influence qui vont amener un leader à agir positivement sur un collectif, soient notamment sur un groupe, une équipe ou un département (Yukl, 2010). Au cours des dernières décennies, les chercheurs ont réussi à identifier un nombre important de déterminants de la performance de groupe sur lesquels un leader peut agir. À ce propos, des études ont démontré que les comportements adoptés par un leader transformationnel ou charismatique influençaient notamment le degré d'identification et d'engagement au groupe ainsi que la confiance mutuelle et la coopération entre les membres d'un collectif (Cicero & Pierro, 2007; De Cremer & van Knippenberg, 2005; Huettermann, Doering & Boerner, 2014). D'autres travaux se sont intéressés à l'influence des leaders sur l'efficacité (Hoffman *et al.*, 2011), la performance (Dionne *et al.*, 2004) et l'innovation (Somech, 2006) dans les équipes de travail. Si les mécanismes groupaux offre une vision plus élargie de l'influence du leadership par rapport aux mécanismes précédents, ils limitent néanmoins l'influence du leader au groupe

qu'il représente en délaissant, selon Yukl (2010), les autres systèmes (p. ex. organisation, autres départements ou équipes) dans lesquels ce dernier est également appelé à évoluer.

1.2.4 Mécanismes d'ordres organisationnels

Les mécanismes organisationnels se rapportent aux effets des leaders sur les facteurs d'ordre structurel, décisionnel et culturel qui peuvent déterminer la performance de l'organisation et assurer sa pérennité (Yukl, 2010). Elle insiste donc sur l'influence des pratiques managériales et propose une analyse généralement plus systémique en considérant l'organisation dans son ensemble (Yukl, 2010). Si les études sur l'influence d'un seul leader se font ici plus rares, des travaux ont néanmoins permis de tirer un lien entre les comportements transformationnel, charismatique et de considération adoptés par des gestionnaires de différents niveaux et les concepts de climat et de culture organisationnelle (González-Romá, Peiró & Tordera, 2002; Koene, Vogelaar & Soeters, 2002; Sarros, Cooper & Santora, 2008).

Cette brève synthèse des principales approches et mécanismes d'influence du leadership vient confirmer l'abondance de cette littérature. Nous constatons également que l'approche comportementale, et plus particulièrement la théorie de leadership transformationnel, semble avoir dominé les études des dernières années. Dans la prochaine section, nous présenterons les principales approches et mécanismes présentés dans cette section qui ont été mobilisés dans la littérature sur le leadership des représentants syndicaux.

1.3 Contextualisation au leadership syndical

Le travail des représentants syndicaux au niveau local ne constitue pas en soi un nouvel objet d'étude et s'inscrit dans une vieille tradition de recherche en relations industrielle dont les premiers travaux remontent aux années 1940. Depuis, cette littérature a été marquée par de multiples évolutions dont certaines ont été fortement influencées par les études menées auprès des gestionnaires (Barling, Fullagar & Kelloway, 1992). Toutefois, les particularités de l'environnement et des structures dans lesquelles évoluent les représentants syndicaux ont donné lieu au développement d'une littérature propre au leadership syndical. Il faut néanmoins souligner que l'intérêt scientifique pour le monde

syndical et plus particulièrement pour le leadership de ses principaux protagonistes n'est pas comparable à celui accordé au leadership chez les gestionnaires.

Dans les prochaines lignes, nous présenterons les principales approches de leadership et les mécanismes d'influence qui ont été jusqu'à maintenant mobilisés dans les études sur le leadership syndical. Cette première démarche nous amènera à présenter les principaux constats qui ont orienté les questionnements à l'origine des trois études qui structurent cette thèse.

1.3.1 Approches de leadership étudiées chez les représentants syndicaux

Les travaux sur les leaders syndicaux ont surtout envisagé le leadership en termes de caractéristiques et d'attributs personnels. D'ailleurs, entre 1950 et 1980, on recense près d'une douzaine de typologies (voir tableau 1.1) provenant de travaux issus principalement d'une perspective sociologique et de méthodes ethnographiques et s'inscrivant dans des contextes nationaux variés (Chang, 2005). Ces typologies proposent des classifications établissant des distinctions entre les représentants syndicaux locaux au niveau notamment de la perception de leurs rôles (Nicholson, 1976; Poole, 1974; Sayles & Strauss, 1953), de leurs motivations (Chinoy, 1950; Miller & Form, 1951), de leurs orientations idéologiques (Sayles & Strauss, 1953) et de leurs comportements (Reshef, 1987). En majorité issus d'études de cas détaillées menées au sein de grands établissements industriels (Hege *et al.*, 2011), ces travaux ont permis d'approfondir et d'élargir notre compréhension des multiples rôles et des fonctions des représentants locaux et à mieux saisir les idéologies et les motivations leurs étant sous-jacentes. Toutefois, souvent difficiles à opérationnaliser, ces premières typologies ont été peu vérifiées empiriquement (Barling, Fullagar & Kelloway, 1992). On a d'ailleurs reproché à de telles classifications le fait qu'elles offrent des visions largement descriptives et statiques du leadership syndical et apportent, pour la plupart, très peu d'informations sur l'efficacité du leadership (Barling, Fullagar & Kelloway, 1992; Partridge, 1977). Incidemment, ces classifications ne permettent non seulement pas de déterminer quels sont les mécanismes d'influence mobilisés par ces différents types de leaders, tout en n'arrivant pas à discerner lequel serait le plus efficace auprès des membres.

Tableau 1.1 : Typologies des rôles, idéologies et motivations des représentants syndicaux

Auteurs	Typologies de rôles, d'idéologies et de motivations	Caractéristiques des rôles, idéologies et motivations
Gouldner (1947) - US	Le syndicaliste d'affaires	<i>Ils sont principalement axés sur l'amélioration des salaires et des conditions de travail. Ils sont soumis aux mêmes motivations qu'un entrepreneur.</i>
	Le syndicaliste progressiste	<i>Ils sont fortement engagés envers les principes et les objectifs de leur syndicat. Ils voient le travail syndical comme une vocation.</i>
Chinoy (1950) -US	Accidentel	<i>Ils ont endossé le rôle de représentant de façon accidentelle ou « par défaut », car personne d'autre ne désirait le tenir.</i>
	Ambitieux	<i>Ils sont principalement motivés par leurs besoins d'accomplissement personnel et les possibilités d'avancement qu'offre le travail de représentant.</i>
	Idéologique	<i>Ils sont fortement engagés envers les principes de leur syndicat. Ils voient le travail syndical comme une vocation.</i>
Miller et Form (1964) – US	Orientés vers l'emploi / la direction	<i>Ils cherchent à être efficaces de façon à ce que la direction ne puisse opérer sans eux; ils ne sont généralement pas des ardents syndicalistes et sont intéressés par des postes de supervision.</i>
	Orientés vers le syndicat	<i>Ils s'acquittent de leur travail syndical avec zèle et cherchent généralement à obtenir une position politique au sein de leur syndicat.</i>
	Orientés vers les employés	<i>Ils considèrent que leur principale tâche est de venir en aide aux travailleurs, ce qui peut parfois entrer en conflit avec les orientations des officiels syndicaux ou de la direction.</i>
Sayles et Strauss (1967) – É.-U.	Le leader social	<i>Ils ne sont pas vraiment intéressés par les activités syndicales, mais sont appréciés par les membres et ont de l'influence autant auprès des membres que de la direction en situation de mésentente.</i>
	Le syndicaliste actif	<i>Ils participent activement aux activités syndicales et souhaitent poursuivre leur carrière au sein de leur syndicat. Ils sont à la fois politiciens, organisateurs et responsables d'appliquer la convention collective.</i>
	L'opportuniste	<i>Leurs principales motivations sont d'ordre personnel et économique. Ils cherchent à attirer l'attention de la direction afin d'obtenir une promotion.</i>
Poole (1974) – R.-U.	Représentant des membres	<i>Ils décrivent leur rôle assez passivement et s'identifient à leurs membres plutôt qu'à leur organisation syndicale.</i>
	Représentant du syndicat	<i>Ils décrivent leur rôle assez passivement, mais s'identifient davantage à leur organisation syndicale.</i>

	Négociateur / Protecteur	<i>Ils sont des délégués militants qui font plus que gérer les griefs; ils protègent activement l'intérêt des membres et remettent en question les prérogatives de la direction.</i>
	Conciliateur / Pacificateur	<i>Ils mettent l'accent sur la réduction des conflits et ils sont motivés par un poste de supervision.</i>
Nicholson (1976) – R.-U.	Médiation	<i>Ils jouent le rôle de médiateur, de liaison entre les travailleurs et la direction.</i>
	Bien-être	<i>Ils adoptent une approche paternaliste et se soucient du bien-être des travailleurs.</i>
	Résolution de problème	<i>Ils s'attaquent aux problématiques.</i>
	Actualisation	<i>Ils sont idéalistes et recherchent la démocratie industrielle et politique à travers leur activisme syndical.</i>
Bastone et al. (1977) – R.-U.	Leaders	<i>Ils jouent un rôle de représentant et cherchent à implanter les principes syndicaux.</i>
	Populiste	<i>Ils manquent d'engagement envers les principes syndicaux et jouent un rôle de délégué plutôt que de représentant.</i>
	Leader naissant	<i>Ils sont souvent soutenus par un représentant de type « Leader ». Ils sont engagés envers les principes syndicaux, mais dépendent de l'aide des autres représentants.</i>
	Cowboys	<i>Ils sont capables de jouer un rôle de représentation, mais ils ne sont pas engagés envers les principes syndicaux.</i>
Marchington et Armstrong (1983) – R.-U.	Leader	<i>Ils sont très engagés envers les principes syndicaux et ils sont capables de diriger et motiver les membres.</i>
	Populiste	<i>Ils voient leur rôle comme un porte-parole et un communicateur.</i>
	Leader d'équipe	<i>Ils sont enclins à protéger et à diriger leurs membres, mais ne démontrent pas d'intérêt face aux défis amenés par les prérogatives de la direction et ne sont pas engagés envers l'orientation plus large du syndicat.</i>
	Défenseur prudent	<i>Ils sont souvent de jeunes représentants inexpérimentés qui sont parrainés et initiés par un collègue plus expérimenté.</i>
Reshef (1987) – É.-U.	Manquant	<i>Ils essaient d'éviter les travailleurs et cherchent à faire remonter les problématiques aux échelles supérieures afin de se départir de ce fardeau.</i>
	Passif	<i>Ils ne vont pas chercher à initier les problématiques ou les activités. Ils attendent que les membres les initient.</i>
	Coopératif	<i>Ils suivent de façon stricte la convention collective. Ils aident et protègent les membres, mais reconnaissent que des compromis sont parfois nécessaires pour tirer le maximum de bénéfices.</i>
	Erratique	<i>Ils ne laissent ni la direction ni le syndicat s'interférer dans la résolution d'une problématique.</i>

	Radical	<i>Ils mettent temps et énergies à expliquer aux travailleurs comment le pouvoir du collectif permet de changer les façons de faire et contrecarrer le pouvoir de la direction.</i>
Chang (2005) - É.-U.	Activiste	<i>Ils sont axés sur le recrutement de nouveaux membres, favorisent la participation des membres et proposent un agenda tourné vers le changement social. Ils se voient comme des organisateurs, des militants politiques et des bâtisseurs de solidarité.</i>
	Conception rationnelle	<i>Ils cherchent à construire et à maintenir des relations pacifiques avec l'employeur. Ils jouent un rôle plus passif dans l'administration du contrat de travail; allant au cas par cas des revendications des membres</i>
	Conception fonctionnaliste	<i>Ils se spécialisent dans la gestion des griefs (mécanique et bureaucratie) et représentent les membres essentiellement dans le cadre des procédures de grief.</i>
Murray et al. (2014) - Canada	Impuissant	<i>Ils n'exercent pas d'influence sur leur milieu de travail et auprès de leur syndicat. Ils ont de la difficulté à conjuguer avec les responsabilités qu'implique leur rôle.</i>
	Désengagé	<i>Ils n'exercent pas d'influence sur leur milieu de travail et auprès de leur syndicat, mais considèrent être en mesure de bien gérer leur rôle.</i>
	Influents, mais exerce un contrôle précaire	<i>Ils exercent une influence sur leur milieu de travail et au sein de leur syndicat, mais considèrent avoir de la difficulté à remplir leur rôle.</i>
	Puissant	<i>Ils exercent une influence sur leur milieu de travail et auprès de leur syndicat et se sentent également en contrôle de leur travail syndical.</i>

Tiré et adapté de Chang (2005) [Traduction libre]

Quelques travaux ont tenté de mieux définir l'efficacité du leadership syndical en s'intéressant aux aptitudes personnelles de ces leaders. À cet égard, les travaux de Clark (1988) ont montré que la capacité des représentants syndicaux à accompagner, se montrer disponibles et à conseiller adéquatement les membres lors de différends étaient particulièrement valorisées chez les membres. De la même façon, d'autres études ont fait valoir que les leaders syndicaux locaux détenant des aptitudes relationnelles et communicationnelles, notamment une capacité à gérer les conflits, à garder les membres informés et impliqués dans les prises de décisions ainsi qu'une habileté à communiquer efficacement avec la partie patronale et les membres, favoriseraient l'engagement et la participation de leurs membres (Bryant-Anderson & Roby, 2012; Kahn & Tannenbaum, 1957; Morishima, 1995; Skarlicki & Latham, 1996, 1997; Thacker, Fields & Barclay,

1990). Notons cependant qu'en raison de leur nature souvent plus exploratoire ou descriptive, ces travaux ont généralement offert peu de justifications théoriques pour expliquer les effets de ces aptitudes particulières chez les représentants (Barling, Fullagar & Kelloway, 1992). En outre, certains auteurs (Bryant-Anderson et Roby, 2012) ont questionné leur pertinence en regard de l'évolution actuelle du monde du travail, en soulignant le contexte historique spécifique dans lequel ces travaux ont été réalisés.

Si on a surtout cherché à comprendre les leaders syndicaux en regard de leurs fonctions et de leurs motivations, très peu de travaux ont envisagé le leadership syndical du point de vue de ses manifestations comportementales. D'ailleurs, on ne recense à ce jour aucun modèle comportemental spécifique au leadership syndical (Knowles, 2007). En fait, les chercheurs ont surtout emprunté des taxonomies issues de la littérature managériale. Ce sont d'ailleurs les dimensions comportementales associées à la théorie du leadership transformationnel qui ont été les plus étudiées chez les leaders syndicaux (Catano, Pond & Kelloway, 2001; Cregan, Bartram & Stanton, 2009; Fullagar *et al.*, 1994; Fullagar, McCoy & Shull, 1992; Kelloway & Barling, 1993; Spector, 1987; Twigg, Fuller & Hester, 2007). Si des résultats assez récents tendent à mettre en relation les comportements transformationnels avec l'engagement et la participation des membres (Cregan, Bartram & Stanton, 2009; Fortin-Bergeron, Doucet & Hennebert, 2013; Hammer, Bayazit & Wazeter, 2009; Twigg, Fuller & Hester, 2007), certains chercheurs, dont Barling et ses collègues (1992) et Sadler (2012), ont soulevé des inquiétudes quant à la prédominance ou au réel degré d'adéquation de cette théorie à la réalité et aux pratiques syndicales.

Effectivement, la prédominance de la théorie transformationnelle a laissé jusqu'à maintenant peu de place pour l'étude d'autres théories comportementales de leadership chez les représentants syndicaux locaux. D'ailleurs, le fait de s'appuyer majoritairement sur une seule théorie a limité, à notre sens, le champ d'investigation couvert par les recherches sur le leadership syndical au risque de passer à côté d'autres manifestations comportementales importantes de ce leadership. À cet égard, on ne recense que deux autres théories comportementales qui ont fait l'objet d'études auprès des représentants

syndicaux, soit le leadership orienté vers les services « *service-oriented leadership* »³ (Metochi, 2002) ainsi que le leadership participatif⁴ (Greene, Black & Ackers, 2000; Sadler, 2012). Par exemple, Metochi (2002) s'est intéressé aux représentants adoptant des comportements orientés vers les services et a démontré un lien positif, mais faible, entre ce type de leadership et la participation des membres à la vie syndicale. Ce faisant, les résultats concernant l'efficacité de ces deux styles sont apparus globalement assez faibles et peu concluants. Néanmoins, nous sommes d'avis que les récents développements en matière de théories comportementales de leadership encouragent non seulement à de plus amples investigations sur la pertinence de la théorie transformationnelle, mais également à élargir notre vision des diverses manifestations comportementales du leadership syndical. Sur ce dernier point, l'authenticité dans les pratiques de leadership nous apparaît particulièrement pertinente à intégrer au contexte syndical actuel ainsi qu'à la nature de la relation membre-représentant.

En effet, notre société connaît actuellement un déclin du niveau de confiance envers les leaders d'aujourd'hui que ce soit dans les sphères politique, associative ou de l'entreprise privée (Avolio & Walumbwa, 2014). D'ailleurs, les représentants syndicaux locaux sont également confrontés à ce climat de méfiance au sein de leurs propres organisations; leur légitimité à titre de principaux représentants étant de plus en plus remise en question (Camfield, 2011; Dufour & Hege, 2010).

Par ailleurs, notons que très peu des travaux sur le leadership syndical local ont cherché à prendre en compte le contexte particulier dans lequel évoluent les représentants syndicaux locaux pour analyser de façon concrète l'exercice de leur leadership au quotidien. Pourtant, de plus en plus de travaux insistent sur l'importance de mieux contextualiser l'étude du leadership (Avolio *et al.*, 2004; Doucet *et al.*, 2015; Liden & Antonakis, 2009). Ainsi, les études sur le leadership syndical dressent jusqu'à maintenant un portrait intéressant, mais à notre sens incomplet de cet objet d'étude, en ayant délaissé l'analyse des contextes locaux particuliers dans lesquels s'insèrent les représentants syndicaux.

³ Le leadership orienté vers les services fait référence à un représentant syndical accessible, à l'écoute et qui soutient ses membres (Metochi, 2002).

⁴ Le leadership participatif réfère à un représentant qui cherche à communiquer, à consulter et impliquer les membres dans les processus décisionnels (Greene, Black & Ackers, 2000).

Nous sommes d'avis que ce manque de contextualisation fait courir le risque de passer à côté d'autres manifestations comportementales propres à la réalité syndicale qui n'auraient pas été intégrées aux théories de leadership développées originellement chez les gestionnaires.

1.3.2 Mécanismes d'influence étudiés chez les représentants syndicaux.

Jusqu'à maintenant, seulement quelques études ont tenté d'approfondir les mécanismes par lesquels les représentants syndicaux pouvaient exercer une influence sur leurs membres. Plus particulièrement, on retrouve très peu de modèles qui ont proposé de réunir, à travers une démarche empirique, les comportements de leadership des représentants syndicaux, les mécanismes d'influence ainsi que les attitudes et comportements des membres. D'ailleurs, cet aspect de la littérature sur le leadership syndical demeure encore, à notre sens, à un stade embryonnaire et nécessite de plus amples travaux d'investigation empirique.

En fait, la plupart des travaux qui ont entrepris cette démarche ont mobilisé les dimensions comportementales de leadership transformationnel, tout en faisant principalement appel à des mécanismes d'influence de type groupal analysés au niveau individuel (Cregan, Bartram & Stanton, 2009; Fullagar *et al.*, 1994; Fullagar, McCoy & Shull, 1992; Kelloway & Barling, 1993; Metochi, 2002; Thacker, Fields & Barclay, 1990; Twigg, Fuller & Hester, 2007). Par exemple, Twigg, Fuller & Hester (2007) ont démontré que c'est par la construction d'une relation d'alliance avec les membres, soit une relation basée sur un fort engagement mutuel et sur le partage de valeurs communes, que les représentants syndicaux adoptant des comportements transformationnels encouragent la participation des membres. Pour Cregan, Bartram & Stanton (2009), les comportements de leadership transformationnel chez les représentants syndicaux favorisent le développement d'un sentiment d'identification sociale chez les membres. Plus spécifiquement, ces auteurs ont démontré qu'un leader syndical transformationnel crée un sentiment d'appartenance au groupe et une forte cohésion au sein du collectif syndical, et ce, en développant chez les membres la perception de partager un ensemble de valeurs et d'objectifs communs. Enfin, Metochi (2002) a démontré un lien positif entre les comportements d'accessibilité et d'écoute du leadership orienté vers les services chez les représentants et l'implication des

membres. Cette relation serait en partie attribuable au fait qu'un tel représentant favoriserait l'orientation collectiviste des membres, c'est-à-dire une préférence pour des formes plus collectives de représentation de leurs intérêts.

À notre connaissance, aucun chercheur n'a tenté d'envisager l'efficacité du leadership syndical local à travers des mécanismes d'influence de type dyadique. Ce vide empirique apparaît à première vue assez logique, du fait que ce processus suppose généralement l'application d'un traitement individuel différencié qui est à l'opposé des principes centraux du syndicalisme. Néanmoins, lorsqu'ils impliquent par exemple la confiance mutuelle, la transmission des valeurs personnelles et d'une vision, certains mécanismes dyadiques nous apparaissent potentiellement pertinents à l'étude de l'efficacité du leadership syndical auprès des membres. De la même façon, aucune étude n'a jusqu'à maintenant envisagé l'efficacité du leadership syndical à travers des mécanismes d'ordre organisationnel, à savoir dans quelle mesure les représentants syndicaux peuvent influencer des facteurs structurels déterminants dans le bon fonctionnement de leur organisation syndicale (p. ex. la culture, le climat organisationnel).

1.4 Principaux constats et questionnements

Notre recension des écrits concernant le leadership syndical nous amène à poser les constats suivants qui ont par ailleurs nourri les réflexions à l'origine des trois études de cette thèse :

- Les travaux sur le leadership syndical se sont surtout axés sur l'identification des fonctions et des caractéristiques personnelles (idéologies, motivation, etc.) alors que nous savons maintenant que ces variables représentent des antécédents distaux de l'efficacité du leadership (Van Iddekinge, Ferris & Heffner, 2009) qui offrent une validité prédictive plutôt faible (DeRue *et al.*, 2011).
- L'approche comportementale demeure très peu documentée dans la littérature sur le leadership syndical. Pourtant, des études (DeRue *et al.*, 2011; Van Iddekinge, Ferris & Heffner, 2009) démontrent que les comportements sont des antécédents

proximaux qui détiennent une forte validité prédictive sur l'efficacité du leadership.

- Pour l'instant, la théorie du leadership transformationnel domine la littérature sur le leadership syndical. Néanmoins, d'autres théories comportementales, telle que la théorie du leadership authentique, nous apparaissent pertinentes à la réalité syndicale actuelle (Barling, Fullagar & Kelloway, 1992; Sadler, 2012).
- Nous détenons très peu d'informations sur l'efficacité du leadership syndical, mais surtout sur les mécanismes par lesquels les leaders syndicaux influencent les attitudes et les comportements des membres. À présent, ce sont presque exclusivement les mécanismes d'influence de type groupal analysés au niveau individuel qui ont été mobilisés. Cependant, il n'est pas impossible d'envisager que l'efficacité du leadership syndical passe également par des processus dyadiques et organisationnels.
- Il y a une nécessité d'inscrire l'analyse du leadership syndical et son exercice dans son contexte particulier et dans sa réalité propre de façon à élargir notre compréhension de ses manifestations au plan local (Chang, 2005). Plusieurs travaux (Avolio *et al.*, 2004; Doucet *et al.*, 2015; Liden & Antonakis, 2009) insistent d'ailleurs sur l'importance d'intégrer le contexte dans lequel évoluent les leaders pour étudier l'exercice de leur leadership.

1.4.1 Questions de recherches basées sur ces constats

À la lumière de ces derniers constats, nous avons formulé trois questions de recherche qui ont guidé les trois articles scientifiques présentés dans cette thèse.

Question 1 : *En quoi certaines conceptualisations comportementales de leadership développées auprès des gestionnaires sont pertinentes à l'explication de l'engagement et de la participation des membres à leur syndicat local?*

Question 2 : *Quels sont les mécanismes d'influence qui permettent d'expliquer les effets de ces conceptualisations comportementales sur l'engagement et la participation des membres?*

Question 3 : *Comment les représentants syndicaux locaux perçoivent et exercent concrètement leurs rôles de leadership dans leurs contextes spécifiques?*

Essentiellement, les trois articles scientifiques qui structurent cette thèse tenteront de mieux comprendre *comment* et *pourquoi* les manifestations comportementales du leadership des représentants syndicaux peuvent être reliées à l'engagement et la participation des membres au sein de leur syndicat local.

1.5 Positionnement des trois articles scientifiques par rapport aux questionnements soulevés

De façon générale, les deux premières études proposent de mobiliser des théories développées dans la littérature managériale. Plus particulièrement, ces deux premiers projets d'articles appliquent et comparent deux théories comportementales, soit la théorie du leadership transformationnel et du leadership authentique tout en explorant leurs processus d'influence respectifs. Le troisième article s'inscrit en continuité avec les deux premiers en cherchant, à partir d'une analyse des rôles investis par de leaders syndicaux locaux actifs, à mieux situer l'exercice du leadership syndical en regard de l'évolution récente des environnements syndicaux locaux.

Les prochains paragraphes présenteront de façon plus détaillée l'objet de chacune des études qui structurent cette de thèse ainsi que leur pertinence en regard des questionnements soulevés dans la section précédente

1.5.1 Présentation et argumentation de l'étude 1

La première étude s'intéresse au rôle médiateur du climat de relations de travail - qui réfère à la qualité des relations patronales et syndicales au sein d'une organisation (Hammer, Currall & Stern, 1991) - dans la relation entre le leadership transformationnel des supérieurs immédiats et des représentants syndicaux d'une part, et l'engagement organisationnel et syndical d'autre part.

Cette démarche va nous amener à produire des preuves supplémentaires quant à l'adéquation et à l'efficacité de la théorie comportementale de leadership transformationnel chez les représentants syndicaux à partir d'un modèle qui intègre également l'évaluation de cette forme comportementale chez les supérieurs immédiats. À notre sens, ce projet propose une démarche d'étude plus intégrative, et ce, en tentant de mieux comprendre l'influence du leadership transformationnel à travers un mécanisme de type organisationnel (variable de climat de relations de travail). Par le fait même, nous venons contribuer à l'appel lancé par certains chercheurs (Dastmalchian, 2008; Gordon & Ladd, 1990; Pyman *et al.*, 2010) quant à la nécessité d'intégrer cette variable intermédiaire déterminante en milieu syndiqué. Nous entendons ainsi bâtir sur les principes de la théorie de l'information sociale (Salancik & Pfeffer, 1978) pour examiner ce processus d'influence de type organisationnel et son impact sur les dynamiques d'engagement des employés syndiqués. Nous tentons ainsi de mettre en lumière par quel processus le leadership des représentants peut venir influencer sur le développement d'une dynamique d'engagement particulière au milieu syndiqué, soit le double engagement syndical et organisationnel.

Ce faisant, ce premier projet d'article cherche plus précisément à contribuer aux deux premiers questionnements soulevés dans le cadre de cette thèse. En effet, cette étude permet non seulement de fournir des données supplémentaires concernant la pertinence du modèle transformationnel, mais mobilise également un nouveau mécanisme de type organisationnel (analysé au niveau individuel) afin de mieux comprendre les processus par lesquels ce type de leadership peut influencer l'engagement des membres.

1.5.2 Présentation et argumentation de l'étude 2.

La deuxième étude examine l'influence relative du leadership authentique et transformationnel des représentants syndicaux sur l'adoption de comportements de citoyenneté syndicale chez les membres (CCS). Les comportements de citoyenneté syndical (CCS) réfèrent aux « *things that members do that are not required but provide a benefit to the union or its members* » (Skarlicki & Latham, 1996: 163) et peuvent essentiellement être dirigés de façon à supporter le syndicat (CCSO) ou les membres (CCSI). Ces comportements discrétionnaires ont récemment été reconnus comme

essentiels à la vie syndicale (Deery *et al.*, 2014; Fiorito, Padavic & DeOrtentiis, 2014; Redman & Snape, 2014).

Plus précisément, nous proposons que chacun des deux types de leadership influence les CCS à travers des processus psychologiques respectifs, soit la congruence des valeurs et l'orientation collectiviste de membres⁵. Outre le fait que ces variables intermédiaires illustrent différents types de mécanismes d'influence au niveau individuel (dyadique et groupal), elles sont à notre sens, représentatives des processus propres aux deux théories de leadership mobilisées. Notre étude tente ainsi de répondre à l'appel lancé par certains chercheurs (DeRue *et al.*, 2011; Yukl, 2012) concernant la nécessité de mieux intégrer et mettre en contraste les différentes théories comportementales proposées dans la littérature actuelle sur le leadership. En effet, les travaux tentant de mieux distinguer les apports respectifs du leadership authentique et transformationnel tardent à s'accumuler (Joo & Nimon, 2014; Tonkin, 2013; Walumbwa *et al.*, 2008). De plus, nous détenons encore très peu d'informations à savoir si certaines de ces dimensions comportementales sont plus efficaces à prédire la participation des membres à la vie syndicale. Ainsi, l'intégration simultanée de ces comportements nous permet de tenir compte de l'influence relative de ces deux types de leadership chez les représentants syndicaux locaux.

Ce faisant, cette étude cherche à contribuer plus spécifiquement aux deux premières interrogations à l'origine de cette thèse. En effet, elle vise non seulement à analyser une nouvelle théorie de leadership – le leadership authentique - chez les représentants syndicaux locaux, mais tente également de comparer cette théorie comportementale à celle du leadership transformationnel afin d'examiner leur influence relative. Nous souhaitons ainsi jeter de nouveaux éclaircissements sur le leadership syndical en élargissant notre vision de ses manifestations comportementales, mais également en explorant ses différents mécanismes d'influence dyadique et groupal au niveau individuel.

⁵ Suivant la mesure de Metochi (2002), l'orientation collectiviste réfère au degré avec lequel les travailleurs vont préférer les formes collectives de représentation pour faire reconnaître leurs intérêts.

1.5.3 Présentation et argumentation de l'étude 3.

La troisième étude examine, à travers un devis qualitatif, l'interaction entre les rôles de leadership perçus par les représentants syndicaux locaux et la manière dont ces derniers mobilisent les ressources à leurs dispositions pour assumer leurs fonctions de représentation dans des contextes spécifiques. Nous savons aujourd'hui que les milieux de travail apparaissent au confluent de multiples sources de transformations et de tensions et que, dans ce contexte, le travail quotidien des représentants syndicaux locaux tend également à se transformer et à se complexifier (Cultiaux, 2005; Murray *et al.*, 2013; Simms, 2011). Cette complexification observée du travail des représentants syndicaux locaux nécessite qu'on inscrive davantage l'étude du leadership syndical dans les nouvelles réalités et les différents contextes de ces représentants.

Pour ce faire, nous avons réalisé 29 entretiens semi-dirigés auprès de président(e)s et vice-président(e)s actifs dans les secteurs des télécommunications et de l'hôtellerie; deux contextes sectoriels qui s'illustrent par leurs différences au niveau de la composition du membership local, des identités professionnelles, des affiliations syndicales et des dynamiques de négociations collectives. De par leur position de leader au sein de leur syndicat local, les président(e)s et vice-président(e)s de syndicats locaux nous apparaissent être les représentants locaux les plus sujets à endosser un rôle de leadership. Ils sont également parmi les acteurs locaux les plus susceptibles d'influencer directement les membres, en interagissant avec eux, ou indirectement, en étant fortement impliqués dans le développement et la mise en œuvre des orientations de leur syndicat local (Yukl, 2010).

Essentiellement, nous proposons que la perception que ces représentants ont de leurs rôles va influencer la manière dont ils mobilisent les ressources mises à leur disposition au plan local. Nous cherchons ainsi à bâtir sur deux littératures distinctes – la littérature sur les rôles des représentants syndicaux locaux (Batstone, Boraston & Frenkel, 1977; Chang, 2005; Nicholson, 1976; Poole, 1974; Sayles & Strauss, 1953) et la littérature sur les ressources syndicales (Frost, 2000; Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013; Lévesque & Murray, 2010) - de façon à construire une vision plus dynamique de l'interaction

complexe existante entre le représentant syndical, en tant qu'individu, et les structures dans lesquelles il s'insère.

Cette dernière étude a pour principale ambition de contribuer au troisième questionnement à l'origine de cette thèse. Effectivement, elle tente d'offrir une meilleure contextualisation du leadership syndical en cherchant, à partir d'une analyse des rôles investis par des représentants syndicaux locaux, à mieux situer l'exercice du leadership syndical en regard de l'évolution récente des environnements syndicaux locaux. À terme, nous souhaitons être en mesure de mettre en relief la pertinence des modèles de leadership développés auprès de gestionnaires, mais également de faire ressortir certains comportements propres à la réalité syndicale et à l'évolution des contextes de représentation.

CHAPITRE 2 – Article 1

The Role of Management and Trade Union Leadership on Dual Commitment: The Mediating Effect of the Workplace Relations Climate

Abstract

The purpose of this paper is to examine the effects of transformational and laissez-faire leadership on the part of trade union leaders and immediate supervisors on the dual commitment (i.e., union and organizational commitment) of unionized workers. The sample of the study included 834 unionized workers of a company in the aerospace industry. Structural equations modeling procedure was used to test the hypotheses. The results shows that workplace relations climate acts as a mediating mechanism between the immediate supervisor's leadership styles and organizational commitment. It also shows that transformational leadership on the part of union representative is positively linked to union and organizational commitment. The originality of this research project lies in the intersection between organizational behavior literature and research on union commitment.

Keywords: Local union representatives; Immediate supervisor; Transformational leadership, Laissez-faire leadership; Workplace relations climate

2.1 Introduction

Over the past thirty years, studies on the dynamic between organizational commitment and trade union commitment have generally observed positive correlations between these two forms of commitment (Angle & Perry, 1986; Beauvais, 1991; Carson *et al.*, 2006; Ezirim, Nwibere & Emecheta, 2011; Johnson, Johnson & Patterson, 1999; Kim & Rowley, 2006; Robinson *et al.*, 2012; Snape & Chan, 2000). By claiming that workers can be simultaneously loyal to both the employing organization and the trade union, this body of research on what is known as “dual commitment” (Angle and Perry, 1986) calls into question the traditional approach to commitment which sees the relations between workers and their organization, on the one hand, and their trade union, on the other hand, as more conflicting and competitive.

The interest in dual commitment can be explained by a number of factors (Deery & Iverson, 2005; Kim & Rowley, 2006). First, it has arisen in a new context where “*quality of work life programs, gain-sharing plans and union-management committees have become an established feature of labor relations in many organizations*” (Deery & Iverson, 2005: 588). Such bi-partisan arrangements have led to expectations regarding union-management collaboration, suggesting that such collaboration is possible and even desirable in unionized environments (Balsler & Winkler, 2012; Deery, Iverson & Erwin, 1994; Robinson *et al.*, 2012). Second, by showing that workers are capable of developing and maintaining their commitment to both their employing organization and their trade union (Kim & Rowley, 2006; Magenau, Martin & Peterson, 1988; Shan *et al.*, 2014), researchers who have investigated the concept of dual commitment have addressed the suggestion that new management models based on positive HR practices may have increased organizational commitment at the expense of union commitment (Deery, Iverson & Erwin, 1994; Fiorito, 2001; Robinson *et al.*, 2012).

Having established the existence of dual commitment, various authors have looked into the existence of antecedents to this phenomenon (Bemmels, 1995; Carson *et al.*, 2006; Kim & Rowley, 2006; Shan *et al.*, 2014; Snape & Chan, 2000). Despite their efforts, only a few antecedents have been identified, and these mainly have to do with personal (e.g., tenure, education), work-related (e.g., workplace relations climate, work satisfaction),

or/and union-related (e.g., satisfaction with grievance procedure) variables. However, more relational or actor-related variables, such as the leadership styles of organizational and trade union representatives, have been overlooked (see Bemmels, 1995 for an exception). This is surprising, considering that these agents can be seen as “key workplace relations actors” (Blyton, Dastmalchian & Adamson, 1987) who are likely to have a major influence on an individual’s immediate work context. More specifically, these representatives, through their skills and behaviors, are likely to play a pivotal role in the development of worker attitudes towards the organization they personify (Levinson, 1965). On this point, several studies have shown that transformational, transactional and laissez-faire forms of leadership have a significant influence on attitudes and behaviors in organizational (Judge & Piccolo, 2004; Lo *et al.*, 2010) or trade union settings (Fortin-Bergeron, Doucet & Hennebert, 2013; Hammer, Bayazit & Wazeter, 2009; Twigg, Fuller & Hester, 2007). However, their mutual influence with respect to dual commitment remains unexplored.

The purpose of the present study is to analyze the mutual influence of the leadership styles of both organizational and trade union representatives on dual commitment. Building on the social information processing perspective (Salancik & Pfeffer, 1978), we argue that the effects of the leadership styles of both agents will be mediated by the nature of the workplace relations climate (WRC), which essentially represents the quality of interactions between the management, the labor and the union (Hammer, Currall & Stern, 1991). According to the social information processing perspective (Salancik & Pfeffer, 1978), the social context of work exerts a significant influence on individuals because they adapt their attitudes and behaviors to their understanding of their immediate informational and social work environment. In the current study, we argue that a worker’s perception of the WRC constitutes an individual cognitive mechanism (Parker *et al.*, 2003) for interpreting social information from the work environment, and that, as such it can represent a crucial mediator between the leadership style of both the immediate supervisor and trade union representative and dual commitment. This argument is in line with the position of several authors who have suggested that WRC is an important intermediary mechanism between contextual and structural factors (Dastmalchian, 2008; Pyman *et al.*, 2010).

The contribution of this study is twofold. First, our findings extend the literature on the antecedents of dual commitment by proposing the leadership styles of trade union and management representatives as antecedents. By understating the influence of actor-related and relational variables such as leadership, research has overlooked the everyday context of representation and, more importantly, the actors who are likely to have a major influence on workers' attitudes (Hege *et al.*, 2011). Second, our findings contribute to the literature on union leadership. Indeed, we hope to shed new light on the study of trade union representatives by looking into the explanatory power of the leadership styles of these leaders. By focusing on leadership styles, we go beyond the structural and institutional explanations that have traditionally been mobilized in trade union leadership (Barling, Fullagar & Kelloway, 1992; Hege *et al.*, 2011) and workplace relations climate studies (Pyman *et al.*, 2010).

Finally, our findings have practical implications for unionized contexts where partnership and joint committees are an important function of workplace relations. Indeed, our results may help organizations and trade unions determine which leadership behaviors to promote among their respective leaders in order to foster and maintain a positive and collaborative workplace relations climate with a view to enhancing their members' commitment.

We begin by discussing the literature on transformational leadership, workplace relations climate and dual commitment. We then develop research hypotheses and report our methodology. Finally, we present and discuss the main results.

2.2 Leadership and Workplace Relations Climate

The transactional, transformational and *laisser-faire* leadership theory is one of the major leadership theories in the literature (Yammarino *et al.*, 2005). Its popularity has transferred to trade union settings, as attested by a growing number of studies on this topic (e.g., Fortin-Bergeron, Doucet & Hennebert, 2013; Kwon, 2013; Twigg, Fuller & Hester, 2007).

This leadership theory generally states that a leader can demonstrate these three leadership styles simultaneously and to varying degrees (Sosik, 2006). Transactional leadership is based on directive management methods that depend on performance recognition (Bass & Bass, 2008). This leadership style is considered ill-adapted to the reality of trade union leaders and has consequently almost never been targeted in trade union studies (Metochi, 2002). On the contrary, transformational leadership is considered to be well suited to trade unions (Cregan, Bartram & Stanton, 2009; Kelly, 1998). This type of leadership has four components. The idealized influence dimension refers to a leader who acts as a role model and evokes workers' respect and admiration. Leaders showing inspirational motivation behaviors are considered to help workers develop a keen sense of collectivity and espouse the group's mission and values (Podsakoff *et al.*, 1990). Furthermore, leaders who display this type of leadership pay particular attention to members' needs (individual consideration dimension), while endeavoring to ensure that members are committed and invest in the group (intellectual stimulation dimension) (Podsakoff *et al.*, 1990). Finally, laissez-faire leadership refers to leaders who offer very few instructions or very little support to workers and that wait for conflicts to solve themselves (Avolio, Bass & Jung, 1999).

2.2.1 Transformational Leadership and the Workplace Relations Climate

In the current study, we argue that management and trade union representatives who show transformational leadership will foster a positive perception of the workplace relations climate (WRC) among workers (i.e., a climate in which the trade union organization's management and employees are seen to maintain a cooperative relationship based on mutual trust, respect and recognition of each other's interests (Hammer, Currall & Stern, 1991). Through their daily interactions with transformational leaders who communicate a clear and compelling vision, workers are provided with information and guides on the socially acceptable values, norms and organizational practices that are fostered and supported within their organization (González-Romá, Peiró & Tordera, 2002; Zohar & Tenne-Gazit, 2008). Such behaviors, associated with the inspirational motivation dimension, have also been shown to induce workers to interpret their environment in a positive and collaborative manner (Shih, Chiang & Chen, 2012). Indeed, researchers have

demonstrated that individuals who share common goals and/or values tend to trust each other and be more willing to cooperate (Settoon, Bennett & Liden, 1996; Whitener *et al.*, 1998).

Transformational leadership is also likely to be linked to favorable perceptions of WRC through the idealized influence dimension. Indeed, as role models, such leaders can transmit important values such as openness and optimism to workers. They can thus become a significant source of information, and directly influence the work environment, creating a more positive WRC (Bass & Riggio, 2006; Menges *et al.*, 2011).

Transformational leadership can also be expected to foster a positive perception of WRC among workers by fostering creativity and innovation in problem solving. For instance, in a context where relationships between management, the trade union, and employees are less collaborative, intellectual stimulation behaviors can bring workers to see the situation in a more positive light, helping them to overcome disagreements and propose effective solutions (Dionne *et al.*, 2004; Doucet, Poitras & Chênevert, 2009; Rahim, 2010). Such behaviors can thus modify the perception of the work environment, emphasizing common interests and mutual respect between the parties – essential elements of a positive WRC.

Finally, transformational leadership also provides cues that favor a positive perception of WRC among workers, through individualized consideration behaviors. By listening to workers' needs, concerns and personal feelings, such leaders build a strong relationship with workers based on mutual recognition and trust. Consideration for others on the part of management and union representatives promotes honest and transparent exchanges, which facilitate collaboration (Zohar & Tenne-Gazit, 2008). Thus, transformational leaders who display consideration for others are likely to put in place the necessary conditions for a positive WRC to develop. We thus propose the following hypotheses:

Hypothesis 1: Transformational leadership on the part of union representatives will be positively linked to workers' perception of the workplace relations climate.

Hypothesis 2: Transformational leadership on the part of immediate supervisors will be positively linked to workers' perception of the workplace relations climate.

2.2.2 "Laissez-faire" Leadership and the Workplace Relations Climate

Different empirical arguments suggest that laissez-faire leadership can be negatively related to WRC. Contrary to transformational leaders, laissez-faire leaders are generally absent, avoid making decisions and delay responses to queries (Avolio, Bass & Jung, 1999). Such behaviors prevent parties from recognizing and respecting each other's interests and tend to aggravate misunderstandings (Avolio, Bass & Jung, 1999). Therefore, the avoidance and lack of engagement that characterize laissez-faire leaders are certainly not favorable to a union-management climate marked by mutual trust, cooperation and respect. Following this line of thought, laissez-faire leadership on the part of immediate supervisors and union representatives is likely to convey organizational norms and practices that lead to a less positive and collaborative perception of the WRC. Thus, when both local trade union representatives and management are seen as adopting a laissez-faire leadership style, the perception that workers have of the workplace relations climate is likely to be negative. This leads us to propose hypotheses 3 and 4:

Hypothesis 3: Laissez-faire leadership on the part of union representatives will be negatively linked to workers' perception of the workplace relations climate.

Hypothesis 4: Laissez-faire leadership on the part of immediate supervisors will be negatively linked to workers' perception of the workplace relations climate.

2.3 Workplace Relations Climate and Dual Commitment

As an individual cognitive representation (Parker *et al.*, 2003), workers' perception of the workplace relations climate leads them to interpret and anticipate work events and adjust their attitudes and behavior accordingly. Previous studies have shown that there is a positive link between WRC and dual commitment (i.e. to both the organization and trade union) (Bemmel, 1995; Carson *et al.*, 2006; Kim & Rowley, 2006; Lee, 2004; Shan *et al.*, 2014; Snape & Chan, 2000). The main argument put forward to explain this relationship is that an individual is unable to develop an attachment to two conflicting

systems or entities because of the cognitive dissonance that arises from such a situation (Angle & Perry, 1986; Magenau, Martin & Peterson, 1988). Indeed, because of the psychological discomfort associated with the presence of discordant cognitions, individuals will try to adjust their attitudes to diminish the dissonance and re-establish cognitive equilibrium (Festinger, 1957). For example, when the WRC is perceived negatively (i.e., when the trade union and management at the same organization are seen as having divergent interests and objectives), the idea of dual commitment will be a source of cognitive dissonance for workers, who will feel obliged to choose the target of their commitment (Magenau, Martin & Peterson, 1988). On the other hand, a more positively perceived WRC will be more favorable to dual commitment, as workers will perceive a greater convergence of interests between the trade union and management, and will thus see their attachment to both entities as compatible. This is in line with the positions of several authors (Deery & Iverson, 2005; Deery, Iverson & Erwin, 1999) who have suggested that workers are likely to experience more positive relationships and fewer conflicts in their double role as employees and union members when they perceive the WRC to be positive. The above theoretical and empirical reflections lead us to propose hypotheses 5 and 6:

Hypothesis 5: Workers' perception of the workplace relations climate will be positively linked to organizational commitment.

Hypothesis 6: Workers' perception of the workplace relations climate will be positively linked to union commitment.

2.4 The Mediating Role of Workplace Relation Climate

As mentioned above, the social information processing perspective (Salancik & Pfeffer, 1978) is of particular relevance in explaining the mediating role played by the WRC in the relationships between the leadership styles of union and organization leaders and the commitment that workers feel toward their trade union and organization. According to this theoretical perspective, the attitude and judgments of individuals are influenced by their interpretation of their social environment. In this regard, the WRC can be seen as a cognitive representation or perceptual structure (Parker *et al.*, 2003) that leads individuals

to interpret their social work environment and adjust their attitudes and behaviors accordingly.

A number of authors (Dastmalchian, 2008; Gordon & Ladd, 1990) have proposed that, in unionized organizations, understanding the WRC allows for a better understanding of the attitudinal reactions of workers, such as their sense of commitment, while other researchers have indicated that the WRC concept can be used to “*explain behaviors and attitudes in the workplace, and interactions between unions, employees and employers*” (Pyman *et al.*, 2010: 460). We thus propose that the daily interactions between workers and their immediate supervisor and union representative can foster a collective understanding that will lead members to interpret events and adjust their attitudes accordingly (Takeuchi, Chen & Lepak, 2009). Therefore, the influence of the leadership styles adopted by union representatives and immediate supervisors on workers’ commitment can be better understood through the cognitive representation that these same workers have of the WRC at their organization. We thus propose hypotheses 7 to 10:

Hypothesis 7: Workers’ perception of the workplace relations climate will mediate the relationship between transformational leadership on the part of union representatives and union commitment.

Hypothesis 8: Workers’ perception of the workplace relations climate will mediate the relationship between laissez-faire leadership on the part of union representatives and union commitment.

Hypothesis 9: Workers’ perception of the workplace relations climate will mediate the relationship between transformational leadership on the part of immediate supervisors and organizational commitment.

Hypothesis 10: Workers’ perception of the workplace relations climate will mediate the relationship between laissez-faire leadership on the part of immediate supervisors and organizational commitment.

The theoretical model developed in this study is presented in Figure 2.1 and illustrates the ten hypotheses presented in the above three sections.

----- Insert Figure 2.1 about here -----

2.5 Methods

2.5.1 Background

This study involved all the unionized workers of a Canadian subsidiary of a multinational firm in the aerospace industry based in Montreal. In the province of Quebec, the aerospace industry includes more than 230 firms and provides over 40,000 jobs. The firm at which our research was conducted was one of the largest in the industry and employed over 5000 workers in Canada alone. The union's presence in the Montreal subsidiary could be traced back to 1963. The history of labor relations at this plant was marked by two major strikes lasting more than 21 months during the 1960s and 70s. Since that time, labor relations in the plant had stabilized and there had been no strike action. In this regard, it should be noted that when the data were being collected, a new collective agreement, supported by both the employer and the union, had just become operational.

The incumbent local trade union in this subsidiary was affiliated with a major Canadian industrial union representing thousands of workers across Quebec and Canada. Considering the large number of total members (2300), the local trade union had acquired a well-defined structure. More precisely, the executive committee of the local union consisted of a president, six "plant stewards" and four members in charge of specific files including health and safety and training. In accordance with the collective agreement in force, these positions were only open to workers with at least three years' seniority, but executive committee members generally had much more seniority than this. Each plant steward represented a specific zone within the plant and was supported by 4 to 5 "zone stewards." The zone stewards acted as representatives vis-a-vis the employer, and more specifically, supervisors or first-line managers, and their role was also to facilitate union activities, in particular when problems arose with unionized employees. In total, 45 employees of this subsidiary thus held union positions, representing an approximate ratio

of one union representative per 50 workers. These union representatives were all elected by the members of the local union for a three-year mandate.

2.5.2 Sample and Procedure

A questionnaire in paper format, accompanied by a letter from the trade union and another from the researchers guaranteeing the anonymity of the respondents and confidentiality of the results, was distributed to each of the 2300 unionized employees. Respondents could deposit their filled-out questionnaires into any of the padlocked boxes situated in the two plants surveyed. A total of 834 questionnaires were returned and deemed to be admissible, for a response rate of 36.3%. The final sample consisted of 95% men and 5% women, with an average seniority of 22 years. The majority of respondents (77.8%) were between 41 and 60 years of age. These socio-demographic characteristics of the sample were representative of both the population under study and, more broadly, the business sector involved.

2.5.3 Measurements

All the measurement items were evaluated at the individual level using a 7-point Likert scale (1 = completely disagree to 7 = completely agree). The scales were translated from English to French following Brislin's "back-translation" method (1980) which consists in translating the original version into the language in which it is needed and retranslating the final version back into the original language. This procedure enabled a group of experts to ensure the quality of the translation by comparing the two final versions.

Union commitment was measured using five items selected from Kelloway, Catano & Southwell (1992) measure of union loyalty. An example of a statement is "*I feel a sense of pride in being part of this local union.*" Two items from the original version (7 items) which did not fit the local legislative framework and the specific nature of the trade union regime in the plant were removed. These two items were: "*Deciding to join the union was a smart move on my part*" and "*Based on what I know now, and what I believe I can expect in the future, I plan to be a member of this union the rest of the time I work in the company.*" Organizational commitment was measured using 8 items from Meyer and

Allen's affective dimension (1997). An example of a statement is "*I feel like 'part of the family' at my organization.*"

The same scale was used to measure the transformational leadership of both the immediate supervisor and the union representative. To evaluate their immediate supervisor, respondents were referred to "*the person who coordinates and supervises your work and that of your work team on a daily basis.*" To evaluate their local union representative, they were referred to "*the person with whom you most often interact and whom you recognize as your local union representative.*" This last definition referred to workshop stewards who interacted with workers on a regular basis. Transformational leadership was measured using 12 items from the scale proposed by Podsakoff *et al.* (1990). An example of an item is "My local union representative / My immediate supervisor *inspires others with his/her plans for the future.*" The 3 items used to measure "laissez-faire" leadership came from the scale proposed by Avolio, Bass & Jung (1999). An example is "My local union representative / My immediate supervisor *avoid(s) making decisions.*"

Finally, 6 items were adapted from the scale devised by Hammer, Currall & Stern (1991). An example of an item is: "*Workers and management try to cooperate as much as possible.*"

2.5.4 Analysis

A two-step procedure was adopted following Anderson & Gerbing's (1988) recommendations. First, a confirmatory factor analysis was used to confirm the distinct nature of our factors. We then tested our hypotheses using structural equation modeling with AMOS 18.0 and the maximum likelihood estimation method. Compared to more traditional analyses such as regressions, structural equations have the advantage of simultaneously estimating several interconnected dependency relations, while including measurement errors (Byrne, 2013). Therefore, structural equation modeling made it possible to globally assess our research model.

Considering the size of our sample and the number of parameters to be analyzed in our model, we used Bagozzi & Edwards' (1998) item parceling method. This method consists in calculating, for each variable, the average of the two most correlated items of the same

scale to obtain a new aggregated indicator (Landis, Beal & Tesluk, 2000). This procedure was repeated until we obtained three indicators for each variable. This technique is often used to reduce the number of parameters in the analysis while maintaining a reasonable degree of freedom in the model (Hagtvet & Nasser, 2004; Piccolo *et al.*, 2010).

2.6 Results

2.6.1 Confirmatory Factor Analysis

The CFA allowed us to determine the model's adequacy and goodness-of-fit to the sample data (Byrne, 2013). Table 2.1 presents the results of the confirmatory factor analysis. According to Anderson and Gerbing (1988), the theoretical measurement model needs to be compared to other plausible models in order to verify its superiority in terms of fit to the data. Therefore the first model tested was our theoretical model, which contained 7 factors (Model 1). This model showed a good fit to the data ($X^2 = 681.69$, $df = 168$, $CFI = .951$, $GFI = .925$, $TLI = .939$, $RMSEA = .061$). A good-fit model requires that the value of the goodness-of-fit index (GFI), the confirmatory factor index (CFI) and Tucker-Lewis index (TLI) be greater than 0.90 and close to 0.95, while the value of the root-mean-squared error of approximation (RMSEA) should be lower than 0.08 (Hu & Bentler, 1995; 1999). This model was then compared to an alternative 5-factor model (Model 2) in which the two transformational and the two *laissez-faire* leadership targets (union representatives and immediate supervisors) were merged in order to ensure that the respondents clearly distinguished between the two agents. As this second model showed inferior fit indices (see Table 2.1) and was significantly inferior to the theoretical model ($\Delta X^2 = 2889.88$, $p < 0.001$), we can conclude that the respondents did distinguish between the two targets in the study when evaluating leadership styles. Another alternative 6-factor model (Model 3) combined the two forms of commitment (trade union and organizational commitment) to make sure the respondents evaluated them separately. As shown in Table 2.1, this second alternative model also had lower adjustment indices than the theoretical model ($\Delta X^2 = 941.128$, $p < 0.001$). In sum, compared to the alternative models, the results show that the 7-factor model (Model 1) was a better model in terms of representing the variables evaluated in the current study. Therefore, this theoretical model was retained for the subsequent analyses.

----- Insert Tables 2.1 and 2.2 about here -----

Table 2.2 illustrates the means, standard deviations, correlations and reliability coefficients for all the variables.

First, it must be noted that the results of the internal consistency analysis were satisfactory, as all reliability coefficients were above 0.7, a threshold considered to be “acceptable” in social sciences (Cortina, 1993). It should also be noted from Table 2.2 that there was a positive and significant relationship between trade union commitment and organizational commitment ($r = 0.253, p < 0.01$). This result is in line with previous research on dual commitment that used a dimensional approach (Cohen, 2005) to confirm the existence of this phenomenon (Johnson, Johnson & Patterson, 1999; Kim & Rowley, 2006; Snape & Chan, 2000).

2.6.2 Structural Equations Analysis

Using a similar comparison procedure as that used in the CFA, we tested our direct (H1 to H6) and mediational (H7 to H10) hypotheses through structural equation modeling. First, we compared our 7-factor theoretical model (Model 1) to a partial mediation model. For this alternative model (Model 2), we added direct links between both transformational and laissez-faire leadership on the part of the union representative and union commitment, as well as between both transformational and laissez-faire leadership on the part of the immediate supervisor and organizational commitment. As shown in Table 2.3, this partial mediation model showed a better adjustment to the data ($\Delta X^2 = 476.1, p < 0.001$). Second, to explore the possibility that leaders in an organization can influence commitment towards a different entity from the one they represent (Redman & Snape, 2005), we added, in the last alternative model, cross-links between both transformational and laissez-faire leadership on the part of the union representatives and organizational commitment, as well as between both transformational and laissez-faire leadership on the part of the immediate supervisors and union commitment. It is possible that, in a context where the workplace

relations climate is seen as collaborative, the leadership of union representatives could influence organizational commitment, while the leadership of immediate supervisors could influence union commitment. This assumption is coherent with the consensual approach supported by dual commitment, which suggests that, in such a case, workers will see their organization and its constituents as a whole (Angle & Perry, 1986; Beauvais, 1991; Johnson, Johnson & Patterson, 1999). This model showed a significantly higher adjustment to the data ($\Delta X^2 = 35.79$, $p < 0.001$) than the partial mediation model. We therefore selected the cross-link model (Model 3) as the final model to use in testing our mediation hypotheses. This model, with all significant standardized coefficients, is presented in Figure 2.2.

----- **Insert Table 2.3 about here** -----

----- **Insert Figure 2.2 about here** -----

Hypotheses 1 and 2 predicted that transformational leadership on the part of union representatives and immediate supervisors would be positively linked to workers' perception of the workplace relations climate (WRC). As the relationship for transformational leadership on the part of union representatives was non-significant ($\beta = -0.01$; $p = n.s.$), H1 was not supported. However, Hypothesis 2, predicting a link between transformational leadership on the part of immediate supervisors and workers' perception of the WRC, was confirmed ($\beta = .485$; $p < 0.001$). In other words, immediate supervisors who showed transformational leadership exerted a positive influence on the WRC. Hypotheses 3 and 4 predicted that laissez-faire leadership on the part of union representatives and immediate supervisors would be negatively linked to workers' perception of the WRC. While H3 was not supported ($\beta = -0.74$; $p = n.s.$), H4 was confirmed ($\beta = -.114$, $p < 0.05$). This means that when workers perceived their immediate supervisor to display laissez-faire leadership behaviors, they tended to perceive the WRC as being

less collaborative. Finally, hypotheses 5 and 6 predicted that workers' perception of the WRC would be positively linked to both trade union and organizational commitment. Our final model confirmed both hypotheses, showing a positive link between workers' perception of the WRC and both union commitment ($\beta = 0.115$; $p < 0.01$) and organizational commitment ($\beta = .414$; $p < 0.001$).

To verify our mediation hypotheses (H7 to H10), we followed the procedure proposed by Kenny, Kashy & Bolger (1998). According to these authors, four conditions have to be met for mediation to be established. The first condition consists in demonstrating that there is, a priori, a significant relationship between the independent variable (i.e. leadership) and dependent variable (i.e. commitment). As shown in Table 2.2, the correlations between the independent and dependent variables in our study were significant. To meet the second and third conditions, it is necessary to demonstrate a significant relationship between the independent variable and the mediating variable, and between the mediating variable and the dependent variable. As seen in Figure 2.2, the influence of the immediate supervisor's leadership style on the WRC was significant. However, the influence of the union representative's leadership style was not significant. Therefore, hypotheses 7 and 8 were not tested as they did not meet the first three conditions of mediation.

We thus tested the fourth condition of mediation only for hypotheses 9 and 10. The structural equation model presented in Figure 2.2 shows that when the mediating variable (perception of workplace relations climate) was present, the direct link between transformational leadership on the part of immediate supervisors and organizational commitment was weakened ($\beta = .223$, $p < 0.001$ as compared to $r = .457$ $p < 0.01$). The Sobel test, which makes it possible to determine and better understand the significance of the indirect effect (Preacher & Hayes, 2004), also showed that the indirect relationship between transformational leadership on the part of immediate supervisors and organizational commitment was significantly different from zero when the mediating variable was present ($\beta = .20$, $p < 0.001$), thus confirming the presence of partial mediation. Hypothesis 9, predicting that the WRC would act as a mediator between transformational leadership on the part of immediate supervisors and organizational

commitment, was thus confirmed. As for Hypothesis 10, the direct link between laissez-faire leadership on the part of immediate supervisors and organizational commitment became insignificant in the presence of the mediator, i.e., the workplace relations climate ($\beta = -.084$, *p.*, *n.s.*). Furthermore, the Sobel test showed that there was a significant indirect relationship ($\beta = -.047$, $p < 0.05$) between these variables. We can thus conclude in favor of total mediation, meaning that the WRC fully explained the effect of laissez-faire leadership on the part of immediate supervisors on organizational commitment. Hypothesis 10 was therefore supported.

2.6.3 Complementary Analysis

Since we had data on the leadership styles of both union representatives and immediate supervisors, we decided to explore the synergetic effect that their respective styles might have had. For example, the presence of transformational leadership on the part of both the union representative and the immediate supervisor may have had a positive synergetic impact on the WRC (Pittinsky & Simon, 2007). In contrast, opposition between the styles of leadership of these two agents may also have had a negative impact on the WRC, above and beyond their respective influence. The lack of leadership by one of the parties could cause feelings of frustration, leading workers to be more inclined towards a specific target of commitment. We thus tested these different scenarios using multiple regressions with moderation effects. However, no significant synergetic effect was found between the different leadership styles.⁶

2.7 Discussion

The aim of this study was to test the mediating role played by the workplace relations climate (WRC) in the relationship between the leadership styles of the front line representatives of both management and trade unions and the dual commitment of workers. Our results led to four main observations.

First, our work confirms previous propositions concerning the mediating role of WRC (Dastmalchian, 2008; Pyman *et al.*, 2010) by empirically demonstrating that this variable

⁶ Results showing the synergetic effects are available upon request from the main author.

is one of the mechanisms through which leadership can influence the commitment dynamics of unionized workers. As such, an immediate supervisor displaying transformational leadership will foster the creation and development of a positive WRC among workers, which will in turn foster greater levels of commitment on the part of unionized workers. Such relationship patterns have been briefly discussed by Gordon and Ladd (1990). It should be noted that this mediation was partial in our final model, showing that other mechanisms should be considered in future research. Our results also indicate that an immediate supervisor with a *laissez-faire* leadership style will exert a negative influence on commitment only through the WRC. Such findings reaffirm the importance of the social information processing perspective (Salancik & Pfeffer, 1978) as an analytical framework when analyzing individual's attitudes in a work context. Indeed, it shows that the WRC represents an important individual cognitive mechanism (Parker *et al.*, 2003) in terms of interpreting social information in a unionized work environment and that this interpretation influences workers' attitudes, such as their commitment to their trade union and organization.

Second, our results reaffirm some observations previously reported in the dual commitment literature (Carson *et al.*, 2006; Ezirim, Nwibere & Emecheta, 2011; Robinson *et al.*, 2012) concerning the existence of positive links between the WRC and both union and organizational commitment. Thus, a collaborative WRC can provide information that enables workers to interpret their environment in a way that cognitively allows for loyalty to both their organization and their trade union, and to adjust their attitudes accordingly. This reasoning is in line with the argument that positive work relations provide the right cognitive conditions (Festinger, 1957) for the adoption of dual commitment, by limiting the individual's role conflicts (Magenau, Martin & Peterson, 1988).

Third, our analyses show the importance of considering more relational and actor-related factors, such as leadership styles, in the study of dual commitment antecedents to further our understanding of these dynamics. Mobilizing the transactional, transformational and *laissez-faire* leadership theory represents a first step in this direction. By revealing several significant direct or indirect links between transformational leadership on the part of both

the immediate supervisor and the trade union representative and the two forms of commitment, our results confirm and extend prior observations that focused either on the influence of immediate supervisors (Ali, Atiq Ali Babar & Abbas Bangas, 2011; Avolio *et al.*, 2004) or union representatives (Cregan, Bartram & Stanton, 2009; Metochi, 2002). On this point, our final model brings interesting insights by showing that union representatives displaying transformational leadership will exert a positive influence on both union commitment and organizational commitment of members. In other words, our results suggest that transformational union representatives can be particularly efficient to foster dual commitment.

Fourth, an interesting finding of our study was that the influence of the immediate supervisor's leadership style (transformational or *laissez-faire*) on the WRC was significant, whereas the influence of the trade union representative's leadership style was not. An explanation for this finding can be found in a growing area of interest in the leadership literature, namely the concept of distance (Antonakis & Atwater, 2002). For instance, previous research has shown that structural distance (i.e., ratio of employees per supervisor) can moderate the leader's influence on workers' attitudes (Avolio *et al.*, 2004; Howell & Hall-Merenda, 1999). As transformational leadership is based mostly on relational components, the proximity and frequency of interaction between the leader and workers may influence whether the leader will represent an important source of information to workers regarding their work environment. Our results can thus be seen as a reflection of the fact that workers interact more frequently with their immediate supervisor than with their union representative. While the immediate supervisor's role is generally to coordinate and supervise work on a daily basis, that of the union representative does not necessarily require regular contact since the latter has a definite mandate: to represent workers in the case of a dispute. This leads us to consider that, due to the frequency of interactions, the workers surveyed may have reacted more strongly to the leadership of their immediate supervisor. Structural distance is thus an interesting avenue for future research, given that this variable could be a potential moderating variable in the relative influence of managerial and trade union leaders on commitment dynamics among unionized workers. The assumption regarding the potential moderating role of structural distance is in line with a significant stream of research on leadership

effects, suggesting that leadership effectiveness is influenced by the contextual characteristics in which the leader operates (Fiedler, 1967; Liden & Antonakis, 2009).

Since the immediate supervisor can represent a prevailing source of social information at work, we conducted an empirical verification whereby we tested a structural equation model with only the two leadership styles shown by the union representative. This model, from which the immediate supervisor was absent, showed that the relationship between transformational leadership on the part of union representatives and workers' perception of the WRC became significant ($\beta = .102$, $p < 0.01$), but that the relationship between laissez-faire leadership and workers' perception of the WRC remained insignificant.

2.8 Conclusion

Building on the social information processing perspective, this study sought to analyze the effect of union representatives' and immediate supervisors' leadership styles on both union and organizational commitment, a phenomenon known as "dual commitment." Our analyses showed that a transformational leadership style on the part of immediate supervisors fosters organizational and union commitment by positively influencing workers' perception of the WRC. This contextual variable thus proved to be one of the mechanisms through which an immediate supervisor can have an impact on the commitment of unionized workers. Also, our results showed the positive and direct influence of transformational leadership on the part of union representatives in terms of developing a sense of commitment towards the local trade union and the company, relationships which remain little explored in studies on commitment in unionized setting.

It should be noted that this study has a certain number of limitations, each of which offers opportunities for future research. First, all the data collected were cross-sectional. Therefore, it would be fruitful for future research to use a longitudinal research design to confirm the causality of the relationships analyzed in the current study. Second, the generalizability of our results is limited, considering that the data came from a single organization. Future studies in different types of organizations or diverse industrial sectors could improve the generalizability of our results.

Finally, the fact that all the variables were evaluated among the same respondents could have posed a problem of common variance. To verify the existence of this common effect, we conducted a single-common-method factor analysis (Podsakoff *et al.*, 2003), which consisted in introducing a common factor linked to all the measurement items in the analytical model. This alternative model did not show significantly superior fit over the initial analysis and all of the regression coefficients remained virtually identical after controlling for the method factor. We thus concluded that common variance did not constitute a serious issue in our study.

Besides the contributions of this study on dual commitment antecedents, it is clear that this construct deserves to be deepened from the point of view of its impacts (Robinson *et al.*, 2012). For example, the literature abounds on the adoption of discretionary behavior, which is commonly called organizational citizenship behavior (OCB). Considering the fact that there is a link between organizational commitment and the adoption of such behaviors and that similar relationships have been observed at trade union level (Snape & Redman, 2007), it could be relevant to analyze the possible behavioral effects of dual commitment. The potential phenomenon of “dual citizenship” at work thus needs further exploration within the framework of a future study on dual commitment.

Table 2.1 Results of Confirmatory Factors Analysis

Tested Models	X²	Δ X²	DF	CFI	TLI	GFI	RMSEA	Model comparison
(1) Parceling Model with 7 factors (3 items/factor)	681.96	NA	168	.951	.939	.925	.061	-
(2) 5-Factor Model (two leadership agents (U.R. and I.S. merged))	3571.57	2889.88***	179	.675	.619	.670	.151	1 vs. 2
(3) 6-Factor Model (union and organizational commitment merged)	1622.82	941.129***	174	.861	.833	.826	.100	1 vs. 3
(4) 1 Factor Model	6542.74	5861.05***	189	.392	.324	.488	.201	1 vs. 4

* p<.05; ** p< .01; ***p < 0.001

Table 2.2. Descriptive Statistics and Correlations among Variables

	M.	SD.	1	2	3	4	5	6	7
1. Transformational L. Union Representative	4.42	1.32	(.96)	-	-	-	-	-	-
2. Transformational L. Immediate Supervisor	3.78	1.33	.222**	(.95)	-	-	-	-	-
3. Laisser-faire L. Union Representative	3.40	1.35	-.409**	.004	(.74)	-	-	-	-
4. Laisser-faire L. Immediate Supervisor	3.99	1.46	.064	-.356**	.178**	(.75)	-	-	-
5. Workplace Relations Climate	3.93	1.11	.115**	.454**	-.083**	-.269**	(.82)	-	-
6. Union Commitment	4.71	1.30	.635**	.148**	-.340**	.027	.149**	(.88)	-
7. Organizational Commitment	4.53	1.21	.256**	.457**	-.155**	-.242**	.479**	.253**	(.86)

Note: reliabilities are reported along the diagonal.

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

Table 2.3 Results of Structural Equation Modeling

Tested Models	X^2	ΔX^2	DF	CFI	TLI	GFI	RMSEA	Model comparison
(1) Theoretical Model of mediation (7 parceled factors)	1199.92	NA	177	.902	.884	.882	.083	-
(2) Alternative Model with partial mediation	723.82	476.1***	173	.947	.936	.921	.062	1 vs. 2
(3) Alternative Model with cross-links	688.026	35.79*** 511.89***	169	.950	.938	.925	.061	2 vs. 3 1 vs. 3

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

Figure 2.1: Theoretical Model

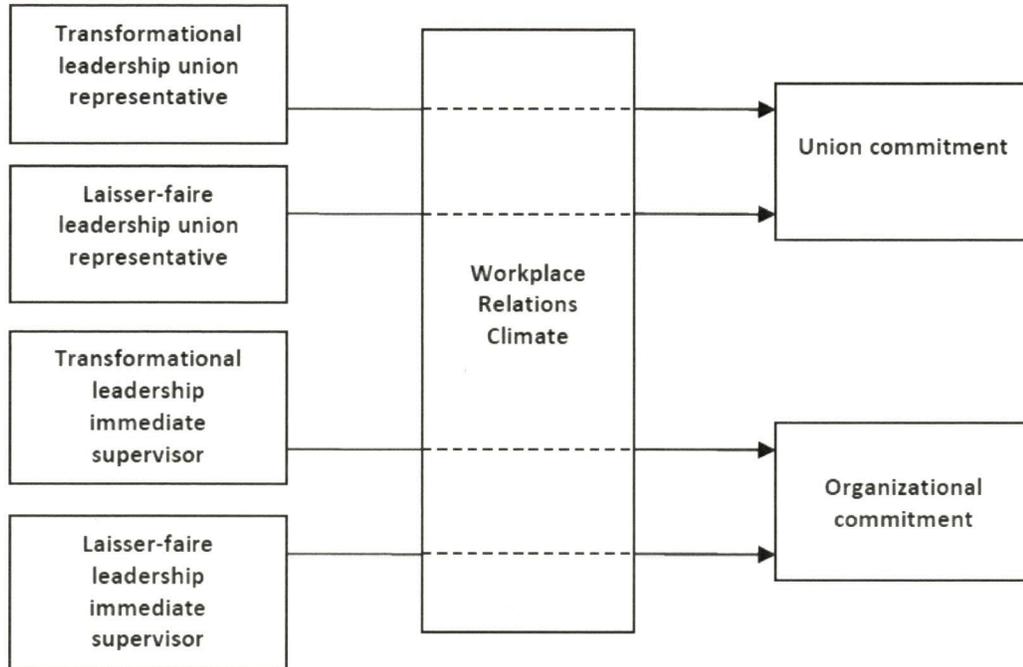
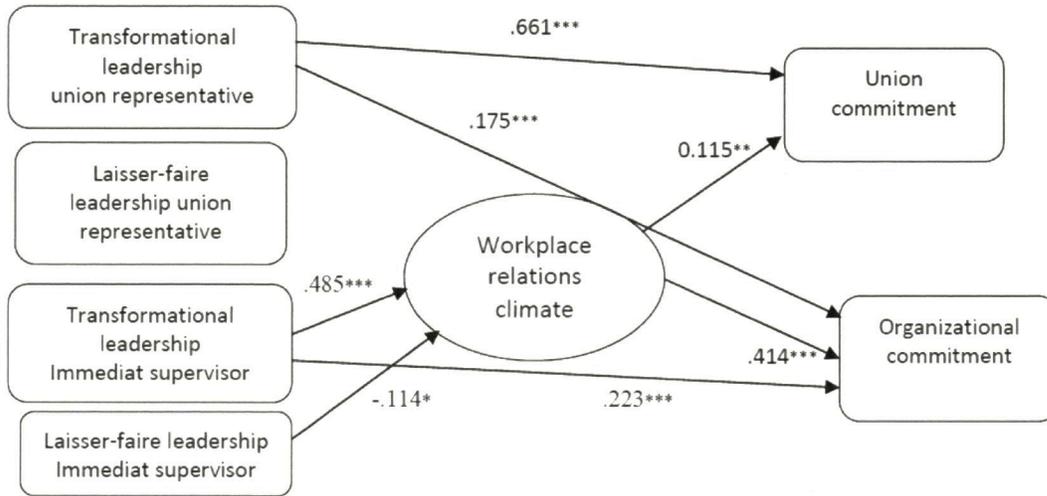


Figure 2.2: Final Research Model with Standardized Coefficients



*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Note: Only significant path coefficients are illustrated.

References

- Ali, Nazim, M. A. A. Babar et S. A. Bangas (2011). «Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment amongst Medical Representatives of National and Multinational Pharmaceuticals Companies, Pakistan (An Empirical Study) », *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* vol. 2, no 10, p. 525-529.
- Anderson, J.C. et D.W. Gerbing (1988). « Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach », *Psychological bulletin*, vol. 103, no 3, p. 411-423.
- Angle, HL et JL Perry (1986). « Dual commitment and labor-management relationship climates », *Academy of Management Journal*, vol. 29, no 1, p. 31-50.
- Antonakis, J. et L. Atwater (2002). « Leader distance: A review and a proposed theory », *The Leadership Quarterly*, vol. 13, no 6, p. 673-704.
- Avolio, B.J., B.M. Bass et D.I. Jung (1999). « Re examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, no 4, p. 441-462.
- Avolio, Bruce J., William L Gardner, Fred O Walumbwa, Fred Luthans et Douglas R May (2004). « Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors », *The Leadership Quarterly*, vol. 15, no 6, p. 801-823.
- Bagozzi, R.P. et J.R. Edwards (1998). « A general approach for representing constructs in organizational research », *Organizational Research Methods*, vol. 1, no 1, p. 45.
- Balser, Deborah B et Anne E Winkler (2012). « Worker behavior on the job: A multi-methods study of labor cooperation with management », *Journal of Labor Research*, vol. 33, no 3, p. 388-413.
- Barling, Julian, Clive Fullagar et E Kevin Kelloway (1992). *The union and its members: A psychological approach*, Oxford University Press.
- Bass, B.M. et Ruth Bass (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, Free Press.
- Bass, Bernard M. et Ronald E. Riggio (2006). *Transformational leadership*, Lawrence Erlbaum.
- Beauvais, L. L. (1991). « Dual Commitment Among Unionized Faculty: A Longitudinal Investigation », *Human Relations*, vol. 44, no 2, p. 175-192.
- Bemmel, B (1995). « Dual commitment: unique construct or epiphenomenon? », *Journal of Labor Research*, vol. 16, no 4, p. 401-422.

Blyton, Paul, Ali Dastmalchian et Raymond Adamson (1987). « Developing the concept of industrial relations climate », *Journal of industrial relations*, vol. 29, no 2, p. 207-216.

Brislin, R.W. (1980). « Translation and content analysis of oral and written material », *Handbook of cross-cultural psychology*, vol. 2, p. 389-444.

Byrne, Barbara M (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*, Routledge.

Carson, PP, KD Carson, B Birkenmeier et AG Toma (2006). « Looking for loyalty in all the wrong places: A study of union and organization commitments », *Public Personnel Management*, vol. 35, no 2, p. 137.

Cohen, A. (2005). « Dual commitment to the organization and union. A multi-dimensional approach », *Relations Industrielles*, vol. 60, no 3, p. 432-566.

Cortina, Jose M (1993). « What is coefficient alpha? An examination of theory and applications », *Journal of applied psychology*, vol. 78, no 1, p. 98.

Cregan, Christina, Timothy Bartram et Pauline Stanton (2009). « Union Organizing as a Mobilizing Strategy: The Impact of Social Identity and Transformational Leadership on the Collectivism of Union Members », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 47, no 4, p. 701-722.

Dastmalchian, A. (2008). « Industrial relations climate », dans N. Bacon, E. Heery, J. Fiorito et P. Blyton (dir.), *The SAGE handbook of industrial relations*, Sage Publications Limited, p. 548-587.

Deery, S. et R. Iverson (2005). « Labor-Management cooperation: Antecedents and impact on organisation performance », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 58, no 4, p. 588-609.

Deery, S., R. Iverson et P. Erwin (1999). « Industrial relations climate, attendance behaviour and the role of trade unions », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37, no 4, p. 533-558.

Deery, Stephen J., Roderick D. Iverson et Peter J. Erwin (1994). « Predicting Organizational and Union Commitment: The Effect of Industrial Relations Climate », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 32, no 4, p. 581-597.

Dionne, S.D., F.J. Yammarino, L.E. Atwater et W.D. Spangler (2004). « Transformational leadership and team performance », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 17, no 2, p. 177-193.

Doucet, O., J. Poitras et D. Chênevert (2009). « The impacts of leadership on workplace conflicts », *International Journal of Conflict Management*, vol. 20, no 4, p. 340-354.

Ezirim, C. B., B. M. Nwibere et B. C. Emecheta (2011). « The Interactive Relationship Between Organization Commitment and Union Commitment in the Nigerian Workplace », *International Journal of Business and Public Administration*, vol. 8, no 2, p. 19-35.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*, Stanford Univ Pr.

Fiedler, Fred Edward (1967). « A theory of leadership effectiveness ».

Fiorito, J. (2001). « Human resource management practices and worker desires for union representation », *Journal of Labor Research*, vol. 22, no 2, p. 335-354.

Fortin-Bergeron, Chloé, Olivier Doucet et Marc-Antonin Hennebert (2013). « Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical: le rôle modérateur de la justice », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 68, no 3, p. 409-430.

González-Romá, V., J.M. Peiró et N. Tordera (2002). « An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 3, p. 465.

Gordon, M. E. et R. T. Ladd (1990). « Dual allegiance: Renewal, reconsideration, and recantation », *Personnel psychology*, vol. 43, p. 37-69.

Hagtvet, K. A et F. M Nasser (2004). « How well do item parcels represent conceptually defined latent constructs? A two-facet approach », *Structural Equation Modeling*, vol. 11, no 2, p. 168-193.

Hammer, Tove H, Steven C. Currall et Robert N. Stern (1991). « Worker representation on boards of directors : a study of competing roles », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44, no 4, p. 661-680.

Hammer, Tove Helland, Mahmut Bayazit et David L Wazeter (2009). « Union leadership and member attitudes: A multi-level analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 2, p. 392.

Hege, Adelheid., Christian. Lévesque, Gregor. Murray et Christian. Dufour (2011). « Les délégués, acteurs stratégiques du renouveau syndical? », *Revue de L'IREs*, vol. 68, p. 1-18.

Howell, J.M. et K.E. Hall-Merenda (1999). « The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no 5, p. 680.

Hu, Li et Peter M Bentler (1999). « Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives », *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, vol. 6, no 1, p. 1-55.

Johnson, W Roy, Gloria Jones Johson et Christine R. Patterson (1999). « Moderators of the relationship between compagny and union commitment : A meta-analysis », *The Journal of Psychology*, vol. 133, no 1, p. 85-103.

Judge, Timothy A. et Ronald F. Piccolo (2004). « Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5, p. 755-768.

Kelloway, E. Kevin, Victor M. Catano et RR. Southwell (1992). « The construct validity of union commitment: Development and dimensionality of a shorter scale », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 65, no 3, p. 197-211.

Kelly, John. (1998). *Rethinking industrial relations: Mobilization, collectivism, and long waves*, London: Routledge.

Kenny, D.A., D.A. Kashy et N. Bolger (1998). « Data analysis in social psychology », *Month*1998, p. 233-265.

Kim, Jung-Won et Chris Rowley (2006). « Commitment to company and labour union: empirical evidence from South Korea », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, no 4, p. 673-692.

Kwon, Soon Sik (2013). « The impact of transformational labor leadership on members' willingness to participate in union activities in Korea: exploration of universality and substitutability for antagonism », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no 2, p. 265-284.

Landis, R.S., D.J. Beal et P.E. Tesluk (2000). « A comparison of approaches to forming composite measures in structural equation models », *Organizational Research Methods*, vol. 3, no 2, p. 186.

Lee, J (2004). « Company and union commitment: evidence from an adversarial industrial relations climate at a Korean auto plant », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, no 8, p. 1463-1480.

Levinson, H. (1965). « Reciprocation: The relationship between man and organization », *Administrative Science Quarterly*, p. 370-390.

Liden, Robert C et John Antonakis (2009). « Considering context in psychological leadership research », *Human Relations*, vol. 62, no 11, p. 1587-1605.

Lo, May-Chiun, T. Ramayah, Hii Wei Min et Peter. Songan (2010). « The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange », *Asia Pacific Business Review*, vol. 16, no 1-2, p. 79-103.

Magenau, J.M., J.E. Martin et M.M. Peterson (1988). « Dual and unilateral commitment among stewards and rank-and-file union members », *The Academy of Management Journal*, vol. 31, no 2, p. 359-376.

- Menges, J.I., F. Walter, B. Vogel et H. Bruch (2011). « Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level », *The Leadership Quarterly*, vol. 22, no 5, p. 893-909.
- Metochi, Melvina. (2002). « The influence of leadership and member attitudes in understanding the nature of union participation », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 40, no 1, p. 87-111.
- Meyer, J.P. et N.J. Allen (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Sage Publications, Inc.
- Parker, Christopher P, Boris B Baltes, Scott A Young, Joseph W Huff, Robert A Altmann, Heather A Lacost, *et al.* (2003). « Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review », *Journal of organizational behavior*, vol. 24, no 4, p. 389-416.
- Piccolo, Ronald F, Rebecca Greenbaum, Deanne N den Hartog et Robert Folger (2010). « The relationship between ethical leadership and core job characteristics », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, no 2-3, p. 259-278.
- Pittinsky, Todd L et Stefanie Simon (2007). « Intergroup leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 18, no 6, p. 586-605.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J.Y. Lee et N.P. Podsakoff (2003). « Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 5, p. 879.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman et Richard. Fetter (1990). « Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors », *The Leadership Quarterly*, vol. 1, no 2, p. 107-142.
- Preacher, Kristopher J et Andrew F Hayes (2004). « SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models », *Behavior research methods, instruments, & computers*, vol. 36, no 4, p. 717-731.
- Pyman, A., P. Holland, J. Teicher et B.K. Cooper (2010). « Industrial relations climate, employee voice and managerial attitudes to unions: An Australian study », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 48, no 2, p. 460-480.
- Rahim, M.A. (2010). *Managing conflict in organizations*, 4^e éd., New Brunswick and London, Transaction Pub, 299 p.
- Redman, Tom et Ed Snape (2005). « Unpacking commitment: multiple loyalties and employee behaviour », *Journal of Management Studies*, vol. 42, no 2, p. 301-328.
- Robinson, S. D., R. W. Griffeth, D.G. Allen et M. B. Lee (2012). « Comparing operationalizations of dual commitment and their relationship with turnover intentions

», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no 7, p. 1342-1359.

Salancik, G.R. et J. Pfeffer (1978). « A social information processing approach to job attitudes and task design », *Administrative Science Quarterly*, p. 224-253.

Settoon, R. P, N. Bennett et R. C Liden (1996). « Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity », *Journal of applied psychology*, vol. 81, no 3, p. 219.

Shan, H., E. Hu, L. Wang et G. Liu (2014). « Study on Antecedent Variables of Dual Commitment in the Transitional Economy », *Pak. J. Statist*, vol. 30, no 5, p. 939-955.

Shih, Hsi-An, Yun-Hwa Chiang et Tso-Jen Chen (2012). « Transformational leadership, trusting climate, and knowledge-exchange behaviors in Taiwan », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no 6, p. 1057-1073.

Snape, Ed et Andy. W. Chan (2000). « Commitment to Compagny and Union: Evidence from Hong Kong », *Industrial relation*, vol. 39, no 3, p. 445-459.

Snape, Ed et Tom. Redman (2007). « The nature and consequences of organization-employee and union-member exchange: an empirical analysis », *Journal of Labor Research*, vol. 28, no 2, p. 359-374.

Sosik, JJ (2006). *Full range leadership: Model, research, extensions, and training*, In C. Cooper & R. Burke (Eds.), *Inspiring leadership* (pp. 33-66). New York: Routledge.

Takeuchi, R., G. Chen et D.P. Lepak (2009). « Through the looking glass of a social system: cross level effects of high performance work systems on employees' attitudes », *Personnel psychology*, vol. 62, no 1, p. 1-29.

Twigg, Nicholas W., J. Bryan Fuller et Kim. Hester (2007). « Transformational Leadership in Labor Organizations: The Effects on Union Citizenship Behaviors », *Journal of Labor Research*, vol. 29, no 1, p. 27-41.

Whitener, E. M, S. E Brodt, M A. Korsgaard et J. M Werner (1998). « Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior », *Academy of management review*, vol. 23, no 3, p. 513-530.

Yammarino, Francis.J., Shelley.D. Dionne, Jay Uk Chun et Fred. Dansereau (2005). « Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no 6, p. 879-919.

Zohar, D. et O. Tenne-Gazit (2008). « Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: a social network analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 4, p. 744.

CHAPITRE 3 – Article 2

Relative Influence of Authentic and Transformational Leadership of Local Union Representatives on the Adoption of Union Citizenship Behaviors⁷

Abstract

This paper seeks to analyze the different mediating processes by which authentic leadership and transformational leadership on the part of local union representatives influence members' union citizenship behaviors (UCBO and UCBI). Drawing from the social learning perspective, we suggest that authentic and transformational forms of leadership are associated with UCB through specific mechanisms, respectively member-representative value congruence and members' collectivist orientation. This research adopts a cross-sectional design. Structural equation modeling and bootstrap analysis were used to test the hypothesis among 343 members of a Canadian union federation representing professionals in the education sector. Results show that, whereas the influence of authentic leadership on UCB is explained through value congruence, the influence of transformational leadership is principally exerted through members' collectivist orientation. By enhancing the understanding of the behavioral manifestations of local union leadership and its influential mechanisms, this research offers interesting avenues for union organizations that wish to develop and implement leadership training programs at the local level. Furthermore, only a handful of studies have investigated the relational antecedents of UCB, such as leadership. This research thus contributes to the UCB literature by extending the spectrum of local union leaders' behaviors examined.

Keywords: Union leadership; Authentic leadership; Transformational leadership; Union Citizenship Behavior

⁷ Cet article a été accepté pour publication dans la revue *Leadership & Organization Development Journal* en décembre 2016.

3.1 Introduction

Recent research has initiated an in-depth reflection on union leadership, in particular, its individual behavioral manifestations and the psychological mechanisms of influence mobilized by union leaders involved at the local level⁸ (Fortin-Bergeron, Doucet & Hennebert, 2013; Hammer, Bayazit & Wazeter, 2009; Twigg, Fuller & Hester, 2007). Most of these studies have relied on transformational leadership, a theory originally developed to explain leadership among managers. They argue that such leaders are well suited to the local union reality, as they increase collective awareness and create a climate in which the common good prevails over the attractiveness of individual interests and gains (Avolio, Bass & Jung, 1999; Cregan, Bartram & Stanton, 2009; Shamir, House & Arthur, 1993).

This keen interest in transformational leadership on the part of union representatives has left little room for other leadership theories. This appears to be problematic for two reasons. First, by focusing essentially on transformational theory, studies have drawn an interesting but incomplete portrait of the behaviors exhibited by local union leaders that are most likely to encourage members to become involved in union life. In other words, by relying mostly on a single theory, the field of investigation covered by union leadership research is limited and other behavioral manifestations that are potentially important may be overlooked. Second, the paucity of information on the relative influence of different leadership theories (Avolio, 2007) makes it difficult to grasp their global relational dynamics, that is, whether they act in a complementary (through different mechanisms) or supplementary (through the same mechanisms) way (Piccolo *et al.*, 2012).

In support of this view, Avolio (2007) and DeRue *et al.* (2011) argue that examining a few specific leadership behaviors provides a rather circumscribed and limited vision of

⁸ In this research, local unions operate at the workplace level and their size varies depending on the number of members they represent. Most of the research focusing on local union leaders has investigated local union representatives (i.e. shop stewards, workplace representatives, or delegates), who are the first-line (or lay) union representatives interacting with members at the workplace level.

reality. According to these authors, too few studies have included, compared and contrasted different leadership theories in order to consider their relative influence. Such comparisons are essential for research to go forward as they will highlight the similarities and differences among these theories' characteristics and operating mechanisms (Piccolo *et al.*, 2012). Moreover, in the growing literature on union leadership, such an approach should provide a richer understanding of the behaviors that local union representatives should exhibit, and make it possible to examine a wider range of mechanisms through which such leaders exert their influence on members.

Authentic leadership theory – which essentially refers to leaders who know their strengths and weaknesses, are transparent, rely on rigorous ethical principles to make decisions and act in keeping with their values and principles (Walumbwa *et al.*, 2008) – is particularly relevant to the reality of local union representatives. The current interest in authentic leadership largely stems from a loss of trust in leaders in the political and associative spheres, as well as in private sector (Avolio & Walumbwa, 2014). The last few years have been marked by institutional and financial scandals, which have also affected union organizations (Chaudhuri & Dastidar, 2014). Furthermore, some recent studies have shown that union leaders face this loss of trust within their own organizations, with their legitimacy as representatives being increasingly challenged (Camfield, 2011; Dufour & Hege, 2010). Authenticity in leadership practices among local union representatives thus has a particular resonance in a context where union functioning and practices are challenged, not only by the general public, but also by union members themselves.

More specifically, authentic leadership includes several behaviors that have been identified as important characteristics associated with the roles of union representatives. For example, some studies have asserted that the ability of local union representatives to demonstrate openness (Jarley, Kuruvilla & Casteel, 1990; Thacker, Fields & Barclay, 1990) and encourage members to get involved and take a position (Kahn & Tannenbaum, 1957; Plimmer & Blumenfeld, 2012) are particularly valued by members. These abilities are directly linked with giving members an individual “voice”, which has been shown to be at the core of members' union satisfaction and participation (Fryxell and Gordon, 1989; Aryee and Chay, 2001). Others have emphasized that honesty, transparency and active

listening are key characteristics of a good union representative (Kahn & Tannenbaum, 1957; Nicholson, 1976). These characteristics are particularly important for local representatives, given that orienting and advising members with grievances and work-related issues is a major part of their role (Chang, 2005). In this sense, they have a duty to be honest by giving members the “true facts” and by being both transparent and realistic regarding the potential solutions that can be put forward. It is thus relevant to further explore authentic leadership in the context of local union representatives.

3.2 Purpose

Our study aims to test the relative influence of authentic leadership and transformational leadership, as displayed by union representatives, on the adoption of union citizenship behaviors (UCB) among union members. UCB refer more specifically to *“things that members do that are not required but provide a benefit to the union or its members”* (Skarlicki & Latham, 1996: 163). These voluntary behaviors can essentially be aimed at supporting the union as an organizational entity (UCBO), or supporting its individual members (UCBI). They include activities such as attending union meetings, distributing union information and helping fellow members with union matters, and have been recognized as non-rewarded and voluntary efforts that are essential to the functioning and continuing of local union organizations and the union movement as a whole (Deery *et al.*, 2014; Fiorito, Padavic & DeOrtentiis, 2015). Considering their sustained presence in the workplace and the role they play in promoting citizenship behaviors among members, local union representatives have been recognized as central actors in encouraging this form of union activism (Gall & Fiorito, 2012; Twigg, Fuller & Hester, 2007) through the example they set.

Based on social learning theory (Bandura, 1986), we posit that both authentic and transformational leadership behaviors exhibited by local union representatives indirectly influence UCB, through specific operating mechanisms. More specifically, we argue that union representatives who display authentic leadership behaviors will foster the adoption of UCB by encouraging members to share their values. Essentially, authentic leadership theory implies that a leader’s ability to act in keeping with his or her own values and principles (i.e. leader’s authenticity) is something that is valued by followers, who will

identify more easily with what this leader advocates and proposes (Avolio & Walumbwa, 2014; Avolio *et al.*, 2004; Gardner *et al.*, 2005). At the same time, we argue that transformational leadership on the part of union representatives will foster the adoption of UCB among members by inducing them to develop a strong collectivist orientation, which refers to "*the extent to which members favour collective forms of representation and action for resolving disputes and attaining desired outcomes*" (Metochi, 2002: 102). Mainly known for their ability to encourage individuals to commit to collective goals, transformational leaders encourage their followers to collaborate in the group they belong to (Cregan, Bartram & Stanton, 2009; Hoffman *et al.*, 2011; Wang & Howell, 2010).

The contribution of this study is threefold. First, by examining authentic leadership among union representatives, our study broadens our understanding of leadership behaviors, responding to a call from different authors regarding the importance of including new theories in union leadership research to diversify the behavioral manifestations explored (Barling, Fullagar & Kelloway, 1992; Knowles, 2007; Sadler, 2012). Second, by comparing authentic and transformational leadership, this study sheds light on the relative influence of these two models, answering questions such as whether they complement or supplement one another in terms of predictive validity on members' UCB. Moreover, this research responds to recent studies (Joo & Nimon, 2014; Tonkin, 2013) underscoring the need to better distinguish the contribution of authentic leadership relative to other modern leadership theories (Avolio & Walumbwa, 2014; Gardner *et al.*, 2011; Walumbwa *et al.*, 2008). Third, despite the essential role that UCB can play in the vitality and effectiveness of union organizations (Deery *et al.*, 2014; Fiorito, Padavic & DeOrtentiis, 2015; Gall & Fiorito, 2012), too few studies have investigated the relational antecedents of UCB, such as leadership (see Twigg, Fuller & Hester (2007) for an exception). This research thus contributes to the UCB literature by extending the spectrum of local union leaders' behaviors under study. This is in line with some authors who have suggested that local union representatives, through their skills and behaviors, can play an important role in the development of members' attitudes and behaviors towards their union (Fortin-Bergeron, Doucet & Hennebert, 2013; Gall & Fiorito, 2012; Metochi, 2002).

From a practical viewpoint, our results should contribute to current reflections among union organizations that are seeking to stimulate their members' involvement and to stress the importance of the role of local representatives. In this regard, union organizations have traditionally offered little specialized training aimed at developing leadership among local union representatives. It is only recently that there have been developments in this area, with some union organizations striving to set up new leadership training programs. The results of this study could thus support union organizations in the design of such programs. In the following paragraphs, we present our theoretical model and research hypotheses. We then describe the methodology used, present our results and discuss their theoretical and practical implications.

3.3 Theoretical background and Hypotheses

As presented in Figure 3.1, our model posits that authentic leadership and transformational leadership on the part of local union representatives is indirectly associated with members' union citizenship behaviors through member-representative value congruence and members' collectivist orientation, respectively.

----- **Insert Figure 3.1 about here** -----

Social learning, or social cognitive, theory (Bandura, 1986) is of particular relevance in explaining the mediating roles played by value congruence and members' collectivist orientation in the relationship between leadership behaviors and members' UCB. This theory suggests that most human behaviors, such as UCB, can be learned through direct experience or via role modeling, which implies observing people's behaviors and their consequences (Bandura, 1986; Wood & Bandura, 1989). From this perspective, the influence of union representatives on their members' behaviors is thus largely based on their ability to personify a model to be followed, which implies "*a broad range of psychological matching processes, including observational learning, imitation and identification*" (Brown, Treviño & Harrison, 2005: 119). Holding a unique position

between the union organization, the members, and the management within their local union (Hege *et al.*, 2011), local union leaders can have a significant social influence on member's union experience (Chang, 2005; Murray *et al.*, 2013). Moreover, as elected representatives who have been chosen by their members as credible union leaders, they are likely to be perceived as legitimate role models when it comes to establishing and exemplifying the accepted norms and behaviors within the union. In other words, by virtue of their status, their particular position within their union (Brown, Treviño & Harrison, 2005), and their frequent interactions with their members, local union representatives and, more specifically their leadership behaviors, are likely to be an important source of social learning regarding the norms, conduct and values that are expected and promoted within the local union.

The social learning perspective is also consistent with the concept of “role modeling” as part of the influence processes involved in both authentic and transformational leadership (Avolio & Gardner, 2005; Joo & Nimon, 2014), and seems particularly relevant when considering citizenship behaviors such as UCB (Brown, Treviño & Harrison, 2005). More precisely, by promoting and exemplifying positive values, visions, goals, and behaviors among their members, authentic and transformational leaders are known to “lead by example” (Gardner *et al.*, 2005; Williams *et al.*, 2012). However, whereas the “exemplary” behaviors displayed by authentic leaders will be based more on individual characteristics and values such as honesty, transparency, humility, and consistency (Avolio & Walumbwa, 2014; Joo & Nimon, 2014; Williams *et al.*, 2012), transformational leaders, for their part, will provide an appealing vision and self-sacrifice behaviors for the good of the collective (Bass & Bass, 2008). In this sense, by observing various behavioral examples associated with authentic and transformational leadership, members are likely to be motivated to adopt positive and voluntary actions. Indeed, research has shown that these two leadership styles are related to a number of positive organizational outcomes such as commitment, job satisfaction and citizenship behaviors (Judge & Piccolo, 2004; Walumbwa *et al.*, 2008).

3.3.1 Authentic leadership, value congruence and union citizenship behaviors

This section provides a brief overview of the authentic leadership model and describes how it relates to members' value congruence and, indirectly, to UCB. Authentic leadership includes four dimensions of behavior (Walumbwa *et al.*, 2008). The *self-awareness* dimension implies that leaders are aware of their strengths and weaknesses as well as their influence on others. Second, the *relational transparency* dimension refers to leaders' ability to be genuine. Third, the *balanced processing* dimension implies that leaders rely on objective information and rigorous ethical principles to make decisions. Lastly, the *internalized moral perspective* dimension refers to leaders who act according to their convictions, values and moral standards, despite external pressures.

First, we suggest that union representatives who display authentic leadership will foster members' perception of follower-leader value congruence, which refers to "*a state of congruence between a follower's values and those of his or her team leader*" (Tang *et al.*, 2014: 2). More specifically, authentic union representatives who exhibit *self-awareness* and *relational transparency* behaviors will likely facilitate members' learning through observation (Bandura, 1986; Wood & Bandura, 1989) by clearly promoting the values they share with the union they represent (Williams *et al.*, 2012). This transparency and coherence will likely induce members to attach greater respect and value to what the union representatives promote, and foster greater congruence between each party's values. Moreover, authentic representatives, through the *internalized moral perspective* dimension, will likely encourage members to become aware of their own values and principles and adjust them accordingly (Walumbwa *et al.*, 2008). It may thus be assumed that members who are more aware of and transparent about their values will be better able to assess how congruent their values are with those of their local union representative (Williams *et al.*, 2012). More specifically, authentic union representatives "*evoke followers' self-concepts in the recognition that they share similar values with the leader, which are values modeled through the leader's and followers' behavior*" (Avolio *et al.*, 2004: 807). Finally, through the *balanced processing of information*, authentic representatives base their decisions on deeply held values and rigorous ethical principles (Walumbwa *et al.*, 2008). In this respect, studies have suggested that leaders are more

effective in their role as models when they verbalize their motivations (Wood & Bandura, 1989) and when their subordinates perceive their actions as mainly being guided by altruistic motivations (Bass & Steidlmeier, 1999; Brown, Treviño & Harrison, 2005). Thus, we argue that exposure to these authentic behaviors will lead members to identify more strongly with the principles and values guiding their local union leader's decisions.

Second, sharing similar values with a union representative can create an incentive among members to get involved in union activities at the local level. In fact, numerous studies have emphasized that values play an important role in an individual's decision to join the local union and, more particularly, to become actively involved (Cultiaux & Vendramin, 2011; Deery *et al.*, 2014; Lévesque, Murray & Le Queux, 2005; Twigg, Fuller & Hester, 2007). Member-representative value congruence among members of a local union should also foster UCB toward other members, because the greater the extent to which members of a group perceive a fit in their values with those of their leaders, the higher the value congruence between these members will likely be (Tang *et al.*, 2014). In this regard, it has been shown that people who share similar values are more willing to cooperate and help one another (Glaman, Jones & Rozelle, 1996).

In brief, if authentic leadership behaviors on the part of a union representative prompt members to adopt UCB, this is likely because the latter consider that they share similar values with their representative, leading them to perceive him or her as a model to follow (Tang *et al.*, 2014). Indeed, leadership behaviors displayed by union representatives are more likely to be reproduced through concrete actions by members who consider these behaviors to be congruent with their personal standards (Wood & Bandura, 1989). Moreover, by encouraging members to identify with the values they hold, authentic leaders will likely increase members' self-efficacy belief (i.e. their perception of being successful) in adopting UCB (Bandura, 1986). In short, members will likely adopt more voluntary actions such as UCB because these behaviors will not only be congruent with their own values, but will also be consistent with what is conveyed and valued by their union representative. Thus, we propose the following hypothesis:

H1: *Member-representative value congruence plays a mediating role between authentic leadership on the part of local union representatives and UCB.*

3.3.2 Transformational leadership, members' collectivist orientation and union citizenship behaviors

This section provides a brief overview of the transformational model and describes how it relates to members' collectivist orientation and, indirectly, to UCB. Transformational leadership generally includes four dimensions. Leaders who exhibit *idealized influence* behave in such a way as to gain followers' admiration, respect and trust (Bass & Riggio, 2006). *Inspirational motivation* refers to leaders' ability to infuse followers' work with challenge and meaning (Bass & Bass, 2008). *Intellectual stimulation* relates to leaders' capacity to motivate followers to innovate in their daily tasks and issues. Lastly, leaders who exhibit *individualized consideration* act as coaches or mentors, paying particular attention to followers' needs and expectations (Bass & Riggio, 2006).

First, transformational leadership on the part of union representatives should foster members' propensity to favor collective forms of representation and action. Collectivist orientation is closely associated with an individual's need to adhere to common interests and causes. This need is central to trade unions, given that their effectiveness and functioning are largely based on a collective logic (Cultiaux & Vendramin, 2011; Peetz, 2010). More specifically, transformational representatives – through *idealized influence* – will likely gain their members' respect and trust, and thus act as role models. As they do not hesitate to subordinate their own interests to their group's well-being (Avolio, Bass & Jung, 1999), they should be particularly effective in developing a sense of common good among members, bringing them to prioritize collective forms of representation and action. By articulating a vision based on collective interests, union representatives who display *inspirational motivation* will also likely induce their members to recognize that collective actions are more appropriate for representing and defending the group's mission. Also, union representatives who show *intellectual stimulation* behaviors can be expected to stimulate members' collectivist orientation. Indeed, these behaviors can bring members to view situations in a more collective light, showing them that all members share the same problems and that, when it comes to representing their interests, collective actions

are more effective than individual forms of action (Shamir, House & Arthur, 1993). In other words, intellectual stimulation behaviors should lead members to re-evaluate situations in a way that takes other members' interests into account. Finally, transformational union representatives will likely foster members' collectivist orientation through *individual consideration* behaviors. Mainly by listening to members' needs and concerns, such leaders should build a strong and trust-based relationship with the members they represent (Braun *et al.*, 2013; Dirks & Ferrin, 2002). This should establish their legitimacy as representatives of the local union, and help focus members' attention (Brown, Treviño & Harrison, 2005) on what they stand for as a group. In other words, given that they favor members' trust and attention, transformational union representatives will likely be more effective as learning role models (Wood & Bandura, 1989) and foster among members a greater sense of collectivist orientation.

Second, members' collectivist orientation should have a positive effect on UCB. Union involvement is largely based on recognizing collective action as an instrument of representation, demands and change (Fiorito, Padavic & DeOrtentiis, 2015; Jódar, Vidal & Alós, 2011; Peetz, 2010). Thus, participating in the collective effort takes on a particular meaning when individuals recognize that the most effective way to defend their interests is through common actions (Shamir, House & Arthur, 1993). A collectivist orientation should thus motivate members to take voluntary actions that strengthen their local union and provide assistance and support to others. In this regard, Metochi (2002) demonstrated a positive relationship between members' collectivist orientation and their willingness to participate in their local union.

Therefore, transformational representatives should foster members' UCB by encouraging them to view collective action as a powerful means of defending and representing their interests. In other words, union representatives who exhibit transformational leadership are likely to foster a heightened sense of collective efficacy, which "*will influence what people choose to do as a group [and] how much effort they put into it (...)*" (Bandura, 1986: 449). This collective efficacy belief pertaining to social learning represents an important source of motivation (Bandura, 1986; Shamir, House & Arthur, 1993), which can result, at the behavioral level, in more active participation in the local union, but also

greater collaboration and mutual assistance among members. We thus propose the following hypothesis:

H2: Collectivist orientation plays a mediating role between transformational leadership on the part of local union representatives and UCB.

3.4 Method

3.4.1 Background

This study involved unionized professionals from a Canadian union federation representing professionals in the education sector. This federation represents more than 35 professional occupations involved in providing direct services to students, in particular educational (pedagogical) and administrative services.

The incumbent federation is affiliated with one of the major confederations in the province of Quebec representing thousands of workers in the public sector, mostly in the education sector. Each affiliated local union has its own structure, which includes the executive committee of the local union, composed of a president, at least one vice-president, and a treasurer. Affiliated local unions include 3 to 6 school boards and each has at least one elected delegate. In addition to orienting and helping members with the first steps of grievances processes, the delegates act as representatives vis-a-vis the employer, facilitate union activities, and promote union life at the workplace level.

3.4.2 Sample and Procedure

Respondents were contacted via email, and were asked to complete an Internet survey. The electronic questionnaire, which included a letter from the researchers guaranteeing the anonymity of the respondents and confidentiality of results, was sent to 2978 workers from 44 different school boards representing 11 different local unions. A total of 343 admissible questionnaires were returned, for a response rate of 11.52 %. The information provided by the Federation showed that this response rate was representative of the rate generally obtained for internal union surveys. The final sample consisted of a majority of women (72.3%), who, on average, had 13.65 years of tenure in their respective school boards. Local union representatives had, on average, 4.34 years of tenure in their

positions. The majority of the respondents were between 36 and 49 years old (46%), and 32% were aged 50 or older.

3.4.3 Measures

All the measurement items were assessed using the same 7-point Likert scale (1 = completely disagree to 7 = completely agree), except for the UCB measures (1 = Never to 7 = Always). The scales were translated from English to French following Brislin's "back-translation" method (Brislin, 1980), which consists in translating the original version into the language in which it is needed and then retranslating the final version back into the original language. To complete this procedure, a group of experts ensured the quality of the translation by comparing the two final versions.

To evaluate the leadership of the individual local union representative, respondents were referred to the union delegate for their school board. This referred to the local union representative who interacted the most with the worker on a regular basis.

Authentic Leadership was measured using 16 items from the French version of the *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ; Walumbwa *et al.* 2008).⁹ Sample items include: "*My union representative ... admits mistakes when they are made*" (relational transparency), and "*... asks me to take positions that support my core values*" (internalized moral perspective). Transformational leadership was measured using 12 items from Podsakoff *et al.* (1990). Sample items are: "*My union representative ... paints an interesting picture of the future*" (inspirational motivation), and "*... leads by example*" (idealized influence).

Value congruence was measured using three items adapted from Cable and DeRue (2002). A sample item is "*My personal values match my union delegate's values and ideals.*" The four items used to measure "collectivist orientation" came from Metochi (2002). A sample item is "*The best way to solve problems at work is collectively.*" Finally, union citizenship

⁹ © 2015, Mind Garden; Published by Mind Garden Inc. www.mindgarden.com. This instrument was modified from the original. The wording remains intact, but we used a 7-point Likert scale instead of the original 5-point scale.

behaviors (UCB) were measured using the eight items from Skarlicki & Latham (1996) scale. Participants were asked how often they adopted such behaviors. Four items measured UCB toward the union (UCBO); a sample item is: “*I attend functions that help show union strength.*” Four items measured UCB toward members (UCBI). A sample item is: “*I help orient new union members to learn the ropes in the union.*”

3.4.4 Analysis

A two-step procedure was adopted Anderson and Gerbing (1988). First, a confirmatory factor analysis was used to confirm the distinct nature of our factors. We then tested our hypotheses using structural equation modeling with AMOS 23.0 and the maximum likelihood estimation method. Compared to more traditional analyses such as regressions, structural equations have the advantage of simultaneously estimating several interconnected dependency relations, while including measurement errors for observed variables and outcomes (dependent variables) (Kline, 2012).

Given the size of our sample and the number of parameters to be analyzed in our model, we used Bagozzi and Edwards’ (1998) item parceling method. This method aims to reduce the number of parameters to be estimated while maintaining a reasonable degree of freedom in the model (Piccolo *et al.*, 2010). It consists in calculating, for each variable, an average of the two most correlated items in the scale to obtain a new aggregated indicator (Landis, Beal & Tesluk, 2000). This procedure was repeated until three indicators were obtained for each variable, except for the two leadership variables, for which four indicators were maintained to represent their four respective behavioral dimensions.

3.5 Results

3.5.1 Confirmatory Factor Analysis

The CFA allowed us to determine the model’s adequacy and goodness-of-fit to the sample data (Kline, 2012). Table 3.1 presents the results of the CFA. According to Anderson and Gerbing (1988), the theoretical measurement model should be compared to other plausible models in order to test its superiority in terms of fit to the data. Therefore, the first model tested (our theoretical model) contained 5 factors (Model 1). This model showed a good

fit to the data ($\chi^2 = 452.252$, $df = 155$, $CFI = .963$, $TLI = .954$, $RMSEA = .075$). Traditionally, acceptable model fit requires that the values of the confirmatory factor index (CFI) and Tucker-Lewis index (TLI) be above 0.90, whereas the root mean square error of approximation (RMSEA) should be lower than 0.08 (L Hu & Bentler, 1995; 1999). This first model was compared to an alternative 4-factor model (Model 2), where authentic and transformational leadership were merged to ensure that respondents clearly distinguished between the two leadership styles. As this second model showed lower fit indices and was significantly inferior to the theoretical model ($\Delta\chi^2 = 116.71$ $p < 0.001$), we concluded that the respondents saw the two styles as being different. Another alternative 4-factor model (Model 3) combined the two forms of union citizenship behaviors (UCBO and UCBI) to make sure the respondents evaluated them separately. As shown in Table 3.1, this model also presented lower adjustment indices and was significantly inferior to the theoretical model ($\Delta\chi^2 = 131.328$, $p < 0.001$). Finally, the theoretical model was compared to a one-factor alternative model (Model 4), which also showed poor adjustment fit indices ($\Delta\chi^2 = 2473.979$ $p < 0.001$). We thus retained our theoretical model (Model 1).

----- **Insert Tables 3.1 and 3.2 about here** -----

Table 3.2 illustrates the means, standard deviations, correlations and reliability coefficients for all the variables. It should be noted that the results of the internal consistency analysis were satisfactory, as all reliability coefficients were above 0.8, a threshold considered to be “good” in social sciences (George & Mallery, 2012). It should also be noted that all variables in the model were significantly associated with one another. For example, authentic leadership was significantly associated with UCB, both toward the union ($r = .484$, $p < 0.01$) and toward members ($r = .329$, $p < 0.01$), as was also the case for transformational leadership (UCBO: $r = .495$, $p < 0.01$, UCBI: $r = .338$, $p < 0.01$). Finally, although the correlation between authentic and transformational leadership was high (r

=.907, $p < 0.01$), this result is comparable to correlations obtained in previous research (Joo & Nimon, 2014; Tonkin, 2013).

3.5.2 Structural Equations Analysis

We tested our mediation hypotheses (H1 and H2) through structural equation modeling (Model 1), using a similar comparison procedure as in the CFA. As shown in Table 3.3, this model presented good fit indices. We then compared this model to an alternative model (Model 2) where cross-links were added between authentic leadership and collectivist orientation, as well as between transformational leadership and member-representative value congruence. This second model was tested because, despite the distinctive nature of the mechanisms pertaining to each leadership style proposed in our hypotheses, some studies have suggested that these mechanisms could also be linked, although to a lesser extent, to the other explanatory mechanism. For example, some researchers have indicated that authentic leaders may hold ethical and moral values with strong collectivist connotations (Avolio *et al.*, 2004; Walumbwa *et al.*, 2008) while others have demonstrated that transformational leaders can foster leader-follower value congruence (Jung & Avolio, 2000). Comparing this alternative cross-links model (Model 2) to our theoretical model thus provided a more robust test in determining whether the specific mechanisms proposed in our hypothesis were effectively the main mechanisms through which each leadership style exerted its influence. As shown in Table 3.3, this alternative cross-links model (Model 2) showed a better fit to the data ($\Delta\chi^2 = 7.04$, $p < 0.05$) and presented slightly better fit indices. Lastly, we tested a partial mediation model (Model 3) by adding direct links between both forms of leadership and union citizenship behaviors (UCBO and UCBI). Compared to Model 2, this third model did not provide a significantly better fit to the data ($\Delta\chi^2 = 2.36$, n.s.). We therefore selected the cross-links model (Model 2) as the final model to use in testing our mediation hypotheses. This model, with all its standardized path coefficients, is presented in Figure 3.2.

----- Insert Table 3.3 about here -----

----- **Insert Figure 3.2 about here** -----

Hypothesis 1 predicted that member-representative value congruence would play a mediating role in the relationship between authentic leadership on the part of union representatives and members' UCB. Our final model showed that authentic leadership was positively related to value congruence ($\beta = 0.494$, $p < 0.001$), and that the latter was significantly related to UCB, both toward the union (UCBO, $\beta = 0.445$, $p < 0.001$) and toward members (UCBI, $\beta = 0.265$, $p < 0.005$). To more specifically test our hypothesis concerning mediation, we conducted bootstrapping mediation analysis with Amos using 5000 bootstrap samples, which is generally considered to be an acceptable number of samples (Preacher & Hayes, 2008). The standardized indirect effects of authentic leadership on UCB through value congruence were significant for both UCBO (0.369, $p < 0.001$; 95% confidence interval: 0.275 to 0.454) and UCBI (0.22, $p < 0.001$; 95% confidence interval: 0.112 to 0.317), therefore supporting Hypothesis 1.

Hypothesis 2 predicted that members' collectivist orientation would play a mediating role in the relationship between transformational leadership on the part of union representatives and members' UCB. The final model showed a positive link between transformational leadership and members' collectivist orientation ($\beta = 0.469$, $p < 0.05$). The links between members' collectivist orientation and UCB were also significant (UCBO: $\beta = 0.298$, $p < 0.001$ and UCBI: $\beta = 0.259$, $p < 0.001$). Results from the bootstrapping mediation analyses showed that the standardized indirect effects of transformational leadership on UCB through members' collectivist orientation were significant for both UCBO (0.14, $p < 0.001$; 95% confidence interval: 0.079 to 0.217) and UCBI (0.12, $p < 0.001$; 95% confidence interval: .062 to .196), therefore supporting Hypothesis 2.

3.6 Discussion

The aim of this study was to test the mediating roles of value congruence and members' collectivist orientation in the relationships between, respectively, authentic leadership and

transformational leadership on the part of union representatives and members' union citizenship behaviors. Our results show that authentic and transformational styles both represent important leadership styles for local union representatives, and that they each influence UCB through complementary mechanisms. This brings specific contributions to the literature and has several implications.

First, our results show that transformational union representatives appear to foster union involvement among members by encouraging them to recognize the importance of acting collectively to promote their interests. Moreover, the fact that, in our final model, authentic leadership was not significantly related to members' collectivist orientation suggests that, unlike transformational union representatives, authentic union leaders are less effective at inducing their members to adhere to a strong collective identity (Wong, Sprence Laschinger & Cummings, 2010). This result contrasts with propositions regarding the ability of authentic leaders to instill a sense of the collective, such as developing strong group cohesion (Avolio *et al.*, 2004; Gardner *et al.*, 2005; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005).

Second, with regard to the observed indirect effect of authentic leadership on UCB via member-representative value congruence, our results reveal that authentic union representatives appear to encourage their members to get involved in the local union by inducing them to share the values they hold. This type of leadership effectiveness thus resides mainly in the leaders' ability to build strong dyadic relationships with members (Avolio & Walumbwa, 2014; Avolio *et al.*, 2004; Liu, Liao & Wei, 2015). Moreover, as our final model demonstrates that transformational leadership was also associated with value congruence, but to a lesser extent than authentic leadership, our results support our hypothesis concerning the distinctive nature of this mechanism with respect to the influence of authentic leadership on the part of union representatives, while being consistent with previous literature on transformational leadership (Jung & Avolio, 2000). The moderate effectiveness of transformational leaders in this regard appears to be based mainly on their ability to influence impressions among individuals rather than, as is recognized for authentic leaders, values or personal characteristics that are exemplary and esteemed by members (Avolio *et al.*, 2004). Indeed, some authors have pointed out that

the goals and values supported by transformational leaders may not be easy for their subordinates to identify (Shamir, House & Arthur, 1993; Walumbwa *et al.*, 2008).

Taken together, our results reaffirm the relevance of social learning theory (Bandura, 1986) when studying union leadership. On the one hand, union representatives who display authentic leadership appear to foster self-efficacy beliefs among their members, who, in turn, adopt UCB. By sharing similar values with their union representatives, members appear to be more open to reproducing their leader's behaviors and feel more confident about the positive effects that their involvement generates for themselves and for their local union. On the other hand, union representatives who show transformational leadership appear to increase perceived collective efficacy among their members by focusing on the effectiveness of collective actions in representing group interests. This sense of collective efficacy is an important source of motivation (Shamir, House & Arthur, 1993; Wood & Bandura, 1989), which appears to result in greater helping behaviors among members.

Moreover, by simultaneously analyzing two leadership theories, our study provides a broader vision of leadership behaviors on the part of union representatives that are likely to encourage members to become involved in their union. In this way, our research responds to the need to broaden our comprehension of the behavioral manifestations of union leadership (Barling, Fullagar & Kelloway, 1992; Sadler, 2012), but also shows that it is relevant to consider relational antecedents such as local union leadership in studies on UCB. This leads us to consider more specifically the important relationship between value congruence and UCBO in our final model. This last result is in line with Peetz's (2010) conclusions concerning the need to strengthen union values among members in order to foster their mobilization. In fact, although some authors have argued that sharing union values appears to be an important source of members' active involvement (Deery *et al.*, 2014; Lévesque, Murray & Le Queux, 2005; Twigg, Fuller & Hester, 2007), no previous study has explored this process through members' identification with the values that are supported and promoted by the local union representative. These results can also be considered in light of the variety of professional occupations the union workers in this study came from. Professionals in the education sector not only face distinct realities due

to their respective occupations, but also often have to work alone – a working reality in which an aggregation of interests can be more difficult. Thus, for these professionals, sharing union values may be a better incentive for union participation than the desire to create and adhere to a collective form of representation of their interests.

From a practical point of view, our results have some implications for leadership training and development in local unions, which can foster positive and voluntary behaviors on the part of members. In fact, this research shows that the behaviors that are likely to influence members' union involvement at the local level do not pertain to one single leadership style but rather involve a wider range of leadership models and various psychological mechanisms. In other words, local union representatives would gain by broadening their leadership behaviors, because they could thus influence their members' involvement through a greater number of psychological mechanisms. On this point, research has recently shown that the most effective leaders simultaneously display behaviors from different leadership styles (Doucet *et al.*, 2015a). This is also consistent with Pedler (1973: 56), who advocated for flexibility and diversity in the leadership styles of union representatives, concluding that they probably “*do not have one style of leadership but several, depending upon which groups they have to deal with.*”

Moreover, this enhanced understanding of the behavioral manifestations of local union leadership and its influential mechanisms also offers interesting avenues for union organizations that wish to develop and implement leadership training programs at the local level. Considering that local union representatives are not selected based on their skills or knowledge, but rather elected by members, our results show that union organizations need to develop training programs that go beyond technical functions surrounding grievance handling and focus on leadership and relational skills development. In this regard, this study provides valuable directions regarding the content of such union leadership development programs by suggesting that they should focus on both authentic and transformation leadership behavior in a concerted way.

3.7 Conclusion

Building on the social learning perspective (Bandura, 1986), this study sought to analyze how authentic leadership and transformational leadership on the part of union representatives relates to members' UCB. It should be noted that this study has a number of limitations, each of which provides opportunities for future research.

First, as the data were cross-sectional, future research with longitudinal research designs could confirm the causality of the relationships analyzed in the current study. Second, the generalizability of our results is limited because the data came from a single union federation representing professionals from the education sector. Although the data were collected among union workers representing approximately 35 different occupations across 44 school boards in 11 different local unions, the specific nature of these union workers' occupation type (i.e. professionals) makes it difficult to generalize our results to other categories of workers. In this sense, future studies conducted in different types of organizations, diverse sectors (e.g. manufacturing, services), and with non-professional union workers could improve the generalizability of our results.

Second, although the high correlation between authentic leadership and transformational leadership might raise potential questions about the distinctive nature of these two leadership styles, it is consistent with previous findings showing that authentic and transformational leadership share common characteristics (Avolio & Gardner, 2005; Avolio *et al.*, 2004; Luthans & Avolio, 2003). In fact, Joo and Nimon (2014: 582) recently showed that, whereas these two leadership theories share more "*similaritie[s] than difference[s]*", they "*are not substitutable, but complementary.*" Nevertheless, to further investigate the distinctiveness of the two leadership variables, we conducted a posthoc confirmatory factor analysis on the authentic and transformational leadership variables alone, where each of the behavioral dimensions was allowed to load onto its appropriate factor. We compared this factorial structure to a model where all leadership dimensions were allowed to load onto one factor. The two-factor model provided a much better fit ($\Delta\chi^2 = 107.6, p < 0.001$), which leads us to conclude, in line with previous research (Walumbwa *et al.*, 2008), that the two leadership styles are best represented separately. Finally, in order to demonstrate the incremental prediction of each leadership style, we

compared two nested models from our final structural model – one in which the paths between authentic leadership and the two mediators (value congruence and collective orientation) were fixed to zero, and one in which the paths between transformational leadership and the two mediators were fixed to zero. According to Brown, Treviño & Harrison (2005), such a comparison illustrates how each independent variable contributes to the final model. In the first nested model, dropping the paths from authentic leadership and its mediators resulted in a considerably worse fit than in our final model ($\Delta\chi^2 = 13.29$, $p < 0.01$). Likewise, dropping the paths between transformational leadership and mediators in the second nested model resulted in significantly worse fit indices ($\Delta\chi^2 = 10.49$, $p < 0.01$). Overall, by showing that both leadership styles add specific information to the final model, these results suggest that examining authentic and transformational leadership together improves our understanding of the influence that local union representatives have on their members' union citizenship behaviors.

Beyond the contributions of this study on union leadership and union citizenship behaviors, future studies could look at possible moderators in the relations between the leadership styles and their explaining mechanisms. As some authors have suggested, context should be integrated more often into the leadership literature, as it can have important impacts on leadership effectiveness (Doucet *et al.*, 2015b; Liden & Antonakis, 2009). In this sense, the quality of the workplace relations climate could be a relevant moderator, as it can represent an important contextual characteristic in unionized organizations (Dastmalchian, 2008; Pyman *et al.*, 2010). Furthermore, while some authors have demonstrated that a context of crisis does not appear to modify the way authentic leadership is perceived (Williams *et al.*, 2012), other studies have maintained that transformational leaders can be particularly effective in more challenging contexts, where there can be a great deal of uncertainty (van Dierendonck *et al.*, 2014). Such a context could thus represent another contextual variable to be tested in future studies. Lastly, it would also be worthwhile to use a qualitative design to examine union leadership in order to better contextualize it and analyze how it is practiced in different sectorial and local environments.

Table 3.1: Results of Confirmatory Factor Analysis

Tested Models	X^2	ΔX^2	DF	CFI	TLI	RMSEA	Model Comparison
(1) Parceled model with 5 factors (3 items/factor and 4 items/leadership style)	452.25	NA	155	.963	.954	.075	-
(2) 4-Factor Model (two leadership styles merged)	568.96	116.71***	160	.948	.939	.086	1 vs. 2
(3) 4-Factor Model (UCBI and UCBO merged)	583.58	131.328***	160	.947	.937	.088	1 vs. 3
(4) 1-Factor Model	2926.23	2473.979***	170	.652	.611	.218	1 vs. 4

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

Table 3.2 Descriptive Statistics and Correlations among Variables

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Authentic leadership	5.34	1.24	(.94)	-	-	-	-	-
2. Transformational leadership	5.07	1.39	.907**	(.96)	-	-	-	-
3. Value congruence	4.82	1.53	.800**	.782**	(.97)	-	-	-
4. Collectivist orientation	4.87	1.42	.412**	.423**	.431**	(.89)	-	-
5. UCB toward local union	3.91	1.68	.484**	.495**	.532**	.448**	(.90)	-
6. UCB toward members	3.27	1.86	.329**	.338**	.361**	.341**	.778**	(.89)

Note: reliabilities are reported along the diagonal.

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Table 3.3 Results of Structural Equations Modeling

Tested Models	X^2	ΔX^2	DF	CFI	TLI	RMSEA	Model Comparison
(1) Theoretical model of mediations (5 parceled factors)	469.54	NA	162	.961	.955	.075	-
(2) Alternative model with cross-links	462.50	7.04*	160	.962	.955	.074	1 vs. 2
(3) Alternative model with partial mediations	460.14	2.36 <i>n.s.</i>	156	.962	.953	.076	2 vs. 3

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

Figure 3.1 Theoretical Model

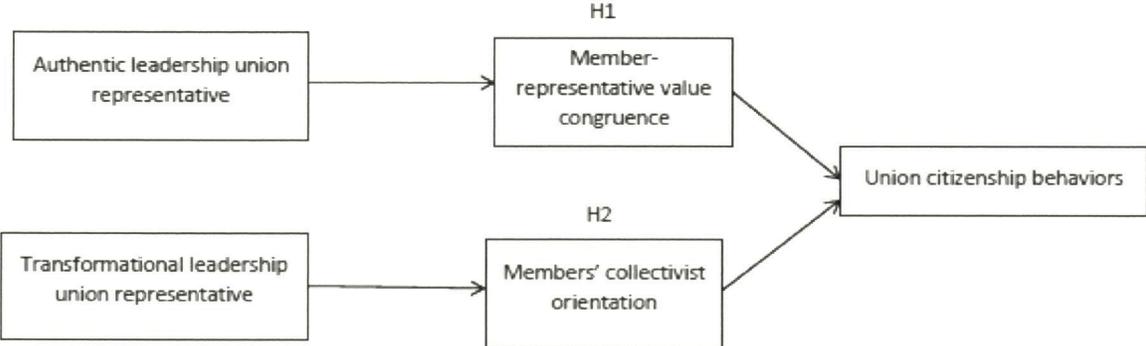
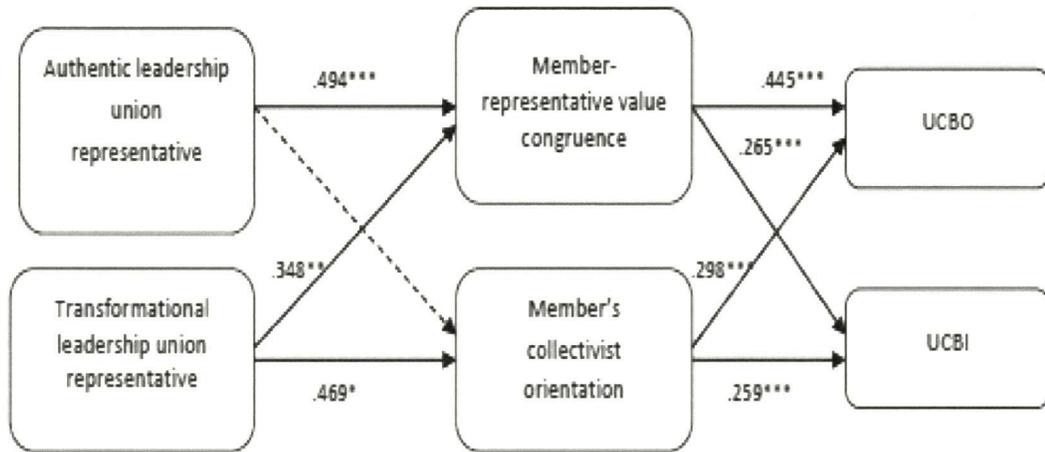


Figure 3.2 Final Model with Standardized Path Coefficients



References

- Anderson, J.C. et D.W. Gerbing (1988). « Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach », *Psychological bulletin*, vol. 103, no 3, p. 411-423.
- Avolio, B.J., B.M. Bass et D.I. Jung (1999). « Re examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, no 4, p. 441-462.
- Avolio, B.J. et F.O. Walumbwa (2014). « Authentic Leadership Theory, Research and Practice: Step Taken and Steps that Remain », dans David Day (dir.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, Oxford University Press, p. 331-356.
- Avolio, Bruce J (2007). « Promoting more integrative strategies for leadership theory-building », *American Psychologist*, vol. 62, no 1, p. 25-33.
- Avolio, Bruce J et William L Gardner (2005). « Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership », *The leadership quarterly*, vol. 16, no 3, p. 315-338.
- Avolio, Bruce J., William L Gardner, Fred O Walumbwa, Fred Luthans et Douglas R May (2004). « Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors », *The Leadership Quarterly*, vol. 15, no 6, p. 801-823.
- Bagozzi, R.P. et J.R. Edwards (1998). « A general approach for representing constructs in organizational research », *Organizational Research Methods*, vol. 1, no 1, p. 45.
- Bandura, Albert (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Prentice-Hall, Inc.
- Barling, Julian, Clive Fullagar et E Kevin Kelloway (1992). *The union and its members: A psychological approach*, Oxford University Press.
- Bass, B.M. et Ruth Bass (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, Free Press.
- Bass, Bernard M et Paul Steidlmeier (1999). « Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior », *The leadership quarterly*, vol. 10, no 2, p. 181-217.
- Bass, Bernard M. et Ronald E. Riggio (2006). *Transformational leadership*, Lawrence Erlbaum.
- Braun, Susanne, Claudia Peus, Silke Weisweiler et Dieter Frey (2013). « Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust », *The Leadership Quarterly*, vol. 24, no 1, p. 270-283.

- Brislin, R.W. (1980). « Translation and content analysis of oral and written material », *Handbook of cross-cultural psychology*, vol. 2, p. 389-444.
- Brown, Michael E, Linda K Treviño et David A Harrison (2005). « Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing », *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 97, no 2, p. 117-134.
- Cable, Daniel M et D Scott DeRue (2002). « The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions », *Journal of applied psychology*, vol. 87, no 5, p. 875-884.
- Camfield, David. (2011). *Canadian labour in crisis: Reinventing the workers' movement*, Halifax: Fernwood.
- Chang, Tracy FH (2005). « Local union leaders' conception and ideology of stewards' roles », *Labor Studies Journal*, vol. 30, no 3, p. 49-71.
- Chaudhuri, Sarbajit et Krishnendu Ghosh Dastidar (2014). « Corruption, efficiency wage and union leadership », *Pacific Economic Review*, vol. 19, no 5, p. 559-576.
- Cregan, Christina, Timothy Bartram et Pauline Stanton (2009). « Union Organizing as a Mobilizing Strategy: The Impact of Social Identity and Transformational Leadership on the Collectivism of Union Members », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 47, no 4, p. 701-722.
- Cultiaux, John et Patricia Vendramin (2011). *Militer au quotidien: regard prospectif sur le travail syndical de terrain*, Presses univ. de Louvain.
- Dastmalchian, A. (2008). « Industrial relations climate », dans N. Bacon, E. Heery, J. Fiorito et P. Blyton (dir.), *The SAGE handbook of industrial relations*, Sage Publications Limited, p. 548-587.
- Deery, Stephen J, Roderick D Iverson, Donna M Buttigieg et Christopher D Zatzick (2014). « Can Union Voice Make a Difference? The Effect of Union Citizenship Behavior on Employee Absence », *Human Resource Management*, vol. 53, no 2, p. 211-228.
- DeRue, D Scott, Jennifer D Nahrgang, NED Wellman et Stephen E Humphrey (2011). « Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity », *Personnel Psychology*, vol. 64, no 1, p. 7-52.
- Dirks, K.T. et D.L. Ferrin (2002). « Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 4, p. 611-627.
- Doucet, Olivier, Marc Fredette, Gilles Simard et Michel Tremblay (2015a). « Leader profiles and their effectiveness on employees' outcomes », *Human Performance*, vol. 28, no 3, p. 244-264.

Doucet, Olivier, Marie-Ève Lapalme, Gilles Simard et Michel Tremblay (2015b). « High involvement management practices as leadership enhancers », *International Journal of Manpower*, vol. 36, no 7, p. 1058-1071.

Dufour, Christian et Adelheid. Hege (2010). « Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical », *Revue de L'IREs*, vol. 65, no 2, p. 67-85.

Fiorito, Jack, Irene Padavic et Philip S DeOrtentiis (2015). « Reconsidering Union Activism and Its Meaning », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 53, no 3, p. 556-579.

Fortin-Bergeron, Chloé, Olivier Doucet et Marc-Antonin Hennebert (2013). « Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical: le rôle modérateur de la justice », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 68, no 3, p. 409-430.

Gall, Gregor et Jack Fiorito (2012). « Toward better theory on the relationship between commitment, participation and leadership in unions », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 33, no 8, p. 715-731.

Gardner, William L, Bruce J Avolio, Fred Luthans, Douglas R May et Fred Walumbwa (2005). « “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no 3, p. 343-372.

Gardner, William L, Claudia C Cogliser, Kelly M Davis et Matthew P Dickens (2011). « Authentic leadership: A review of the literature and research agenda », *The Leadership Quarterly*, vol. 22, no 6, p. 1120-1145.

George, Darren et Paul Mallery (2012). *IBM SPSS Statistics 19 Step by Step*, Boston, Mass: Pearson.

Glaman, Joan M, Allan P Jones et Richard M Rozelle (1996). « The effects of co-worker similarity on the emergence of affect in work teams », *Group & Organization Management*, vol. 21, no 2, p. 192-215.

Hammer, Tove Helland, Mahmut Bayazit et David L Wazeter (2009). « Union leadership and member attitudes: A multi-level analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 2, p. 392.

Hege, Adelheid., Christian. Lévesque, Gregor. Murray et Christian. Dufour (2011). « Les délégués, acteurs stratégiques du renouveau syndical? », *Revue de L'IREs*, vol. 68, p. 1-18.

Hoffman, Brian J, Bethany H Bynum, Ronald F Piccolo et Ashley W Sutton (2011). « Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness », *Academy of Management Journal*, vol. 54, no 4, p. 779-796.

- Hu, Li-tze et Peter M Bentler (1999). « Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives », *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, vol. 6, no 1, p. 1-55.
- Ilies, Remus, Frederick P Morgeson et Jennifer D Nahrgang (2005). « Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no 3, p. 373-394.
- Jarley, Paul, Sarosh Kuruvilla et Douglas Casteel (1990). « Member–Union relations and union satisfaction », *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, vol. 29, no 1, p. 128-134.
- Jódar, Pere, Sergi Vidal et Ramon Alós (2011). « Union activism in an inclusive system of industrial relations: Evidence from a Spanish case study », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 49, no s1, p. s158-s180.
- Joo, Baek-Kyoo et Kim Nimon (2014). « Two of a kind? A canonical correlational study of transformational leadership and authentic leadership », *European Journal of Training and Development*, vol. 38, no 6, p. 570-587.
- Judge, Timothy A. et Ronald F. Piccolo (2004). « Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5, p. 755-768.
- Jung, Dong I et Bruce J Avolio (2000). « Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership », *Journal of organizational Behavior*, vol. 21, no 8, p. 949-964.
- Kahn, Robert L et Arnold S Tannenbaum (1957). « Union leadership and member participation », *Personnel psychology*, vol. 10, no 3, p. 277-292.
- Kline, R.B. (2012). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* New York, London, The Guilford Press, coll. Methodology in the Social Sciences, 427 p.
- Knowles, Harry (2007). « Trade union leadership: biography and the role of historical context », *Leadership*, vol. 3, no 2, p. 191-209.
- Landis, R.S., D.J. Beal et P.E. Tesluk (2000). « A comparison of approaches to forming composite measures in structural equation models », *Organizational Research Methods*, vol. 3, no 2, p. 186.
- Lévesque, Christian, Gregor Murray et Stéphane Le Queux (2005). « Union Disaffection and Social Identity Democracy as a Source of Union Revitalization », *Work and Occupations*, vol. 32, no 4, p. 400-422.
- Liden, Robert C et John Antonakis (2009). « Considering context in psychological leadership research », *Human Relations*, vol. 62, no 11, p. 1587-1605.

- Liu, Sheng-min, Jian-qiao Liao et Hongguo Wei (2015). « Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification », *Journal of Business Ethics*, p. 1-13.
- Luthans, Fred et Bruce Avolio (2003). « Authentic leadership development », dans J. E. Dutton K. S. Cameron, & R.E. Quinn (dir.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco, Berrett-Koehler, p. 241-258.
- Metochi, Melvina. (2002). « The influence of leadership and member attitudes in understanding the nature of union participation », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 40, no 1, p. 87-111.
- Murray, Gregor, Christian Lévesque, Christian Dufour et Adelheid Hege (2013). « Workplace representatives: strategic actors of union renewal? », *Industrial Relations Journal*, vol. 44, no 4, p. 340-354.
- Nicholson, Nigel (1976). « The role of the shop steward: an empirical case study », *Industrial Relations Journal*, vol. 7, no 1, p. 15-26.
- Pedler, MJ (1973). « Shop stewards as leaders », *Industrial Relations Journal*, vol. 4, no 4, p. 43-60.
- Peez, David (2010). « L'individualisme tue-t-il le collectivisme? », *La Revue de l'Ires*, vol. 65, no 2, p. 109-132.
- Piccolo, Ronald F, Joyce E Bono, Kathrin Heinitz, Jens Rowold, Emily Duehr et Timothy A Judge (2012). « The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? », *The leadership quarterly*, vol. 23, no 3, p. 567-581.
- Piccolo, Ronald F, Rebecca Greenbaum, Deanne N den Hartog et Robert Folger (2010). « The relationship between ethical leadership and core job characteristics », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, no 2-3, p. 259-278.
- Plimmer, Geoff et Stephen Blumenfeld (2012). « Trade union delegate leadership and membership commitment: a cross-sectional analysis », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 33, no 8, p. 750-762.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman et Richard. Fetter (1990). « Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors », *The Leadership Quarterly*, vol. 1, no 2, p. 107-142.
- Preacher, Kristopher J et Andrew F Hayes (2008). « Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models », *Behavior research methods*, vol. 40, no 3, p. 879-891.

- Pyman, A., P. Holland, J. Teicher et B.K. Cooper (2010). « Industrial relations climate, employee voice and managerial attitudes to unions: An Australian study », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 48, no 2, p. 460-480.
- Sadler, Julie (2012). « The importance of multiple leadership roles in fostering participation », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 33, no 8, p. 779-796.
- Shamir, Boas, Robert J House et Michael B Arthur (1993). « The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory », *Organization science*, vol. 4, no 4, p. 577-594.
- Skarlicki, D.P. et G.P. Latham (1996). « Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no 2, p. 161.
- Tang, Guiyao, Zhenyao Cai, Zhiqiang Liu, Hong Zhu, Xin Yang et Ji Li (2014). « The Importance of Ethical Leadership in Employees' Value Congruence and Turnover », *Cornell Hospitality Quarterly*, p. 1938965514563159.
- Thacker, James W, Mitchell W Fields et Lizabeth A Barclay (1990). « Union commitment: An examination of antecedent and outcome factors », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, no 1, p. 33-48.
- Tonkin, TH (2013). « Authentic versus transformational leadership: Assessing their effectiveness on organizational citizenship behavior of followers », *International Journal of Business and Public Administration*, vol. 10, no 1, p. 40-61.
- Twigg, Nicholas W., J. Bryan Fuller et Kim. Hester (2007). « Transformational Leadership in Labor Organizations: The Effects on Union Citizenship Behaviors », *Journal of Labor Research*, vol. 29, no 1, p. 27-41.
- van Dierendonck, Dirk, Daan Stam, Pieter Boersma, Ninotchka de Windt et Jorrit Alkema (2014). « Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes », *The Leadership Quarterly*, vol. 25, no 3, p. 544-562.
- Walumbwa, F.O., B.J. Avolio, W.L. Gardner, T.S. Wernsing et S.J. Peterson (2008). « Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure† », *Journal of Management*, vol. 34, no 1, p. 89.
- Wang, Xiao-Hua et Jane M. Howell (2010). « Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers », *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, no 6, p. 1134-1144.
- Williams, Ethlyn A, Rajnandini Pillai, Bryan Deptula et Kevin B Lowe (2012). « The effects of crisis, cynicism about change, and value congruence on perceptions of

authentic leadership and attributed charisma in the 2008 presidential election », *The Leadership Quarterly*, vol. 23, no 3, p. 324-341.

Wong, Carol A, Heather K Sprence Laschinger et Greta G Cummings (2010). « Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality », *Journal of Nursing Management*, vol. 18, no 8, p. 889-900.

Wood, Robert et Albert Bandura (1989). « Social cognitive theory of organizational management », *Academy of management Review*, vol. 14, no 3, p. 361-384.

CHAPITRE 4 – Article 3

La diversité de la représentation syndicale au plan local: l'influence de la perception des rôles des représentants sur la mobilisation des ressources

Résumé

Dans le contexte actuel de transformations des milieux de travail, cette étude s'intéresse à la représentation syndicale au plan local et plus spécifiquement aux différents rôles assumés par les président(e)s et vice-président(e)s de syndicats locaux. Sur la base d'une recherche empirique de nature qualitative menée auprès vingt-neuf dirigeants locaux actifs au sein des secteurs des télécommunications et de l'hôtellerie au Québec, cet article analyse l'influence des rôles perçus par ces dirigeants sur la manière dont ils mobilisent les ressources à leurs dispositions et assument ainsi leurs fonctions de représentation. Tenant compte de l'interaction complexe existante entre le dirigeant syndical en tant qu'individu et les structures syndicales et organisationnelles dans lesquelles il s'insère, nos résultats montrent qu'en fonction des différents rôles qu'ils cumulent, les président(e)s et vice-président(e)s de syndicats locaux sont appelés à mobiliser différemment leurs ressources au plan local. Cet article présente les résultats de l'analyse des données recueillies et fait état des principaux constats transversaux qui s'en dégagent.

Mots clés : rôles; ressources syndicales; dirigeant(e)s de syndicat local; représentation syndicale locale, analyse qualitative

4.1 Introduction

Que l'on pense à la prolifération des identités professionnelles ou des statuts d'emploi (Gagné, 2013; Noiseux, 2014), à la diversification de la main-d'œuvre (Bryant-Anderson & Roby, 2012), à l'effritement de la notion de collectif (Hyman, 2007) ou à l'individualisation des pratiques de gestion (Cultiaux & Vendramin, 2011), les milieux de travail apparaissent aujourd'hui au confluent de multiples sources de transformations et de tensions. Dans ce contexte, le travail quotidien des représentants syndicaux locaux tend également à se transformer et à se complexifier (Hege *et al.*, 2011; Liagre, Van Gyes & De Spiegelaere, 2012; Murray *et al.*, 2013; Simms, 2011). À cet effet, plusieurs études montrent que ces représentants sont notamment appelés à investir de nouveaux espaces de représentation (Le Capitaine, Lévesque & Murray, 2011); à interagir dans des environnements identitaires plus hétérogènes (Le Capitaine, Lévesque & Murray, 2011; Yates, 2010); à intervenir sur des questions complexes liées notamment à l'équité salariale, au harcèlement psychologique et au bien-être au travail (Dufour-Poirier & Le Capitaine, 2016; Hege *et al.*, 2011; Liagre, Van Gyes & De Spiegelaere, 2012); à négocier sous le poids d'exigences de flexibilité devenues plus pressantes (Camfield, 2011; Cultiaux & Vendramin, 2011; Hennebert & Dupuis, 2016), le tout dans un contexte où les rapports de force tendent à inscrire l'action syndicale dans une logique de protection des acquis (Lillie & Martínez Lucio, 2012).

L'évolution des milieux de travail a ainsi contribué à transformer les réalités de la représentation syndicale locale allant parfois jusqu'à remettre en cause les fondements mêmes de la capacité représentative des syndicats (Dufour *et al.*, 2009; Noiseux, 2014). Dans une perspective de revitalisation du mouvement syndical, des travaux récents se sont intéressés à la question du renouvellement du leadership syndical au niveau local (Dufour & Hege, 2013; Gall & Fiorito, 2012; Le Capitaine, Murray & Lévesque, 2013; Murray *et al.*, 2013; Plimmer & Blumenfeld, 2012). Ces écrits soutiennent que le renouvellement de la capacité représentative des syndicats prend fondamentalement racine dans la relation qui unit les membres à leurs représentants, soit dans l'acte quotidien de représentation (Dufour & Hege, 2011). Soulignant la position d'intermédiaire unique qu'occupent les représentants syndicaux locaux qui sont « *simultanément le visage du syndicat vers les*

salariés et l'employeur, et celui des salariés vers l'employeur et le syndicat » (Hege *et al.*, 2011: 4), ces travaux s'intéressent ainsi aux capacités que doivent développer ces derniers de manière à mobiliser adéquatement les ressources disponibles pour faire face à la transformation de leur environnement (Ganz, 2000; Hege *et al.*, 2011; Lévesque & Murray, 2010; Murray *et al.*, 2013). Bien que ces travaux mettent en lumière l'importance du rôle des représentants syndicaux locaux et les nombreux défis qui transforment le « travail syndical » (Lhuillier & Meynaud, 2014), peu d'études se sont attardées à la façon dont ces représentants perçoivent leurs rôles et à l'influence de ces perceptions sur l'exercice concret de leurs fonctions.

Cet article s'attaque justement à cette problématique en s'intéressant plus spécifiquement à l'influence des rôles perçus par les représentants syndicaux locaux sur la manière dont ces derniers mobilisent les ressources à leurs dispositions pour assumer leurs fonctions de représentation. Si des littératures distinctes se sont intéressées aux rôles des représentants locaux (Batstone, Boraston & Frenkel, 1977; Bryant-Anderson & Roby, 2012; Chang, 2005; Nigel Nicholson, 1976; Poole, 1974) et aux ressources syndicales (Frege & Kelly, 2004; Frost, 2000; Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013; Lévesque & Murray, 2010), très peu d'études ont jusqu'ici tenté, à travers une démarche empirique, d'étudier simultanément ces deux aspects de la représentation syndicale. Dans le cadre de cet article, nous cherchons ainsi à bâtir sur ces deux littératures distinctes de façon à construire une compréhension plus dynamique de la réalité de la représentation syndicale au plan local en tenant compte de l'interaction complexe qui existe entre le représentant syndical en tant qu'individu et les structures syndicales et organisationnelles dans lesquelles il s'insère et qui mettent à sa disposition certaines ressources.

L'article se structure en quatre sections. La première section retrace l'évolution des travaux sur les représentants syndicaux locaux. La deuxième section présente notre cadre conceptuel qui se base sur les travaux ayant cherché à identifier les principales ressources de pouvoir mobilisées par les représentants syndicaux au niveau local. Dans la troisième section, nous exposons notre démarche méthodologique et le travail de terrain réalisé auprès de président(e)s et vice-président(e)s de syndicats locaux actifs au sein des secteurs des télécommunications et de l'hôtellerie au Québec. Finalement, la quatrième section

présente l'analyse de nos données empiriques alors que la discussion fait état des principaux constats qui s'en dégagent.

4.2 Les représentants syndicaux locaux : l'évolution d'un objet de recherche

La représentation syndicale au plan local et l'étude de ses principaux protagonistes ne constituent pas à proprement parler un nouvel objet de recherche (voir tableau 1.1– Typologies des rôles, idéologies et motivations chez les représentants syndicaux). Les travaux portant sur le travail de représentation syndicale s'inscrivent en effet dans une vieille tradition de recherche en relations industrielles dont les origines remontent à la fin des années 1940. Depuis, de multiples évolutions ont marqué les recherches autour de cet objet suivant toutefois des trajectoires de recherche variées (Hege *et al.*, 2011). Il nous est d'ailleurs possible de distinguer trois phases dans le développement de la recherche sur les représentants syndicaux locaux.

Les premiers travaux - issus en majorité d'études ethnographiques menées au sein de grands établissements industriels - se sont employés à dresser un portrait détaillé du travail et des divers profils de ces représentants (Hege *et al.*, 2011). Ces recherches ont permis de développer diverses typologies établissant des distinctions entre ces représentants aux niveaux notamment de la perception de leurs rôles (Nicholson, 1976; Poole, 1974; Sayles et Strauss, 1967) de leurs motivations (Chinoy, 1950; Miller & Form, 1951), de leurs orientations idéologiques (Sayles & Strauss, 1953) et de leurs comportements (Reshef, 1987). À cet égard, la typologie la plus classique et la plus reprise (Marchington & Armstrong, 1983) demeure celle de Batsone et ses collègues (1977) qui propose quatre catégories de représentants syndicaux (voir Tableau 1.1) issues de l'intersection de deux dimensions, soit : 1) leur niveau d'engagement envers les idéologies syndicales et 2) l'approche (proactive vs passive) privilégiée dans la défense des intérêts des membres. Si cette première phase de travaux a permis de lever le voile sur les principaux rôles des représentants syndicaux locaux et sur les différentes manières dont ces derniers peuvent être amenés à exercer leurs fonctions, elle a aussi fait l'objet d'un certain nombre de critiques. En effet, on a reproché à de telles classifications le fait qu'elles ne permettent pas la prise en compte des variations intra-individuelles, c'est-à-dire le fait qu'un représentant

syndical puisse occuper différents rôles et se comporter différemment en fonction de la situation à laquelle il est confronté (Barling, Fullagar & Kelloway, 1992; Dufour & Hege, 2013). D'autres ont également questionné leur pertinence actuelle, en soulignant le contexte institutionnel et historique particulier dans lequel elles ont été développées (Chang, 2005).

Une deuxième série de travaux s'est intéressée plus spécifiquement aux habiletés requises pour assumer des fonctions de représentation syndicale au plan local. Ces différentes études ont montré que les aptitudes relationnelles et communicationnelles des représentants syndicaux, c'est-à-dire leur capacité à interagir avec les membres, à les conseiller et à les garder informés et impliqués dans les prises de décisions (Bryant-Anderson & Roby, 2012; Clark, 1988; Greene, Black & Ackers, 2000; Nicholson, Ursell & Lubbock, 1981), étaient des habiletés importantes à leur travail de représentation et qu'elles pouvaient favoriser l'engagement syndical et la participation des membres (Kahn & Tannenbaum, 1957; Thacker, Fields & Barclay, 1990). Ces travaux offrent toutefois une vision assez descriptive et statique des habiletés requises de la part des représentants syndicaux et mériteraient, selon certains auteurs (Bryant-Anderson et Roby, 2012), qu'on évalue leur pertinence en regard de l'évolution actuelle du monde du travail, mais surtout des réalités diverses auxquelles sont désormais confrontés les représentants locaux.

La « crise du syndicalisme » observée au sein de nombreux pays industrialisés, et l'abondante littérature sur le renouveau syndical qui s'en est suivi (Camfield, 2011; Frege et Kelly, 2004) ont eu pour effet de susciter dans les dernières années un regain d'intérêt pour le rôle joué par les représentants syndicaux dans les milieux de travail. Cette troisième phase de recherche s'est structurée autour de deux pans de littérature distincte. Suivant le plus souvent un devis quantitatif et s'inspirant des théories issues de la psychologie du travail, des auteurs ont d'abord cherché à modéliser les effets de certains comportements individuels de leadership chez les représentants syndicaux locaux (Metoichi, 2002; Plimmer & Blumenfeld, 2012; Sadler, 2012). À cet égard, la théorie la plus utilisée est certainement celle du leadership transformationnel¹⁰ issue de la littérature managériale (Catano, Pond &

¹⁰ La théorie du leadership transformationnel intègre quatre catégories de comportements (Bass & Riggio, 2006). Ces leaders sont reconnus pour leur capacité à s'offrir en modèle pour leurs membres (influence

Kelloway, 2001; Cregan, Bartram & Stanton, 2009; Fortin-Bergeron, Doucet & Hennebert, 2013; Fullagar *et al.*, 1994; Fullagar, McCoy & Shull, 1992; Hammer, Bayazit & Wazeter, 2009; Kelloway & Barling, 1993; Twigg, Fuller & Hester, 2007). Ces travaux ont notamment permis de tirer un lien entre les comportements transformationnels des représentants et, entre autres, l'engagement et la participation des membres. Néanmoins, la prédominance de la théorie transformationnelle a jusqu'à maintenant offert peu de variété dans les comportements de leadership étudiés. En outre, la démarche d'analyse que ces travaux préconisent – soit la modélisation statistique – limite leur capacité à inscrire l'analyse du leadership syndical dans les différentes réalités locales auxquelles sont confrontés les représentants syndicaux locaux.

En parallèle, d'autres études ont récemment amorcé une importante réflexion sur la contribution particulière des représentants syndicaux locaux au renouvellement syndical (Dufour & Hege, 2013; Hege *et al.*, 2011; Le Capitaine, Lévesque & Murray, 2011; Le Capitaine, Murray & Lévesque, 2013; Lévesque & Murray, 2010; Murray, Lévesque & Le Capitaine, 2014). Une des principales hypothèses avancées par ce dernier courant de recherche repose sur l'idée que les défis apportés par la transformation des réalités syndicales astreignent les syndicats et leurs représentants à devoir repenser les ressources et les aptitudes à mobiliser au plan local (Le Capitaine, Lévesque et Murray, 2011). Ces travaux ont ainsi permis d'identifier certaines aptitudes stratégiques permettant aux représentants d'accéder aux ressources nécessaires pour composer avec la transformation des milieux de travail. Sans se cantonner à une description des différentes fonctions et aptitudes des représentants locaux ou à une conceptualisation unique du leadership syndical, ces travaux proposent et adhèrent à des démarches d'analyses comparatives beaucoup plus dynamiques et contextualisées.

Si ces différentes phases de recherche envisagent et analysent la représentation syndicale locale sous différents angles, ces dernières ne fournissent conjointement qu'un « apport initial à la compréhension sociologique » de cet objet d'étude (Hege *et al.*, 2011). De plus

idéalisée), à donner du sens à la mission collective (motivation inspirationnelle), à reconsidérer et repenser les problématiques organisationnelles (stimulation intellectuelle) et à porter une attention particulière aux attentes et aux besoins de leurs membres (considération individualisée).

en plus d'auteurs soulignent d'ailleurs le caractère extrêmement varié à la fois des parcours et des expériences des représentants locaux, mais également des défis et des réalités auxquelles ils sont confrontés (Cultiaux, 2005; Ganz, 2000; Pilemalm, Hallberg & Timpka, 2001; Simms, 2011). C'est dans cette lignée que nous souhaitons mieux comprendre comment ces représentants s'approprient ou se réapproprient leurs rôles et mobilisent certaines ressources spécifiques de façon à s'ajuster aux enjeux et aux problématiques qui caractérisent leur environnement respectif.

4.3 Représentants syndicaux locaux et mobilisation de ressources syndicales

Plusieurs travaux se sont intéressés aux diverses ressources mobilisées par les représentants syndicaux afin de soutenir le renouvellement des pratiques syndicales (Doellgast, 2008; Frost, 2000; Kumar & Schenk, 2006; Peetz & Alexander, 2013; Tattersall, 2005). Généralement issus d'études de cas comparées, ces travaux ont notamment démontré que la capacité des syndicats à répondre à leur environnement changeant était étroitement liée à l'habileté de leurs représentants locaux à développer, mobiliser et renforcer leurs ressources de pouvoir.

À cet effet, Lévesque et Murray (2010) proposent un modèle qui rassemble de façon assez exhaustive les différents types de ressources syndicales identifiées dans la littérature et qui peuvent être mobilisées par les acteurs syndicaux. La première ressource – *la solidarité interne* – fait principalement référence aux différents mécanismes mis en place pour favoriser le sentiment d'appartenance au groupe, l'expression des membres et une participation active à la vie syndicale (vitalité délibérative) (Doellgast, 2008; Gall & Fiorito, 2016). Elle se rapporte notamment à la présence d'un réseau interne qui permet l'échange d'informations entre les acteurs syndicaux de différents niveaux, mais également entre ces derniers et leurs membres (Frost, 2000; Murray, Lévesque & Le Capitaine, 2014). Elle est d'ailleurs étroitement liée à la maîtrise par les représentants syndicaux des différents canaux de communication internes et externes qui leur permettent d'exercer un certain « contrôle » sur l'information en circulation (Crozier & Friedberg, 1977).

Les *ressources narratives* regroupent quant à elles un « ensemble de valeurs, de croyances, d'histoires et d'idéologies partagées qui rassemblent les membres vers une identité et des intérêts communs et qui vont façonner et justifier les actions syndicales entreprises » [Traduction libre] (Lévesque & Murray, 2013: 777). Ces ressources aussi appelées « communicatives » (Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013) concernent la capacité des acteurs syndicaux locaux à développer un narratif qui rassemble les membres autour de combats, de victoires antérieures ou qui offre une vision inspirante de l'avenir. En d'autres termes, elles deviennent un moyen de fournir un « *cadre narratif* » qui justifie l'action syndicale et qui favorise la mobilisation des membres (Lévesque & Murray, 2013; Molina & Barranco, 2016; Snow *et al.*, 1986).

Les *ressources organisationnelles* sont à la fois financières, matérielles, humaines et techniques et rassemblent notamment les outils, les espaces de travail, mais également l'accès à différentes formations et expertises (par ex : juridiques, comptables) internes ou externes (Cultiaux & Vendramin, 2011; Dufour *et al.*, 2009; Peetz & Alexander, 2013). Elles sont directement reliées à la capacité des représentants syndicaux à générer, à renforcer et à faire un usage stratégique (Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013) de ces ressources organisationnelles, ce qui peut les conduire à devoir parfois repenser ou se réappropriier les structures ou le mode de fonctionnement interne à leur syndicat (Frege & Kelly, 2004).

Enfin, les *ressources externes* renvoient aux liens que tissent les syndicats avec divers acteurs sociaux ou communautaires et qui leur permettent d'intervenir sur d'autres sphères que les lieux de travail (Frege & Kelly, 2004; Snell & Fairbrother, 2010; Tattersall, 2005). Ces « *nouvelles formes de solidarité* » (Snell & Peetz, 2010: 166) sont également un moyen pour les syndicats et leurs représentants de générer de nouvelles ressources. En effet, elles peuvent fournir non seulement des ressources financières et humaines additionnelles, en apportant notamment de nouvelles expertises et sources d'informations parfois nécessaires au plan local (Doellgast, 2008; Frost, 2000), mais peuvent aussi contribuer à la légitimité et au renouvellement des syndicats (Tattersall, 2005).

Notons toutefois que ces différentes études reconnaissent que l'existence de ces ressources ne garantit pas pour autant une réponse adéquate de la part des syndicats et de leurs représentants face à la transformation de leur environnement. En fait, les ressources syndicales peuvent aussi bien agir en tant que frein ou en tant que catalyseur de changements, tout dépendant de la capacité des acteurs syndicaux à les identifier et à les mobiliser (Ganz, 2000; Le Capitaine, Murray & Lévesque, 2013; Murray *et al.*, 2010). Par ailleurs, il va sans dire que ces travaux présentent un important catalogue de ressources qui, en pratique, apparaissent difficilement mobilisables dans leur intégralité par les représentants syndicaux locaux. Ce faisant, la proposition sur laquelle se fonde cette recherche suggère que la perception qu'ont ces représentants de leurs rôles aura non seulement une influence déterminante sur le type de ressources qu'ils mobilisent, mais également sur le degré avec lequel ils font appel à ces celles-ci

4.4 Contexte de recherche et approche méthodologique

Notre recherche repose sur une étude empirique menée entre les mois de juin 2014 et septembre 2015 auprès de vingt-neuf représentants syndicaux locaux (21 président(e)s et 8 vice-président(e)s) dont quinze œuvraient au sein du secteur des télécommunications et quatorze au sein de celui de l'hôtellerie au Québec. Le choix de ces deux secteurs repose sur notre volonté d'inscrire cette recherche dans des contextes s'illustrant par leurs différences au niveau de la composition de leur membership, des identités professionnelles, des affiliations syndicales et des dynamiques de négociations collectives.

4.4.1 Contextes de recherche

Le secteur des télécommunications au Canada connaît un taux de syndicalisation assez important (56%)¹¹. Autrefois occupé par un certain nombre de fournisseurs détenteurs de monopole, ce secteur a connu au cours des dernières décennies une forte dérèglementation qui a conduit à l'établissement d'une concurrence féroce dans l'offre de services au Québec et ailleurs au Canada (Wilson, 1999). Cette concurrence accrue jumelée au développement effervescent des technologies a soulevé des enjeux importants en matière de flexibilité

¹¹ Les données concernant le taux de syndicalisation dans le secteur des télécommunications sont disponibles uniquement au niveau canadien étant donné que ce secteur d'activité est de compétence fédérale.

organisationnelle. Ce secteur a ainsi connu dans les dernières années une baisse substantielle de ses effectifs, ce qui a entraîné des fusions entre différents syndicats locaux de cette industrie. Ces restructurations ont ainsi provoqué la création de sections locales regroupant un membership plus important et parfois réparti dans des lieux de travail géographiquement éloignés entraînant des défis particuliers sur le plan de la représentation syndicale. La grande majorité de ces sections locales sont affiliées à l'une des plus grosses organisations syndicales au Québec qui, elle-même, est affiliée à l'une des plus importantes centrales syndicales québécoises. Du point de vue de sa main-d'œuvre, ce secteur se caractérise par une forte prédominance masculine au niveau des postes de techniciens, dont certains sont appelés à faire de la dépêche à domicile, alors que les femmes sont largement majoritaires parmi les employés de bureau.

Pour sa part, la syndicalisation dans le secteur des services d'hébergement et de la restauration demeure assez faible au Québec avec un taux de 9.5% (Institut de la statistique Québec) ; la présence syndicale étant toutefois beaucoup plus importante au sein des grands établissements hôteliers. Cette industrie connaît depuis quelques années des transformations majeures qui ont forcé les établissements d'hébergement à revoir leurs formules et leurs pratiques en matière d'offre de service (Larivière & Jussaume, 2004; Noreau, 2015) et qui soulèvent des enjeux importants de polyvalence et de flexibilité de la main-d'œuvre. Elle accueille un certain nombre de grands centres d'hébergement reconnus, mais également plusieurs petits établissements, tous deux regroupant une main-d'œuvre fortement diversifiée sur le plan de ses origines ethniques et de ses fonctions. Deux grands syndicats, respectivement affiliés à deux centrales syndicales, chapeautent les centres hôteliers syndiqués au Québec. Notons, à cet effet, qu'un de ces deux grands syndicats est également celui qui prévaut dans le secteur des télécommunications. Les conditions de travail dans le secteur hôtelier sont prescrites par des conventions collectives qui sont généralement matures et qui sont, pour un certain nombre d'hôtels, négociées de façon coordonnée au niveau d'une plateforme sectorielle regroupant sur une base régionale plusieurs autres établissements affiliés à la même organisation syndicale.

4.4.2 Répondants

Nous avons construit notre échantillon de façon « délibérée » (Quinn, 2002). Plus spécifiquement, la chercheuse principale a contacté un certain nombre de présidents locaux qui à leur tour ont pu suggérer d'autres répondants potentiels dans leur secteur (boule-de-neige) (Miles & Huberman, 2003). Considérant « l'absence de critères statistiques pour déterminer la taille de l'échantillon » (Dépelteau, 2000: 375) en méthode qualitative, nous avons eu recours à la notion de saturation pour déterminer le nombre final d'entretiens réalisés. En effet, l'échantillon a été graduellement construit jusqu'à ce que les données collectées n'apportent plus d'informations supplémentaires et deviennent répétitives.

Nos répondants, six femmes et vingt-trois hommes, exercent leur fonction de président(e) ou de vice-président(e) depuis en moyenne 8.5 années. Plusieurs d'entre eux cumulaient toutefois déjà une expérience en matière de représentation syndicale, ayant occupé des postes de délégués ou d'autres fonctions au sein du comité exécutif de leur syndicat local. Le choix de nos répondants s'explique par la proximité qu'ils entretiennent avec les milieux de travail. Cette position plus spécifique au sein de la structure syndicale nous apparaît en effet particulièrement intéressante pour envisager la contribution des acteurs locaux au renouvellement de l'action syndicale. Étant tout aussi impliqués au niveau de l'orientation stratégique de leur syndicat local qu'au niveau de la représentation de ses membres (Hammer, Bayazit & Wazeter, 2009), ces dirigeants locaux sont susceptibles de contribuer à plusieurs égards aux changements des pratiques syndicales locales. Ils sont aussi ceux qui interagissent le plus avec les permanents ou les conseillers des centrales syndicales auxquelles leur syndicat local est généralement affilié. Ils sont ainsi sensibles aux orientations et aux enjeux relevant de la représentation syndicale dans les paliers supérieurs de leur organisation respective.

4.4.3 Instrument de collecte et analyse des données

Notre instrument de collecte de données a pris la forme d'une grille d'entretien construite de façon à laisser les répondants s'exprimer ouvertement sur leurs expériences et leurs réalités en matière de représentation syndicale. Plus précisément, des questions ouvertes étaient adressées à nos répondants dans le but de leur permettre de s'exprimer sur leur travail quotidien de représentation locale, mais également sur ce qui leur apparaissait le

plus important dans ce travail sans établir à priori de catégories quant à leurs différents rôles. La grille d'entretien abordait d'autres dimensions liées notamment aux principaux changements survenus dans leur milieu de travail respectif, à leur parcours individuel ainsi qu'à la relation qu'ils entretiennent avec d'autres acteurs locaux (membres de l'exécutif, délégués, employeur) ainsi que leurs membres. Nous avons ainsi eu recours aux méthodes des incidents critiques vécus (Flanagan, 1954) ainsi qu'aux récits de vie (Quinn, 2002) qui consiste à demander aux répondants de décrire de manière rétrospective des fragments de récits de vie (Quinn, 2002). Les entretiens, d'une durée moyenne de 90 minutes, ont été enregistrés et retranscrits intégralement afin d'analyser leur contenu à l'aide du logiciel ATLAS.ti en suivant une codification à trois niveaux inspirée de la démarche proposée par Quinn (2002).

Dans un premier temps, nous avons créé trois méta-codes de façon à départager notre matériel selon que les données se réfèrent à un niveau contextuel (soit les données décrivant l'évolution des milieux de travail), individuel (soit celui du représentant syndical) ou organisationnel (soit les données relatives à l'organisation syndicale et ses autres acteurs locaux). Cette étape nous a permis d'effectuer une première analyse de notre matériel empirique. Dans un second temps, nous avons déterminé un certain nombre de codes de second niveau correspondant pour l'essentiel aux différents thèmes abordés dans notre grille d'entrevue (trajectoire individuelle, rôles et évolution, relations avec l'exécutif, relations avec les membres, etc.) pour ensuite créer des codes de troisième niveau plus spécifiques à certaines dimensions abordées. Par exemple, nous avons regroupé les énoncés traitant de la trajectoire individuelle de nos répondants (code de second niveau) sous trois catégories (code de troisième niveau), soit ceux faisant état du parcours individuel, ceux évoquant l'intérêt personnel et l'implication dans le syndicat et ceux faisant état des valeurs et des principes syndicaux auxquels ils adhèrent. Tout au long de cette seconde étape nous avons construit des fiches individuelles détaillées pour chacun de nos répondants concernant la vision de leurs rôles et les différentes ressources qu'ils mobilisent, ce qui nous a mené à faire émerger nos catégories de rôle selon une démarche de nature plus inductive qui se base sur l'observation de la chercheuse principale et sur la littérature existante.

4.4.4 Présentation et analyse des données

L'analyse de nos données empiriques nous a permis de dresser un portrait des différents rôles dans lesquels les président(e)s et les vice-président(e)s de syndicats locaux se reconnaissent, mais aussi de jeter un regard sur la manière dont ils s'approprient ces rôles au quotidien et sur les ressources qu'ils mobilisent. Nos analyses nous ont menés à constater que les rôles auxquels s'identifient nos répondants s'articulent autour de deux principaux axes qui départagent leurs responsabilités face à leur syndicat local, en tant qu'entité organisationnelle (dimension organisationnelle), et à leurs membres (dimension relations aux membres).

4.5 Rôles des représentants locaux et ressources mobilisées

L'analyse des propos de nos répondants nous a permis de distinguer neuf rôles auxquels ils s'identifient de manière toutefois variable et non exclusive (Tableau 4.1). En moyenne, ils se sont reconnus dans près de quatre rôles différents reliés en majorité aux deux dimensions d'analyse¹². Les sections suivantes font état des résultats suivant ces deux dimensions.

¹² Sept de nos répondants, soit plus précisément 5 présidents et 2 vice-présidents, se sont cependant uniquement identifiés aux rôles associés à la dimension «relations aux membres».

Tableau 4.1 – Perception des rôles chez les leaders locaux

Dimensions	Rôles	Descriptif	Fréquence	%	Citations illustratives
Organisationnelle	Administrateur	Planifier les activités et les réunions du local; Faire le suivi et constituer les dossiers de grief et de santé et sécurité; Administrer le local; Gérer les comptes.	14	42%	<p>« J'administre tout ce qui touche à la section locale, tout passe par moi; tout ce qui est budget, investissement, administration et planification du local» (#6)</p> <p>« Je m'occupe de beaucoup de dossiers pour m'assurer de les amener à bon port et qu'ils soient complets (...) c'est un travail où tu ne vois jamais la pile descendre, elle est tout le temps-là » (#17)</p> <p>« Prochainement, je vais devoir prendre une journée pour faire du travail de bureau parce qu'évidemment comme président j'ai beaucoup de mises à jour à faire dans les dossiers (...) il faut s'occuper de la CSST, du comité de santé et sécurité au travail, du dossier de l'assurance dentaire, des régimes de retraite et des conflits de travail. » (#8)</p>
	Chef d'orchestre	Gérer et coordonner l'équipe de direction locale; Assurer la synergie au sein de l'équipe; Faciliter l'établissement de consensus.	8	28%	<p>« Je vois mon travail comme celui d'un chef d'orchestre. Je fais d'ailleurs confiance aux délégués, car ils sont sur le plancher 24/24. Mon rôle dans le fond est de réunir mon équipe pour établir ensemble une stratégie» (#1)</p> <p>« Naturellement des gens avec des têtes fortes ça peut provoquer des conflits. Dans ce contexte, il faut essayer de protéger la synergie de l'équipe. » (#4)</p> <p>«On vote sur tout. Je ne suis pas un président dictateur. Je suis très fort de mes opinions, je les fais valoir, mais j'ai aussi une équipe qui est extrêmement forte de ses opinions.</p>

					J'ai pour mon dire que tu t'entoures toujours de gens qui compensent tes défauts (#6) »
Bâtisseur organisationnel	Veiller à la santé financière du local; Créer, améliorer et assurer les services; Construire une équipe de direction efficace au niveau local; Assurer la relève du leadership local.	17	59%	<p>« C'est sûr que lorsqu'une section locale est en bonne santé financière, ça fait une inquiétude de moins pour les prochains. Il faut donc laisser quelque chose de bien pour la prochaine génération » (#12)</p> <p>« C'est le rôle d'un président de combler tous les postes. C'est mon travail. » (#10)</p> <p>« Chaque mois, c'est un membre de l'exécutif différent qui est invité au comité de relations de travail. De cette façon, chacun voit comment ça fonctionne avec l'employeur (...). Parce que j'essaie d'impliquer le plus de monde possible pour avoir éventuellement une relève » (#3)</p> <p>« Donc, j'essaie de créer un mouvement et de faire avancer mes représentants pour qu'ils aient le plus d'expériences possibles. Pour ne pas qu'ils s'ennuient. Parce que parfois quand ça fait trop longtemps que tu fais la même chose, ça devient robotisé et la passion s'en va. » (#6).</p> <p>« J'ai mis beaucoup de temps, j'ai investi en formation auprès de mon équipe de représentants. Cet investissement a été rentable parce que plus les gens sont formés, plus ils sont intéressés et ils s'investissent davantage. Alors moi ça me permet de déléguer. » (#8)</p>	
Défenseur des droits des salariés	Protéger, faire appliquer et veiller au respect de la convention collective; Expliquer et défendre les droits des membres.	16	55%	<p>« Notre moyen de défense c'est le grief. Puis ça a déjà été les gros bras, mais maintenant ce ne l'est plus du tout. » (#7)</p> <p>« Notre rôle c'est de défendre les membres, de les former pour mieux les défendre en leur donnant l'information nécessaire pour qu'ils sachent leurs droits. C'est un combat. Dans la défense des membres, on a aussi des gens qui ont des problèmes avec la CSST, pour des accidents de travail. Moi</p>	
Relations aux membres					

	<p>je pense qu'avec la défense des membres on en déjà pas mal sur les épaules et si on les défend comme il le faut, notre travail est fait. » (#9)</p>				<p>« Moi, à toutes les rencontres de négociation, j'ai un tract qui sort, même s'il est 2h du matin. J'y écris ce qui a été réglé et ce qu'il reste à régler. Avec ce tract, j'ai comme amené un lien de confiance avec les membres parce que je les informe beaucoup. L'information pour les membres, c'est super important.» (#10).</p> <p>« Les valeurs syndicales à la base, moi, je veux qu'ils restent au niveau de la section locale, il faut qu'elles soient ramenées aux membres. » (#13)</p> <p>« Il y a beaucoup de membres qui vont venir me voir pour savoir si certaines mesures respectent leurs droits. Même qu'en tant que présidente, j'ai des membres qui ne comprennent pas comment fonctionne un talon de paie et qui vont venir me voir pour savoir si leur talon des paies est correct » (#3)</p> <p>« Des fois ça peut paraître banal, mais j'ai des gens qui m'appellent pour me demander par exemple « j'ai un rendez-vous chez le dentiste, l'assurance est-ce qu'elle couvre mes frais? ». Comme président on est sollicité pour plein de choses, à longueur de journée, à longueur de semaine, même en vacances. (#10)</p> <p>« On est souvent des médiateurs plus qu'autre chose, c'est d'essayer de faire comprendre aux deux parties et de voir s'il y a un terrain d'entente possible entre eux » (#6)</p> <p>« Lorsqu'il y a une rencontre disciplinaire et que l'employeur veut rencontrer quelqu'un pour le suspendre, je rencontre les cadres de chaque département pour essayer de dialoguer avec eux pour empêcher que ça se rende jusqu'à la</p>
Intermédiaire	<p><u>Information</u> : Transmettre et relayer l'information; Rendre publiques certaines informations.</p>	12	41%		
	<p><u>Médiation</u> : Concilier et régler les problèmes internes; Arbitrer; Faire raisonner les parties en conflit.</p>	18	62%		

				<p>suspension. Tu m'en dois une, je t'en dois une; on va s'arranger. Je fais beaucoup de plancher. » (#11)</p> <p>« On ne fait pas juste procéder par griefs. On essaie de régler les problèmes à la base (...) il y a beaucoup de plaintes donc beaucoup de discussions avec l'entreprise sur différents points » (#12).</p>
Représentant/Porte-parole	Représenter les intérêts des membres; Donner l'exemple; Identifier et faire remonter les problématiques.	10	34%	<p>« Des fois on a de journées où on organise des assemblées ouvertes pour les membres. Quand il y a beaucoup de problèmes avec un certain département, on veut que les membres puissent venir ventiler et nous poser leurs questions de façon à être prêts d'eux » (#1)</p> <p>« Ça a été ma plus grosse clause et j'ai réussi à la ramener dans ma région. (...) Parce que pour ma section locale c'était significatif, vu qu'on n'est pas beaucoup de membres. C'est plus rare qu'il va y avoir un grief qui va amener tous les autres griefs du Québec à la remorque. C'est ce qui s'est passé. Ce grief-là a fait ouvrir les yeux du reste du Québec » (#9)</p> <p>« Lorsqu'il y a des problèmes de sous-traitance et que les délégués les voient, ils m'informent. Mais, c'est plus moi qui m'occupe des dossiers de sous-traitance » (#14)</p>
Aidant/Conseiller	Écouter, conseiller et supporter les membres	9	31%	<p>« C'est peut-être plus difficile un petit peu parce que ça te demande de t'impliquer un peu plus, de rentrer dans son monde un peu plus (...) On essaie d'aider les membres; ils ont de plus en plus besoin d'aide. » (#17)</p> <p>« Bien moi je les rencontre et je leur dis : « c'est ton travail qui est en jeu. Si tu as un problème de drogue ou quelque chose d'autre, on peut t'aider ». On essaie de diriger les gens vers des ressources et des services. S'ils sont partis longtemps, on essaie de les aider lorsqu'ils reviennent au travail. » (#28)</p>

	Sensibilisateur social et politique	Passer son message politique; Sensibiliser; Eduquer; Faire réfléchir; Conscientiser.	6	20%	<p>« On ne peut pas dire à nos membres comment voter, mais je crois que notre rôle est de donner de l'information aux membres pour qu'ils comprennent qu'ils ont un rôle important à jouer en allant voter et en prenant les bonnes décisions au niveau des gens qui sont mis au pouvoir dans les gouvernements soit provincial, fédéral ou municipal» (#12)</p>
	Mobilisateur/organisateur	Trouver et proposer des solutions communes, Rallier; Mobiliser; Créer un sentiment d'appartenance; Impliquer; Réunir.	10	34%	<p>« La campagne publicitaire de début d'année était une de nos initiatives. (...) Là, on veut organiser une journée d'activités pour tous les membres, par exemple sur l'heure du dîner, avec des kiosques informatifs, de la nourriture et une assemblée syndicale le soir. On veut organiser une journée juste syndicale» (#7)</p> <p>« Mon accomplissement de 2014 c'est d'être d'aller chercher cette centaine de membres qui étaient contre le syndicat pour X ou Z raisons et de les amener du bord du syndicat. Aujourd'hui, c'est eux qui portent la casquette et la lanterne du syndicat, puis ils sont derrière nous » (#4)</p>

4.5.1 Rôles associés au syndicat local en tant qu'entité organisationnelle

La première dimension, de nature organisationnelle, réfère aux rôles se focalisant sur l'administration, la coordination et le renforcement du syndicat local en tant qu'organisation. Lorsqu'ils réfèrent à ces responsabilités organisationnelles, les dirigeants locaux se sont généralement reconnus à travers trois différents rôles, soit ceux d'administrateur, de bâtisseur organisationnel et de chef d'orchestre.

Le rôle d'Administrateur

Près de la moitié des représentants (14 sur 29) rencontrés ont souligné que leurs fonctions incluait un rôle d'administrateur de leur syndicat local qui peut être envisagé « *comme une petite PME* » (#4). Ce rôle inclut principalement l'administration, la planification et la coordination du syndicat local. Il renvoie plus spécifiquement à la constitution et au suivi des différents dossiers de représentation, notamment des griefs, à la gestion des courriels avec les différentes parties prenantes (membres, employeur, membres de l'exécutif, centrale syndicale), mais également à l'organisation des assemblées générales (#3) et des réunions exécutives (#1; #14). Il inclut également l'administration des ressources financières du syndicat local, soit la vérification et le paiement des comptes, la gestion des investissements et, pour certains, celle des cotisations et du fonds de grève.

Si plusieurs dirigeants syndicaux reconnaissent qu'il est de leurs responsabilités de veiller au bon fonctionnement de leur syndicat local, très peu ont toutefois reconnu le rôle *d'administrateur* comme prenant une place prépondérante dans leur travail de représentation locale. Néanmoins, ce rôle ressort de façon assez particulière chez les dirigeants du secteur des télécommunications qui œuvrent auprès d'un membership local généralement plus nombreux que celui présent dans les syndicats de l'hôtellerie, ce qui nécessite des structures locales plus élaborées et un suivi administratif plus serré. Par ailleurs, cette administration étroite devient pour nos répondants un moyen d'assurer une allocation efficace des cotisations syndicales dans un contexte où ils sont de plus en plus appelés à devoir légitimer la bonne gestion de leurs ressources financières auprès de leurs membres (Clark & Gray, 2008) qui parfois s'interrogent davantage sur les questions de trésorerie.

« Les membres ont commencé à demander la vérification des livres. Comme moi, depuis un certain temps, ça fait 3 fois que les membres demandent que les livres soient vérifiés. C'est bien correct. (...) Je leur ai même demandé pourquoi on n'appliquait pas cette procédure avant. En même temps, ça me protège au niveau de la trésorerie; tout a été vérifié et tout balance. » (#18)

Ces représentants vont s'approprier le rôle d'administrateur en accordant une importance particulière aux règles et aux procédures formelles concernant notamment la gestion des griefs et de la santé et sécurité, aux dossiers administratifs, aux délais à respecter et aux suivis à assurer. L'accomplissement de ces fonctions administratives est facilité par la mobilisation de ressources organisationnelles qui sont autant humaines, matérielles que financières. Par exemple, l'accès à des formations syndicales et à un mentor au sein de l'organisation, l'existence d'une équipe exécutive formée sur les règles et procédures à suivre et qui permet le partage des tâches administratives et finalement l'accès à un espace de travail ainsi qu'aux libérations syndicales nécessaires. C'est toutefois leur détermination à assurer une gestion judicieuse et une utilisation optimale de ces ressources organisationnelles au plan local qui va amener les répondants associés à ce rôle à se démarquer (Clark & Gray, 2008; Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013).

« J'ai eu beaucoup d'aide de mon mentor. Moi, je suis un peu bordélique, mais lui il était vraiment bien organisé. Alors j'ai tout changé la configuration de mon bureau, j'ai fait une grille de griefs sur Excel afin d'assurer le suivi des griefs» (#1)

Le rôle de Chef d'orchestre

Un certain nombre de nos dirigeants (7) ont reconnu assumer un rôle important de coordination de leur équipe locale, un rôle qu'ils comparent le plus souvent à celui d'un *chef d'orchestre*. Ce rôle se caractérise par un souci d'assurer une synergie au sein de l'équipe de direction locale sans toutefois s'appuyer sur des moyens coercitifs que leur position hiérarchique pourrait leur permettre d'exploiter:

« Moi, le rôle de président, je vois ça comme un chef d'orchestre. Puis tous mes délégués, ce sont mes collaborateurs, ce sont les musiciens. Moi dans le fond, je ne suis pas un patron et je ne me vois pas ainsi, parce que ça ne marchera pas dans le syndicat. Donc, je vois plus ça comme un rôle de collaborateur avec tout le monde. » (#17)

Ils attachent ainsi une importance capitale à la confiance et aux respects des expertises de chacun de leurs collaborateurs auxquels ils accordent généralement une grande autonomie. Par ailleurs, dans des équipes locales qui réunies parfois des représentants ayant, non seulement des expertises, mais également des opinions différentes, les représentants associant leur rôle à celui d'un *chef d'orchestre* vont s'appuyer sur les processus institutionnels de délibération démocratique de façon à dégager des consensus.

« On va débattre, on va discuter ensemble. On va peut-être avoir des opinions différentes, mais on va essayer de dégager un consensus et d'arriver à une décision. On va favoriser le ralliement. On travaille toujours en fonction de dégager un consensus et d'inviter les gens qui n'étaient pas d'accord à se rallier. » (#24)

C'est dans la manière dont ils vont gérer leurs ressources humaines au plan local et plus particulièrement par leur capacité à « *exploiter les talents* » (#1) disponibles que les représentants s'identifiant au rôle de *chef d'orchestre* vont se démarquer. Ils vont non seulement chercher à tirer profit des visions et des opinions différentes au sein de leur équipe de représentants de façon à assurer une forte vitalité délibérative (Lévesque & Murray, 2010), un brassage des idées et une créativité au sein de leurs instances locales, mais vont également travailler à « *utiliser chacun selon ses compétences* » (#13) en cherchant à identifier, respecter et mobiliser la complémentarité des talents pour atteindre la mission organisationnelle :

« 'Toi, tu es bon là-dedans; va-t'en là-dedans. Toi tu as l'œil ouvert, bien vas en santé/sécurité, mais il faut que tu aimes ça aussi'. Donc, je me vois comme un exploitateur de talents. C'est d'essayer d'orchestrer toute l'équipe pour que ça fonctionne. Ce n'est pas toujours évident, mais je me vois plus dans ce rôle. » (#1)

Le rôle de bâtisseur organisationnel

Une majorité des représentants syndicaux rencontrés, soit 16 sur 29, perçoivent que leurs fonctions doivent les amener à occuper un rôle de *bâtisseur organisationnel*. Étroitement lié à la catégorie de rôle du « Union Builder » identifié par Chang (2005), ce rôle traduit une volonté à développer, renforcer et « *s'attarder à l'avenir* » (#12) du syndicat local que ce soit au niveau de ses finances, de ses structures ou de ses acteurs constitutifs. Pour certains de nos dirigeants, ce rôle se reflète à travers leur volonté d'assurer la santé financière de leur organisation afin que cette dernière puisse disposer à long terme des

ressources nécessaires à la défense des membres. Pour d'autres, il se traduit par une volonté à développer, améliorer et renforcer les services offerts aux membres au plan local. C'est toutefois dans le fait de chercher à « *bâtir un exécutif solide* » (#8) et une délégation compétente, tout en travaillant à assurer une relève du leadership pour leurs instances locales que la majorité des dirigeants locaux liés au rôle de *bâtitseur organisationnel* se démarquent le plus. C'est d'ailleurs dans cette préoccupation pour l'avenir du leadership local que ces représentants se différencient par rapport à la catégorie « Union Builder » proposée initialement par Chang (2005). Ils reconnaissent ainsi jouer un rôle central dans l'identification, la sollicitation, la formation et le soutien de la relève au niveau local.

Les représentants syndicaux qui associent leur rôle à celui d'un bâtisseur organisationnel mobilisent des ressources matérielles et humaines visant essentiellement à développer le capital intellectuel de leur équipe (Kumar & Schenk, 2006; Peetz & Alexander, 2013) et à assurer une relève au plan local. En réalité, l'augmentation de l'importance de certaines problématiques nécessitant des connaissances techniques et légales précises, notamment en matière de harcèlement psychologique ou de réclamation en santé et sécurité, a mené certains des dirigeants rencontrés à développer de nouvelles expertises au sein de leur équipe afin d'adapter l'offre de services aux membres. À titre d'exemple, certains dirigeants locaux du secteur des télécommunications ont réussi à développer au niveau local une expertise médicale assez pointue de façon à pouvoir mieux répondre aux problématiques relatives aux réclamations en santé et sécurité. Le développement d'expertises passe évidemment par l'accès à la formation syndicale, mais également parfois par la mise sur pied de formations internes (#6; #29) développées pour répondre à des environnements légaux particuliers ou à des besoins locaux spécifiques:

« Moi j'ai des formations maison dans ma section locale qu'on a créé de toute pièce sur mesure pour nos gens. Parce que parfois on avait l'impression que la formation syndicale offerte par la centrale était trop généralisée. Donc j'ai créé une formation avec mon vice-président ». (#6)

Assurer une relève syndicale est apparu comme un défi de taille pour l'ensemble de nos répondants. Certains dirigeants locaux ont toutefois été particulièrement habiles pour tirer profit des programmes de formations syndicales et pour s'approprier leurs différentes

instances locales et nationales de façon à mettre en œuvre des pratiques permettant non seulement de développer les compétences de leur équipe locale, mais également d'assurer une relève au sein de leurs instances. En effet, certains dirigeants syndicaux ont mis en place des pratiques visant à développer les compétences des délégations et des équipes exécutives que ce soit à travers la création de parcours de formation structurés, de programmes de coaching ou encore en cherchant à élargir et diversifier les rôles et les tâches des représentants. Certains ont également cherché, dans une démarche d'intégration, à familiariser progressivement leurs représentants ou délégués aux différentes instances syndicales locales et nationales afin de favoriser leur mobilité au sein des structures syndicales:

« Disons qu'on implique les délégués dans d'autres activités. Par exemple, le délégué de l'entretien technique, il va être aussi impliqué au niveau de la santé et sécurité. Au niveau des membres de l'exécutif, on va parfois les inviter aux réunions de la Fédération. Parce que les délégués ça permet aussi de renouveler l'exécutif » (#20).

4.5.2 Les rôles associés à la relation aux membres

La deuxième dimension touche aux rôles se focalisant sur la relation entretenue entre les dirigeants syndicaux locaux et leurs membres. L'ensemble de nos répondants se reconnaît dans cette dimension qui se décline en six rôles soit : défenseur des droits des salariés; intermédiaire; représentant / porte-parole; aidant / conseillé; sensibilisateur politique et social; et mobilisateur / organisateur.

Défenseur des droits des salariés

Bien que la défense des membres soit évidemment un aspect central au travail de tout représentant syndical, un certain nombre (16) de représentants se sentent particulièrement interpellés par le rôle de *défenseur des droits des salariés*. Étroitement lié au rôle de « *contract enforcer* » identifié par Chang (2005) et à celui « *negociator / protector* » relevé par Poole (1974), ces représentants mettent l'accent sur l'importance de travailler quotidiennement à faire connaître et respecter la convention collective : « *Un des mandats de mon emploi c'est de protéger cette convention-là qui est bien montée* » (#11). À plusieurs égards, les représentants qui s'identifient à ce rôle se réfèrent au travail d'un « *policier* » (#5) ou même d'un « *avocat* » (#8; #21), à savoir faire enquête, « *bâtir une*

preuve » (#9), assurer une défense et faire respecter les droits des salariés, et ce, toujours dans le respect des dispositions conventionnées. Cette analogie s'inscrit dans un contexte où le travail de défense des membres devient, selon plusieurs, plus technique et exige un changement d'approche en matière de résolution des différends:

« Pour maintenir mon taux de réussite de griefs, il a fallu que je change non seulement mon approche de résolution de grief, mais aussi celle de l'ensemble de mon équipe. La confrontation ne marche plus, du moins dans mon secteur. Maintenant, il faut être un chirurgien; il faut être précis et aller chercher vraiment ce que tu as de besoin pour gagner. »
(#6)

Les dirigeants locaux associés à ce rôle vont ainsi se démarquer par un souci de mobiliser, et même de développer un ensemble de ressources visant à assurer la diffusion, le respect et l'appropriation au niveau local des procédures et des dispositions conventionnées. Œuvrant dans des structures locales de relativement grande taille, certains des dirigeants syndicaux du secteur des télécommunications ont réussi à mettre en place un réseau de délégués formés et largement autonomes pour les aider à défendre les droits de leurs membres. Du côté du secteur de l'hôtellerie, la constitution de telles équipes de délégués devient particulièrement importante afin d'assurer une présence syndicale selon les différents quarts de travail. Aux dires de nos répondants, la formation syndicale devient également une ressource organisationnelle essentielle pour mieux répondre à l'évolution constante et à la complexification croissante des connaissances techniques et juridiques nécessaires à la protection des membres. La formation représente également un moyen de créer des « solidarités externes » avec des dirigeants d'autres syndicats locaux du même secteur et de développer des réseaux (Frost, 2000; Lévesque & Murray, 2010) qui permettent d'échanger sur les problématiques vécues et les stratégies déployées pour défendre les membres. Certains n'hésitent pas non plus à faire appel aux conseillers syndicaux et au service d'aide juridique de leur centrale dans le cadre de dossiers ou de questions plus complexes. D'autres sont même allés plus loin en repensant les procédures formelles en matière de gestion des griefs afin de développer des outils permettant de faciliter le travail pour leur délégation. Ils ont ainsi sollicité leurs membres de façon à disposer des ressources financières nécessaires pour développer et offrir une plate-forme informatique qui permet aux représentants locaux de procéder au dépôt des griefs ce qui

assure une uniformité et un suivi plus efficace tout au long du processus de gestion des griefs. Cette plate-forme a été par la suite reprise par plusieurs autres sections locales de cette organisation syndicale.

L'Intermédiaire

Le rôle d'*intermédiaire* - qui rejoint celui de « courroie de transmission » (Cultiaux & Vendramin, 2011 :74) ou de « relais » (Murray, Lévesque & Le Capitaine, 2014 :156) identifiés dans des études antérieures - apparaît pour une majorité des dirigeants sondés comme une partie intégrante du travail de représentation locale (Chang, 2005; Lévesque & Murray, 2010; Partridge, 1977). À l'instar de Murray et ses collègues (2014) et de Chang (2005), l'analyse de nos données nous a mené à constater que ce rôle d'intermédiaire se décline à deux niveaux, à savoir assurer la transmission de l'information aux membres, mais aussi intervenir à titre de médiateur lors de différends dans le milieu de travail.

Intermédiaire - informateur

Douze dirigeants ont mentionné assumer un rôle important au niveau de la transmission de l'information et des valeurs syndicales auprès de leurs membres (Chang, 2005; Murray, Lévesque & Le Capitaine, 2014; Nicholson, 1976; Partridge, 1977). Ces représentants sont donc une source d'information importante au sein de leur milieu de travail respectif et initient parfois des contacts avec d'autres instances syndicales ou la direction de leur organisation de façon à « *prendre l'information, aller la chercher pour la transmettre aux membres* » (#19). D'ailleurs, confrontés à la multiplication des formes et des statuts d'emploi dans leur milieu respectif, notamment en termes d'horaires et de lieux de travail variés, ces dirigeants locaux sont appelés à faire preuve d'initiative, voire d'innovation, afin d'assurer une communication régulière et efficace avec leurs membres.

Les dirigeants locaux qui assument le rôle *d'intermédiaire – informateurs* voient l'information comme un moyen de susciter la « vitalité délibérative » (Lévesque & Murray, 2010) - soit l'intérêt de leurs membres à participer à la vie syndicale - et cherchent ainsi à les tenir informer, à travers différents médiums, sur les aspects touchant à la

convention collective, à la formation syndicale, à la santé et sécurité au travail ou même à certains enjeux socio-économiques plus larges. À cet effet, ils reconnaissent que la présence d'une structure de délégués sur les lieux de travail permet d'assurer une communication régulière avec la base et sont ainsi assez habiles pour mobiliser ce réseau de façon à pouvoir relayer les informations nécessaires à leurs membres et leur faire connaître les positions du syndicat local. Ces efforts de communication se traduisent aussi par une utilisation plus soutenue des nouvelles technologies, notamment lorsque les membres sont appelés à faire de la dépêche à domicile et à utiliser régulièrement les technologies dans le cadre de leur travail, comme on retrouve dans le secteur des télécommunications. Enfin, dans le milieu hôtelier où les membres sont généralement regroupés au sein du même établissement, il se manifeste davantage par la mise en place de pratiques locales telle la création de babillards et la distribution périodique de journaux syndicaux, d'articles ou de billets à caractère informatif.

« Je viens de recevoir une formation sur l'assignation temporaire, donc là je vais préparer un article, un genre de mémo, que je vais mettre dans le journal syndical et que je vais donner aux membres. J'essaie de leur transmettre le plus d'informations possible, car ils ne sont pas toujours au courant de leurs droits. J'ai un babillard avec plein d'informations, mais presque personne ne le lit. » (#28)

Intermédiaire - médiateur

Une majorité de nos dirigeants (18) s'est reconnue dans un rôle d'intermédiaire-médiateur, à savoir être « *un conciliateur, un négociateur, un arrangeur de situations* » (#19). Un tel rôle implique de chercher à concilier des demandes et des intérêts parfois contradictoires entre différents acteurs locaux (Fligstein & McAdam, 2012; Frost, 2000; Hyman, 2007; Lévesque & Murray, 2010). À cet effet, nos répondants s'entendent sur le fait que leur crédibilité en tant que représentant et la proximité qu'ils entretiennent avec leurs membres (McBride, 2004) constituent des éléments déterminants dans leur capacité à endosser ce rôle de « faiseur de compromis » (Cultiaux & Vendramin, 2011 :78). Les différends les plus communs surviennent, à leurs dires, entre les employés et les représentants de l'employeur et se résolvent généralement à l'aide de discussions plus informelles ou lors des rencontres du comité de relations de travail. Cependant, il peut aussi s'agir de trouver un terrain d'entente ou de « *jouer à l'arbitre* » (#6) entre des

positions divergentes au sein même de la délégation syndicale ou entre salariés syndiqués afin de maintenir la cohésion au sein de leur communauté locale. Dans ce dernier cas toutefois, les points de vue de nos répondants s'avèrent contrastés; certains considérant que les conflits entre membres dépassent parfois le champ de la représentation syndicale

« (...) s'il y a des problèmes personnels au travail, on sort un peu du champ de la représentation syndicale. S'il y a des problèmes personnels entre les individus, on n'est pas des psychologues ou des travailleurs sociaux; on ne peut pas se mêler des chicanes de tout le monde » (#8)

Si la formation syndicale et l'expérience des dirigeants locaux leur permettent de mieux exercer ce rôle d'intermédiaire, la présence d'un réseau local accueillant des représentants locaux issus de divers départements, lieux de travail ou catégories d'emplois s'avère une ressource humaine importante à mobiliser. À ce propos, certains de nos répondants ont cherché à développer une délégation locale hétéroclite, mais surtout représentative de leur membership de façon à faciliter leur travail de rapprochement des points de vue, spécialement lorsqu'ils sont appelés à œuvrer auprès de membres évoluant dans des contextes de travail qui varient largement selon les départements, les fonctions occupées, les origines ethniques des membres (hôtellerie) ou les lieux de travail (télécommunications). Ce réseau peut ainsi être mobilisé dans le cadre de discussions avec l'employeur afin de mieux cerner une problématique spécifique, mais également lorsqu'il s'avère important de définir « *une position ferme* » (#13) pour éclaircir et rétablir la situation dans l'intérêt de toutes les parties.

Représentant / porte-parole

La représentation des membres ne se limite pas à répondre aux requêtes et aux plaintes adressées formellement par les membres, mais implique aussi, du moins pour certains (10), d'être attentifs de façon à pouvoir mieux relever et faire remonter certains inconforts vécus chez ces derniers. La typologie de Batsone et ses collègues (1977) propose d'ailleurs cette distinction en départageant les représentants syndicaux locaux qui assument davantage un rôle de « délégué » - qui renvoie à un rôle plutôt passif d'agent de grief se contentant de répondre aux requêtes formelles des membres - de ceux qui jouent un rôle plus actif de « représentant » des intérêts de leurs membres. Cette distinction

ressort également au sein d'autres travaux (Chang, 2005; Le Capitaine, Lévesque & Murray, 2011; Murray, Lévesque & Le Capitaine, 2014). À cet égard, les 12 dirigeants locaux associés à cette catégorie ne se limitent pas uniquement à donner suite aux plaintes soulevées formellement par leurs membres (ex : griefs), mais cherchent à exercer leurs rôles de manière proactive en tentant d'identifier en amont les problématiques vécues dans leur milieu de travail respectif. Également très soucieux de « *donner l'exemple* » (#15), ces dirigeants locaux vont non seulement toujours vouloir agir dans l'intérêt du collectif, mais vont également chercher à maximiser les espaces d'expression informels pour l'ensemble de leurs membres. En rendant apparents certains inconforts vécus localement et en les formulant en revendications concrètes, ces initiatives peuvent parfois avoir pour effet « *d'ouvrir les yeux* » (#9) à d'autres syndicats locaux également concernés par une problématique semblable.

« J'ai rencontré des gens de plusieurs départements et je leur ai demandé : qu'est-ce que je peux faire pour que vous soyez satisfaits? Je veux sortir du mandat syndical et savoir ce que je peux faire pour vous aider dans votre vie. Je sais que votre travail est stressant et je me demande ce que je peux faire pour vous aider. Toi qui ne déposeras jamais un grief de ta vie (...) Qu'est-ce que je peux faire pour toi ? » (#6)

Dans cette optique, les dirigeants qui se voient investis d'un tel rôle vont chercher à adapter et mobiliser les « mécanismes internes de base de la représentation locale » (Lévesque & Murray, 2010 : 47) et vont développer des pratiques de manière à faciliter l'expression des points de vue de leurs membres, et ce en dehors du mécanisme traditionnel de dépôt de grief. Dans des contextes où plusieurs syndicats locaux du secteur des télécommunications rassemblent des membres de divers lieux de travail et où les syndicats de l'hôtellerie regroupent des membres aux fonctions et aux horaires variés, la délégation devient pour nos répondants une source d'information surtout ascendante qui permet de faire remonter tout inconfort ou problématique vécus par leurs membres :

« Chaque délégué avait comme leur petit contact, leur « poteau », leur personne ressource quand ils avaient besoin d'information sur ce qui se passait sur le plancher. Alors, à moyen terme, je suis en train de bâtir ce réseau, puis à long terme ce serait de le garder vivant tout le long du contrat de travail, non pas uniquement durant le temps des négociations collectives (...)» (#1)

Conscients qu'il peut être difficile pour les membres d'être présents aux réunions syndicales qui ont lieu en dehors des heures de travail en raison de leurs responsabilités personnelles et familiales, certains dirigeants locaux ont réussi à rendre plus accessible l'assemblée syndicale traditionnelle. Concrètement, ils ont négocié sa tenue durant les heures de travail rémunérées par l'employeur ou à la pause du dîner ou encore ont mis sur pied de nouvelles pratiques permettant aux membres de se faire entendre. À titre d'exemple, certains de nos répondants ont négocié la tenue d'assemblées extraordinaires (#11) sur les heures de travail et financées par l'employeur; mis en place des réunions départementales (#1); organisés des journées de type « *porte ouverte* » (#20) au bureau syndical ou encore des « *assemblées de jour* » (#6; #7) où les dirigeants locaux se rendent accessibles pour écouter les revendications des membres souvent réunis en plus petit groupe afin de faciliter la prise de parole.

Aidant, conseiller

Parmi les dirigeants locaux rencontrés, certains (9) ont reconnu occuper un rôle de confident, de soutien et de conseiller auprès de leurs membres qui vivent des situations personnelles difficiles. Ces dirigeants ont généralement établi un lien de confiance privilégié avec leurs membres et considèrent que d'être présents et à l'écoute de ceux-ci peut parfois les mener à intervenir sur des questions d'ordre plus personnel. Plusieurs nous ont confié avoir remarqué dans leur milieu de travail une augmentation de la souffrance et de la détresse psychologique et de problèmes tels l'endettement, la violence conjugale ou la dépendance aux drogues et à l'alcool. Ils voient ainsi ce rôle d'aidant comme une évolution nécessaire de leurs fonctions et avouent être parfois appelés à jouer le rôle d'un « *travailleur social* » (#3) ou d'un « *psychologue* » (#3; #24). Certains dirigeants sont fortement investis dans cette relation d'aide; se rendant disponible presque en tout temps pour le membre en proie à de telles difficultés. En revanche, si certains de nos répondants n'ont pas spécifiquement fait allusion à ce rôle, d'autres ont reconnu ne pas être la personne la plus adéquate pour l'occuper:

« J'avais une formation pour être délégué social, mais mon empathie a ses limites. Je suis là pour gérer des problèmes, mais lorsque c'est une question d'empathie, je me suis aperçu

que je n'étais pas la personne idéale. J'ai formé quelqu'un qui s'occupe de nos problèmes sociaux et qui est délégué social. Tu ne peux pas être bon dans tout. (#11) ».

Seulement trois dirigeants syndicaux parmi les *aidants / conseillers* ont suivi une formation de délégué social et occupent formellement ce rôle au sein de leur organisation locale. Selon leurs dires, une telle formation devient une voie utile pour développer les habiletés d'écoute nécessaires, mais également pour connaître les différentes ressources d'aides publiques et privées (Dufour-Poirier & Le Capitaine, 2016; Dufour-Poirier & Bourque, 2013) et, incidemment, pouvoir « *diriger les membres* » (#7; #26; #28) qui en ressentent le besoin vers les ressources appropriées. Par ailleurs, une présence active au sein d'autres instances syndicales, dont certains comités paritaires, devient pour certains un moyen d'accéder à des ressources externes (Lévesque & Murray, 2010), soit plus concrètement d'avoir accès à d'autres plateformes décisionnelles qui leur permettent d'exposer des problématiques locales spécifiques et de proposer des mesures préventives adaptées à leur milieu de travail respectif.

Sensibilisateur politique et social

Même si certains de nos répondants ont mentionné ne pas être particulièrement interpellés par les questions politiques, neuf d'entre-deux ont souligné occuper un rôle d'information, d'éducation et de sensibilisation auprès de leurs membres sur des questions d'ordre politique et social. L'action politique des dirigeants locaux prend généralement la forme de ce que Camfield qualifie d'« action politique sur le plan parlementaire » (2011 : 63) et qui se concrétise par le fait entre autres de « *passer son message politique* » (#28) en faisant prendre conscience aux membres de l'importance d'aller voter et de prendre position sur les réformes politiques et législatives en matière de travail ou de questions sociales plus larges. Des dirigeants locaux ont aussi mentionné être sensibles à l'implication de leur syndicat local dans la communauté, en soulignant la nécessité « *d'élargir et d'agrandir* » (#13) le champ de l'action syndicale pour y inclure notamment certaines catégories de travailleurs non syndiqués.

À cet égard, les dirigeants associés au rôle de *Sensibilisateur politique et social* vont être amenés à développer et à mobiliser auprès de leurs membres un narratif où la mission

syndicale ne se limite pas aux intérêts locaux, mais s'inscrit plus largement dans une logique de changements politiques et sociétaux (Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013; Snow *et al.*, 1986). Soulignons par ailleurs que la majorité des dirigeants associés à ce rôle cumulent également des fonctions syndicales au sein d'autres structures régionales et nationales. Pour ces derniers, leur intégration à des structures externes à leur syndicat local et de nature parfois plus politique devient notamment un moyen d'élargir leur rôle et de s'investir personnellement dans la communauté :

« Bien les valeurs je pense que c'est relié directement au côté social. Tu es impliqué socialement au niveau de la communauté, mais aussi au niveau des membres. C'est d'aider les gens et de les défendre (...) il y a par exemple certains syndicats qui sont davantage impliqués au niveau des problèmes sociaux de la région. Je vois un peu plus ce niveau d'implication au conseil régional où je siège. » (#12)

D'ailleurs, si cette intégration à différentes structures peut être exigeante, elle devient une ressource externe importante (Lévesque & Murray, 2010) en alimentant les réflexions et le travail amorcés au niveau local et en permettant de faire « *des rapprochements entre certains aspects* » (#23) et d'élargir sa vision des choses. Des exemples de jonction entre l'action plus politique et la représentation locale prennent notamment forme lorsque des dirigeants syndicaux vont chercher à mobiliser localement des campagnes de sensibilisation politique mises sur pied par les instances nationales de leur syndicat ou encore organiser des « *forums* » (#25) et des rencontres de façon à conscientiser les membres sur des questions politiques ou des problématiques sociales. En outre, entretenant le plus souvent eux-mêmes des liens serrés avec des organismes sociaux, les représentants se sentant investis d'un rôle plus politique et social vont encourager leurs membres à prendre part aux activités communautaires organisées par leur syndicat local ou national.

Mobilisateur / organisateur

Dix des dirigeants locaux interrogés se perçoivent comme investis d'un rôle de *mobilisateur / organisateur* qui consiste à solidifier le sentiment d'appartenance des membres envers leur syndicat, mais également à créer et maintenir une solidarité au niveau local, ce qui rejoint sensiblement la catégorie de rôle « radical » identifiée par

Reshef (1987). Pour pallier à ce que certains qualifient de « *montée de l'individualisme* » (#12; #17; #24) au sein de leur milieu de travail, ces dirigeants se font un devoir de réunir et de rallier leurs membres autour de causes et/ou de projets communs.

« Je pense que le syndicalisme est là, moi je suis là en tous cas, pour réunir les gens, les mettre ensemble et voir s'ils ont des problèmes communs et des solutions communes. Ces solutions ne doivent pas nécessairement passer par l'employeur, mais elles doivent assurer le bien-être de tout le monde » (# 11).

Si certains envisagent ce rôle de façon plus importante en période de négociations collectives afin d'augmenter leur rapport de force face à l'employeur, d'autres disent vouloir soutenir le militantisme de leurs membres de façon continue.

Les dirigeants locaux associés à ce rôle vont chercher à développer la solidarité interne (Lévesque & Murray, 2010) dans des milieux où se côtoie une multiplicité d'identités et d'intérêts. À ce propos, le secteur de l'hôtellerie se démarque en rassemblant un membership nettement plus diversifié en termes d'origines ethniques et de fonctions. D'ailleurs, certains dirigeants locaux de ce secteur ont été particulièrement habiles pour valoriser l'expression de cette pluralité et la participation de leurs membres à travers les structures locales existantes. Plus concrètement, l'implantation de divers comités locaux – concernant les jeunes, la condition féminine, les enjeux environnementaux ou encore l'action politique – est envisagée comme un moyen de non seulement permettre l'expression de ces nouvelles identités collectives, mais également de les réunir au sein d'espaces militants locaux :

« Pour moi, la pierre angulaire c'est vraiment les comités parce que tu peux aller chercher les intérêts de chaque membre ou de chaque travailleur (...). » (#1)

« Il y a des membres qui s'impliquent une fois par année chez nous. Par exemple, au comité de vérification, il y a trois membres qui vérifient les allocations de dépenses des élus. Ils se réunissent une fois par année. Ils vont aller dîner ensemble pour discuter et reviennent faire leur rapport. Ils sont contents; ils ont participé. Ils le font juste une fois par année, mais ils ont participé. » (#24)

Pour d'autres, le renforcement de la cohésion du groupe et du sentiment d'appartenance au syndicat passe par la création d'activités sociales (#1; #7; #21), par exemple l'organisation de souper de Noël, de bingos ou de BBQ familial, ou d'activités

d'information sur les services et les activités offerts par le syndicat. Par ailleurs, la mobilisation des objets promotionnels à l'effigie du syndicat national en tant que symbole d'une identité partagée devient également un moyen de renforcer le lien qui unit les membres au syndicat local. Ce faisant, les comités locaux, les activités de socialisation et les objets promotionnels peuvent être mobilisés localement de façon à favoriser la cohésion du groupe, mais également la vitalité délibérative des membres, deux aspects centraux à la solidarité interne. Par ailleurs, le narratif déployé par ces dirigeants locaux devient aussi source de cohésion et d'appartenance, même s'il s'appuie sur les cadres interprétatifs plutôt traditionnels (Lévesque & Murray, 2013). En revanche, contrairement à la catégorie « radical » de Reshef (1987), ces cadres ne s'inscrivent pas nécessairement toujours dans un rapport de confrontation face à l'employeur. En réalité, ils reposent surtout sur l'importance de s'allier pour maintenir les acquis durement gagnés et améliorer les conditions de travail locales et sectorielles.

4.6 Discussion

Sur la base d'une étude empirique menée au sein de deux secteurs distincts, cet article cherchait à analyser de façon croisée les rôles perçus chez les représentants syndicaux locaux et les ressources qu'ils mobilisent au plan local. Ce travail d'analyse nous amène à constater que ces représentants cumulent des rôles à la fois liés à une dimension organisationnelle et relationnelle et que ces derniers influencent la manière dont les représentants mobilisent leurs ressources au plan local. Notre démarche se démarque ainsi des classifications typologiques antérieures qui tentaient de relier les représentants syndicaux à des catégories de rôles hermétiques et mutuellement exclusives. Elle permet également de montrer que la mobilisation de ressources au plan local est intimement liée à la manière dont les représentants syndicaux perçoivent leurs rôles. En effet, en adoptant une approche admettant la coexistence de plusieurs rôles chez un même représentant, notre étude renforce l'idée, qu'en fonction de la situation ou du groupe avec lequel ils interagissent, les représentants syndicaux locaux sont en fait amenés à assumer simultanément plusieurs rôles dans leur travail de représentation (Pedler, 1973).

À cet égard, si les dirigeants syndicaux interrogés rapportent jouer des rôles « traditionnels » reliés notamment à la défense des droits de leurs membres, les résultats

de notre recherche montrent que le travail de représentation locale tend à se diversifier et à élargir son champ d'action. D'une part, le rôle de *bâtitseur organisationnel* ressort de façon plus importante des données collectées, comparativement aux études antérieures (Chang, 2005). La prévalence de cette catégorie de rôle pour nos répondants peut être expliquée en partie par le vieillissement des équipes de directions syndicales qui amène pour les dirigeants locaux actuels des défis de taille en termes de recrutement et de relève. D'autre part, la présence plus marquée du rôle *d'aidant/conseillé* par rapport aux études antérieures (Chang, 2005) illustre également une certaine évolution et diversification du rôle des dirigeants syndicaux au plan local. Encore une fois, l'importance de ce rôle peut s'expliquer de manière contextuelle par un accroissement des problèmes psychosociaux en milieu de travail (Vézina *et al.*, 2011). À cet égard, les données de cette étude montrent que cette tendance conduit les représentants syndicaux locaux à investir de nouveaux rôles qui « *débord[ent] du cadre traditionnel de l'action syndicale, centré sur la négociation et l'application des conventions collectives* (Jalette *et al.*, 2008 dans Dufour-Poirier & Bourque, 2013 :44)».

Par ailleurs, des constats transversaux se dégagent de nos données en ce qui a trait à l'influence de certaines variables contextuelles sur les perceptions qu'entretiennent les représentants syndicaux à l'égard de leurs rôles. À cet effet, des différences sectorielles relatives à l'importance de certaines catégories de rôle spécifique ressortent des données collectées. À titre d'exemple, un plus grand nombre de représentants du secteur de l'hôtellerie ont reconnu jouer un rôle important *d'intermédiaire-médiateur* visant le rapprochement des points de vue et des intérêts entre différents acteurs locaux. Ce résultat peut être interprété à la lumière de la réalité sectorielle de l'hôtellerie qui relie généralement des travailleurs fortement hétérogènes sur le plan ethnique et de leurs fonctions respectives.

« Il ne faut pas oublier le contexte. Il y a plusieurs cultures différentes. J'ai différents groupes ethniques (Portugais, Haïtiens, Cubains) qui se tiennent respectivement ensemble, alors il peut parfois y avoir des frictions entre ces groupes » (#1)

« L'hôtellerie présente une forte diversité ethnique, je dirais sans me tromper entre 15 et 20 ethnies différentes. C'est sûr qu'il y a parfois des petites frictions à la cafétéria » (#11)

Il ne faut pas oublier les diversités culturelles et départementales; il y a des divisions immenses » (#16).

De la même façon, le rôle d'*administrateur* est nettement plus présent chez les dirigeants locaux issus du secteur des télécommunications. Encore ici, ce résultat peut être le reflet d'une réalité sectorielle marquée par une baisse substantielle d'effectifs qui a entraîné la fusion de plusieurs syndicats locaux des télécommunications au cours des dernières années. Pour les syndicats, la restructuration organisationnelle devient dans ce contexte une stratégie (Frege & Kelly, 2004) afin de maintenir leur rapport de force au niveau local, mais peut aussi mener à des procédures et des pratiques plus standardisées (Clark & Gray, 2008) demandant une gestion plus étroite de la part des représentants de ce secteur.

Or, à l'instar d'autres travaux sur les représentants locaux (Cultiaux & Vendramin, 2011; Dufour & Hege, 2013) et les ressources mobilisées (Kumar & Schenk, 2006), nos résultats tendent à démontrer que les différences intersectorielles exercent une influence moins déterminante que les variances intrasectorielles. Nos données révèlent en ce sens qu'à l'intérieur de contextes locaux d'un même secteur les représentants interrogés ne vont pas forcément cumuler les mêmes catégories de rôle. La présence d'une telle variété au sein d'un même secteur vient ainsi renforcer l'idée que cette variable contextuelle ne joue pas un rôle surdéterminant sur la perception des rôles des représentants.

En revanche, les variables intrasectorielles – liées entre autres à l'affiliation syndicale – apparaissent plus significatives. Rappelons que nos données sont issues de syndicats locaux qui sont affiliés à deux grands syndicats, dont l'un est présent au sein des deux secteurs investigués. Ces deux grands syndicats ainsi que les centrales auxquelles ils sont eux-mêmes affiliés, se sont dotés de politiques et de structures qui apparaissent comme des facteurs d'influence dans la perception des rôles chez nos représentants et dans leur appropriation au plan local. D'une part, un de ces grands syndicats a cherché, à travers ses statuts et règlements, à encourager la formation de divers comités (p. ex. : environnement, condition féminine, action politique) au sein de ses syndicats locaux affiliés. Nos analyses révèlent que la mise sur pied de tels comités locaux devient une

ressource interne qui permet à certains de nos répondants de mieux exercer leur rôle de *mobilisateur*. En effet, ces dirigeants vont envisager ces plateformes d'expression comme un moyen de favoriser l'implication de leurs membres et la cohésion du groupe. D'autre part, l'affiliation syndicale se présente comme un facteur d'influence lorsqu'on considère le niveau d'intégration de nos répondants à d'autres instances syndicales en dehors de leurs fonctions de représentation locale. En effet, l'affiliation à un syndicat doté d'une structure développée sur le plan de ses instances sectorielles, régionales et nationales offre aux dirigeants locaux plusieurs possibilités d'implication qui permettent de développer des liens externes importants. Nos résultats suggèrent à cet effet que la reconnaissance du rôle de *sensibilisateur politique et social* chez nos répondants est étroitement liée à l'accès à ces ressources externes. On peut ainsi émettre l'hypothèse qu'un tel investissement amènerait les leaders locaux à développer une aptitude à articuler (Lévesque & Murray, 2010) les différents niveaux décisionnels dans lesquels ils sont investis, tout en les incitant à traduire certains enjeux politiques et sociaux plus larges en revendications et en actions au plan local.

4.7 Conclusion

Cette étude réalisée auprès de président(e)s et vice-président(e)s de syndicats locaux actifs dans les secteurs de l'hôtellerie et des télécommunications nous amène à dégager trois principaux constats : 1) ces représentants jouent des rôles multiples liés aux responsabilités qu'ils entretiennent face à leur organisation et à leurs membres; 2) en fonction des différents rôles qu'ils cumulent, ils sont appelés à mobiliser différemment leurs ressources au plan local et 3) les variations intersectionnelles exercent une influence moins structurante sur la perception des rôles de ces représentants comparativement aux variables intrasectorielles liées notamment à l'affiliation syndicale. Bien entendu, cette recherche comporte certaines limites qui peuvent représenter autant d'opportunités de recherches futures.

En premier lieu, il faut noter que notre démarche analytique ne nous permettait pas à l'intérieur d'une même catégorie de rôle de tenir compte des nuances individuelles en termes de mobilisation des ressources. Des variations peuvent en effet exister entre les représentants se référant à une même catégorie de rôle sur la manière dont ils exercent ce

rôle concrètement. À cet effet, certains représentants rencontrés sont apparus plus innovateurs dans la mobilisation des ressources et dans le développement de nouvelles pratiques, alors que d'autres semblent faire un usage plus « traditionnel » des ressources disponibles. Il serait bien entendu intéressant dans des recherches ultérieures de s'attarder aux variables personnelles et structurelles qui poussent un représentant syndical à vouloir innover et renouveler ses pratiques de représentation.

Enfin, en complémentarité avec l'approche préconisée dans cette étude qui suggère que les représentants syndicaux locaux peuvent cumuler individuellement plusieurs rôles, nous sommes d'avis que l'identification d'agglomération de rôles se veut une avenue de recherche intéressante pour raffiner notre compréhension de la diversité des formes que peut prendre la représentation au plan local. En effet, il est possible que certains représentants syndicaux locaux cumulent les mêmes catégories de rôles, ce que notre étude ne permet pas d'établir à ce stade. De récents travaux sortant de la sphère syndicale (Doucet *et al.*, 2015; O'Shea *et al.*, 2009) ont à cet égard permis d'établir des profils de leaders à partir des différents comportements individuels que les leaders cumulent et priorisent dans leur quotidien. Une telle approche admet la coexistence de plusieurs rôles au niveau individuel, tout en examinant les recoupements possibles entre les individus. Selon une démarche similaire, il serait intéressant dans le cadre de recherches futures de tenter de dégager, à partir des rôles qu'ils cumulent et priorisent au plan local, un certain nombre de profils chez les représentants syndicaux locaux.

Références

Barling, Julian, Clive Fullagar et E Kevin Kelloway (1992). *The union and its members: A psychological approach*, Oxford University Press.

Batstone, Eric, Ian Boraston et Stephen Frenkel (1977). *Shop stewards in action: the organization of workplace conflict and accommodation*, Blackwell Oxford.

Bryant-Anderson, Rachel et Pamela A. Roby (2012). « The Experience of Leadership: Women and Men Shop Stewards' Perspective in Ten Trade Unions », *Labor Studies Journal*, vol. 37, no 3, p. 271-292.

Camfield, David. (2011). *Canadian labour in crisis: Reinventing the workers' movement*, Halifax: Fernwood.

Catano, Victor M., Morgan Pond et E. Kevin. Kelloway (2001). « Exploring commitment and leadership in volunteer organizations », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, no 6, p. 256-263.

Chang, Tracy FH (2005). « Local union leaders' conception and ideology of stewards' roles », *Labor Studies Journal*, vol. 30, no 3, p. 49-71.

Chinoy, Eli (1950). « Local union leadership », *Studies in leadership*, p. 157-173.

Clark, Paul F (1988). « The role of the steward in shaping union member attitudes toward the grievance procedure' », *Labor Studies Journal*, vol. 13, no 3, p. 3-17.

Clark, Paul F et Lois S Gray (2008). « Administrative practices in American unions: A longitudinal study », *Journal of Labor Research*, vol. 29, no 1, p. 42-55.

Cregan, Christina, Timothy Bartram et Pauline Stanton (2009). « Union Organizing as a Mobilizing Strategy: The Impact of Social Identity and Transformational Leadership on the Collectivism of Union Members », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 47, no 4, p. 701-722.

Crozier, Michel et Erhard Friedberg (1977). *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil.

Cultiaux, John (2005). « La place de délégué syndical à l'épreuve de la modernisation: quel espace pour la critique sociale dans l'entreprise publique? », *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, no 10, p. 75-89.

Cultiaux, John et Patricia Vendramin (2011). *Militer au quotidien: regard prospectif sur le travail syndical de terrain*, Presses univ. de Louvain.

Dépelteau, François (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines: de la question de départ à la communication des résultats*, De Boeck Supérieur.

Doellgast, Virginia (2008). « National industrial relations and local bargaining power in the US and German telecommunications industries », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 14, no 3, p. 265-287.

Doucet, Olivier, Marc Fredette, Gilles Simard et Michel Tremblay (2015). « Leader profiles and their effectiveness on employees' outcomes », *Human Performance*, vol. 28, no 3, p. 244-264.

Dufour-Poirier, M. et C. Le Capitaine (2016). « Les délégués sociaux au Québec : L'émergence d'un nouveau rôle pour l'acteur syndical? », *Revue des conditions de travail* vol. 3, p. 101-108.

Dufour-Poirier, M. et Reynald. Bourque (2013). « Risques psychosociaux au travail et action syndicale: l'expérience des délégués sociaux de la FTQ au Québec », *Négociations*, vol. 19, p. 43-56.

Dufour, Christian et Adelheid Hege (2011). « Diversité des équipes de délégués et fondements communs de la représentation collective », *La Revue de l'Ires*, no 1, p. 19-42.

Dufour, Christian et Adelheid Hege (2013). « Understanding diversity in collective representation: common principles underlying the performance of workplace representatives in different representation regimes », *Industrial Relations Journal*, vol. 44, no 4, p. 355-372.

Dufour, Christian, Adelheid Hege, Christian Levesque et Gregor Murray (2009). « Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation: une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France », *La Revue de l'Ires*, vol. 61, no 2, p. 3-37.

Flanagan, John C (1954). « The critical incident technique », *Psychological bulletin*, vol. 51, no 4, p. 327.

Fligstein, Neil et Doug McAdam (2012). *A theory of fields*, Oxford University Press.

Fortin-Bergeron, Chloé, Olivier Doucet et Marc-Antonin Hennebert (2013). « Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical: le rôle modérateur de la justice », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 68, no 3, p. 409-430.

Frege, Carola M et John Edward Kelly (2004). *Varieties of Unionism: Struggles for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford University Press.

Frost, Ann C (2000). « Explaining variation in workplace restructuring: The role of local union capabilities », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 53, no 4, p. 559-578.

Fullagar, Clive, Paul Clark, Daniel G. Gallagher et Michael E. Gordon (1994). « A model of the antecedents of early union commitment: The role of socialization experiences and steward characteristics », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, no 6, p. 517-533.

Fullagar, Clive, Don McCoy et Carla Shull (1992). « The socialization of union loyalty », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, no 1, p. 13-26.

Gagné, Diane (2013). « Le mouvement syndical québécois face à une période de morosité mondialisée: défis et opportunités? », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 11, no 1, p. 45-75.

Gall, Gregor et Jack Fiorito (2012). « Toward better theory on the relationship between commitment, participation and leadership in unions », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 33, no 8, p. 715-731.

Gall, Gregor et Jack Fiorito (2016). « Union effectiveness: In search of the Holy Grail », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 37, no 1, p. 189-211.

Ganz, Marshall (2000). « Resources and resourcefulness: Strategic capacity in the unionization of California agriculture, 1959-1966 », *American journal of sociology*, p. 1003-1062.

Gouvernement du Canada (2014). «Rapport sur le marché du travail», données tirées de l'Enquête sur la population active - Statistique Canada, Récupéré de:
<http://www.guichetemplois.gc.ca/rapport-fra.do?region=9219&lang=fra&cnp=7246&action=final&ln=n®ionKeyword=Toronto%2C+ON&s=2&source=2&titreMotcle=installer+-+telecommunications>

Greene, Anne-marie, John Black et Peter Ackers (2000). « The union makes us strong? A study of the dynamics of workplace union leadership at two UK manufacturing plants », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, no 1, p. 75-93.

Gumbrell-McCormick, Rebecca et Richard Hyman (2013). *Trade unions in western Europe: Hard times, hard choices*, Oxford University Press.

Hammer, Tove Helland, Mahmut Bayazit et David L Wazeter (2009). « Union leadership and member attitudes: A multi-level analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 2, p. 392.

Hege, Adelheid., Christian. Lévesque, Gregor. Murray et Christian. Dufour (2011). « Les délégués, acteurs stratégiques du renouveau syndical? », *Revue de L'IRES*, vol. 68, p. 1-18.

Hennebert, Marc-Antonin et Marie-Josée Dupuis (2016). « L'évolution de la négociation collective en Amérique du nord et ses effets sur le métier et les compétences du négociateur syndical », *Négociations*, no 1, p. 55-71.

Hyman, Richard (2007). « How can trade unions act strategically? », *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 13, no 2, p. 193-210.

Institut de la statistique Québec (2015). «Taux de présence syndicale, résultats selon le sexe pour diverses caractéristiques de la main-d'œuvre et de l'emploi, Québec, Ontario et

Canada», Récupéré de: http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/presence-syndicale/presence_syndicale.html

Kahn, Robert L et Arnold S Tannenbaum (1957). « Union leadership and member participation », *Personnel psychology*, vol. 10, no 3, p. 277-292.

Kelloway, Kevin E. et Julian Barling (1993). « Members' participation in local union activities: Measurement, prediction, and replication », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 262-262.

Kumar, Pradeep et Christopher Schenk (2006). « Union renewal and organizational change: a review of the literature », *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*. Peterborough, ON: Broadview Press Ltd, p. 29-60.

Larivière, Gilles et Jocelyn Jussaume (2004). « Émergence des nouvelles formules en hôtellerie », *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, vol. 23, no 23-3, p. 10-16.

Le Capitaine, C., C. Lévesque et G. Murray (2011). « Contre vent et marées: le délégué au coeur du renouveau syndical », *Revue de L'IREs*, vol. 68, no 142-171.

Le Capitaine, Catherine, Gregor Murray et Christian Lévesque (2013). « Empowerment and union workplace delegates: a gendered analysis », *Industrial Relations Journal*, vol. 44, no 4, p. 389-408.

Lévesque, Christian et Gregor Murray (2013). « Renewing Union Narrative Resources: How Union Capabilities Make a Difference », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 51, no 4, p. 777-796.

Lévesque, Christian et Gregor. Murray (2010). « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale », *Revue de L'IREs*, vol. 65, no 2, p. 41-65.

Lhuillier, Dominique et Hélène Y Meynaud (2014). « Introduction. L'actualité du travail syndical », *Nouvelle revue de psychosociologie*, no 2, p. 7-11.

Liagre, Pieter, Guy Van Gyes et Stan De Spiegelaere (2012). « Engagement and burnout of union representatives: Investigating activism at the workplace with the Job Demands-Resources Model », communication présentée au *ILERA World Congress*, Philadelphia (USA).

Lillie, Nathan et Miguel Martínez Lucio (2012). « Rollerball and the spirit of capitalism: Competitive dynamics within the global context, the challenge to labour transnationalism, and the emergence of ironic outcomes », *Critical perspectives on international business*, vol. 8, no 1, p. 74-92.

Marchington, Mick et Roger Armstrong (1983). « Typologies of shop stewards: A reconsideration », *Industrial Relations Journal*, vol. 14, no 3, p. 34-48.

- McBride, Jo (2004). « Renewal or resilience? The persistence of shop steward organisation in the Tyneside Maritime Construction Industry », *Capital & Class*, vol. 82, p. 115-142.
- Metochi, Melvina. (2002). « The influence of leadership and member attitudes in understanding the nature of union participation », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 40, no 1, p. 87-111.
- Miles, Matthew B et A Michael Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
- Miller, Delbert Charles et William H Form (1951). *Industrial sociology*, New York, Harper and Row
- Molina, Oscar et Oriol Barranco (2016). « Trade union strategies to enhance strike effectiveness in Italy and Spain », *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 22, no 3, p. 383-399.
- Murray, Gregor, Christian Dufour, Adelheid Hege et Christian Lévesque (2010). « Referential unionisms and globalization: A comparative study of workplace union dynamics », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 16, no 4, p. 311-332.
- Murray, Gregor, Christian Lévesque, Christian Dufour et Adelheid Hege (2013). « Workplace representatives: strategic actors of union renewal? », *Industrial Relations Journal*, vol. 44, no 4, p. 340-354.
- Murray, Gregor, Christian Lévesque et Catherine Le Capitaine (2014). « Workplace Empowerment and Disempowerment What Makes Union Delegates Feel Strong? », *Labor Studies Journal*, p. 0160449X14534732.
- Nicholson, N., G. Ursell et J. Lubbock (1981). « Membership Participation in a White collar Union », *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, vol. 20, no 2, p. 162-178.
- Nicholson, Nigel (1976). « The role of the shop steward: an empirical case study », *Industrial Relations Journal*, vol. 7, no 1, p. 15-26.
- Noiseux, Yanick (2014). *Transformations des marchés du travail et innovations syndicales au Québec*, Presses de L'Université du Québec.
- Noreau, Joëlle. (2015). *Le secteur de l'hôtellerie au Québec: au-delà des apparences*, Perspective: Desjardins Études économiques.
- O'Shea, Patrick Gavan, Roseanne J Foti, Neil MA Hauenstein et Peter Bycio (2009). « Are the best leaders both transformational and transactional? A pattern-oriented analysis », *Leadership*, vol. 5, no 2, p. 237-259.

Pedler, MJ (1973). « Shop stewards as leaders », *Industrial Relations Journal*, vol. 4, no 4, p. 43-60.

Peetz, David (2010). « L'individualisme tue-t-il le collectivisme? », *La Revue de l'Ires*, vol. 65, no 2, p. 109-132.

Peetz, David et Michael Alexander (2013). « A synthesis of research on training of union delegates », *Industrial Relations Journal*, vol. 44, no 4, p. 425-442.

Pilemalm, Sofie, Niklas Hallberg et Toomas Timpka (2001). « How do shop stewards perceive their situation and tasks? Preconditions for support of union work », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 22, no 4, p. 569-599.

Plimmer, Geoff et Stephen Blumenfeld (2012). « Trade union delegate leadership and membership commitment: a cross-sectional analysis », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 33, no 8, p. 750-762.

Poole, Michael (1974). « Towards a sociology of shop stewards », *The Sociological Review*, vol. 22, no 1, p. 57-82.

Quinn, Patton Michael (2002). « Qualitative research and evaluation methods », *California EU: Sage Publications Inc.*

Reshef, Yonatan (1987). « A typology of shop stewards: A confirmatory factor analysis », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 42, no 1, p. 150-167.

Sadler, Julie (2012). « The importance of multiple leadership roles in fostering participation », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 33, no 8, p. 779-796.

Sayles, Leonard R et George Strauss (1953). *The local union*, Harper.

Simms, M. (2011). « Les militants de terrain dans les campagnes d'implantation syndicale dans le secteur services en Grande-Bretagne », *Revue de L'IRES*, vol. 68, no 1, p. 75-108.

Snell, Darryn et Peter Fairbrother (2010). « Les syndicats, acteurs de l'environnement », *La Revue de l'IRES*, no 2, p. 153-172.

Snow, David A, E Burke Rochford Jr, Steven K Worden et Robert D Benford (1986). « Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation », *American sociological review*, p. 464-481.

Tattersall, A. (2005). « There is Power in Coalition: A framework for assessing how and when union-community coalitions are effective and enhance union power », *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, vol. 16, no 2, p. 97-112.

Thacker, James W, Mitchell W Fields et Lizabeth A Barclay (1990). « Union commitment: An examination of antecedent and outcome factors », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, no 1, p. 33-48.

Twigg, Nicholas W., J. Bryan Fuller et Kim. Hester (2007). « Transformational Leadership in Labor Organizations: The Effects on Union Citizenship Behaviors », *Journal of Labor Research*, vol. 29, no 1, p. 27-41.

Vézina, Michel, Esther Cloutier, Susan Stock, Katherine Lippel, Éric Fortin, Alain Delisle, *et al.* (2011). « Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST), Études et recherches, Sommaire RR-691, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail-Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec, Québec, Gouvernement du Québec », p. Récupéré de:
https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/1337_enquebcondtravailempsa ntsectravail_sommaire.pdf.

Wilson, Kevin Gerard (1999). *Du monopole à la compétition: La déréglementation des télécommunications au Canada et aux États-Unis*, Sainte-Foy, Québec: Télé-université.

Yates, Charlotte AB (2010). « Understanding caring, organizing women: how framing a problem shapes union strategy », *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 16, no 3, p. 399-410.

CHAPITRE 5 - Discussion

Cette thèse avait comme principal objectif d'approfondir la compréhension du leadership des représentants syndicaux locaux. Plus particulièrement, nous cherchions à explorer ses différentes manifestations en termes de comportements, de rôles et d'effets chez les membres. Cet objectif d'ordre général se déclinait en trois sous-questions de recherche qui ont guidé les trois articles scientifiques réalisés dans le cadre de cette thèse. Les prochains paragraphes proposent un bref retour sur la problématique qui a motivé les questionnements soulevés pour ensuite présenter un résumé de chacun des articles et faire état de leurs contributions spécifiques en regard de l'objectif général de cette recherche doctorale.

5.1 Retour sur la problématique et les questionnements soulevés

Cette thèse s'inscrit dans un contexte où de plus en plus de travaux font valoir l'importance du rôle des représentants syndicaux locaux dans une perspective de revitalisation du mouvement syndical (Dufour & Hege, 2013; Gall & Fiorito, 2012; Le Capitaine, Murray & Lévesque, 2013). En effet, plusieurs auteurs (p. ex. :Chang, 2005; Hege *et al.*, 2011; Murray *et al.*, 2013; Murray, Lévesque & Le Capitaine, 2014) reconnaissent que ces représentants occupent une position intermédiaire névralgique dans la relation qui lie les salariés à leur syndicat local et qu'ils peuvent ainsi représenter des acteurs actifs dans le renouvellement syndical.

Si la littérature traitant de ces représentants a permis le développement de typologies concernant leurs rôles (Nicholson, 1976; Poole, 1974; Sayles & Strauss, 1953), leurs motivations à devenir représentant (Chinoy, 1950; Miller & Form, 1951) ou leurs orientations idéologiques (Sayles & Strauss, 1953), encore très peu d'études empiriques se sont penchées sur l'exercice de leur leadership. Ce déficit analytique concernant le leadership des représentants syndicaux contraste d'ailleurs fortement avec le leadership des gestionnaires qui a fait l'objet de très nombreuses recherches. En ce sens, on ne dénombre que peu d'écrits ayant cherché à comprendre le leadership des représentants syndicaux locaux ainsi que les processus par lesquels ces leaders peuvent influencer

notamment le niveau d'engagement syndical de leurs membres. Cette thèse s'attaquait précisément à cette problématique en tentant de mieux comprendre *comment* et *pourquoi* le leadership des représentants syndicaux locaux peut être lié à l'engagement et la participation des membres. À cet égard, notre question générale de recherche était la suivante :

Comment se manifeste le leadership des représentants syndicaux locaux en termes de comportements et de rôles et quels sont ses effets sur les membres?

De façon plus spécifique, le survol de la littérature sur le leadership syndical local présenté au chapitre 1, nous avait mené à établir un certain nombre de constats dont découlait trois sous-questions :

- En quoi certaines conceptualisations comportementales de leadership développées auprès des gestionnaires sont pertinentes à l'explication de l'engagement et de la participation des membres à leur syndicat local?
- Quels sont les mécanismes d'influence qui permettent d'expliquer les effets de ces conceptualisations comportementales sur l'engagement et la participation des membres?
- Comment les représentants syndicaux locaux perçoivent et exercent concrètement leurs rôles de leadership dans leurs contextes spécifiques?

Les trois articles scientifiques qui ont été présentés dans cette thèse apportent des éléments de réponse à ces questionnements, tout en contribuant plus largement à notre objectif général. À cet égard, les paragraphes suivants se pencheront sur leurs contributions respectives.

5.1.1 Contributions apportées par la thèse

Les prochains paragraphes proposent un retour sur les trois articles scientifiques qui structurent cette thèse et plus particulièrement sur les contributions et les constats qui en découlent ainsi que sur les questionnements qu'ils soulèvent. Ce premier survol nous

amènera à aborder les contributions transversales de la thèse, ainsi que les avenues de recherches futures que ces dernières soulèvent.

Retour sur l'article 1

Le premier article mettait en contraste l'influence du leadership transformationnel chez les représentants syndicaux locaux et les supérieurs immédiats sur l'engagement des travailleurs syndiqués. Nous cherchions ainsi à bâtir sur les quelques études ayant appliqué le modèle du leadership transformationnel auprès de représentants syndicaux locaux (Fortin-Bergeron, Doucet & Hennebert, 2013; Hammer, Bayazit & Wazeter, 2009; Kelloway & Barling, 1993; Kwon, 2013; Twigg, Fuller & Hester, 2007). Plus spécifiquement, notre démarche de recherche examinait le rôle médiateur du climat de relations de travail (CRT) dans la relation entre le leadership transformationnel et laisser-faire du représentant syndical et du supérieur immédiat et l'engagement syndical et organisationnel des membres; un phénomène connu sous le nom de double engagement. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés principalement sur la perspective du traitement de l'information sociale (Salancik & Pfeffer, 1978).

D'une part, en établissant un lien entre le leadership transformationnel du représentant syndical et l'engagement syndical et organisationnel des membres, l'article 1 vient répondre à la première sous-question de cette thèse en apportant des preuves empiriques supplémentaires concernant l'influence positive de ces comportements auprès des membres. En effet, l'article 1 permet d'établir que les comportements de leadership de type transformationnel sont non seulement efficaces chez les gestionnaires, mais également chez les représentants syndicaux.

D'autre part, cet article fournit des pistes de réponse à la deuxième sous-question en faisant ressortir le rôle médiateur du CRT, lorsque l'on considère à la fois les effets du leadership des gestionnaires et celui des représentants syndicaux. Enfin, nos résultats démontrent que les comportements transformationnels des représentants syndicaux locaux favorisent non seulement l'engagement syndical des membres, mais également l'engagement organisationnel. L'article 1 offre ainsi une contribution significative au champ d'études sur le leadership syndical en montrant que les comportements mis de

l'avant par l'acteur syndical ne sont pas uniquement bénéfiques au syndicat local, mais aussi à l'entreprise dans lequel il exerce ses fonctions de représentation. Ceci nous amène à démontrer que l'influence positive de ces acteurs auprès des membres n'alimente pas nécessairement chez ces derniers un sentiment d'opposition ou de confrontation face à l'entreprise; une logique conflictuelle pourtant longtemps mise de l'avant dans la littérature.

Si cette première étude empirique montre que certaines théories comportementales de leadership développées initialement chez les gestionnaires peuvent contribuer à mieux comprendre le leadership syndical et ses effets auprès des membres, elle nous a également menés à nous questionner sur la possibilité que d'autres théories de leadership puissent être applicables aux représentants syndicaux (Barling, Fullagar & Kelloway, 1992; Sadler, 2012). Dans cette optique, il nous est apparu important de non seulement examiner d'autres théories comportementales de leadership, mais également de déterminer leur contribution particulière en regard des effets démontrés du leadership transformationnel.

Retour sur l'article 2

La seconde étude cherchait à mettre en contraste deux théories comportementales de leadership chez les représentants syndicaux locaux. Elle s'inscrivait ainsi dans une réflexion partagée par plusieurs auteurs (Avolio, 2007; DeRue *et al.*, 2011; Piccolo *et al.*, 2012) concernant la nécessité de mieux intégrer et comparer les différentes théories comportementales de leadership. En ce sens, cet article examinait l'influence relative des comportements de leadership authentique et transformationnel sur les comportements de citoyenneté syndicale des membres. Prenant appui sur la perspective de l'apprentissage social (Bandura, 1986), notre modèle de recherche suggérait que ces liens étaient indirects et passaient chacun par des mécanismes intermédiaires représentatifs des processus d'influence spécifiques au leadership authentique et transformationnel, soit la congruence des valeurs représentant-membre et l'orientation collectiviste des membres.

Cette étude apporte des éléments de réponses à notre première sous-question en montrant notamment qu'au-delà de l'impact des comportements transformationnels, les comportements authentiques ont aussi une influence sur l'implication des membres, ce

qui n'avait encore jamais été analysé auprès des représentants syndicaux locaux. De façon plus spécifique, nos résultats établissent que chacun des deux styles de leadership influence de manière particulière et complémentaire l'adoption de comportements de citoyenneté syndicale chez les membres en démontrant que l'influence des comportements authentiques se fait par l'identification des membres aux valeurs soutenues par le représentant, alors que les comportements transformationnels les amènent à valoriser des formes plus collectives de représentation. Ce faisant, cette étude contribue également à notre deuxième sous-question en améliorant la compréhension des mécanismes d'influence du leadership syndical.

En outre, cette seconde étude vient enrichir notre compréhension du leadership syndical au niveau notamment de ses manifestations comportementales et de ses effets. En effet, elle nous amène à constater que l'efficacité du leadership d'un représentant syndical ne réside pas dans une seule théorie de leadership, mais qu'elle fait appel à une variété plus riche de comportements.

Ce constat nous a d'ailleurs incités à nous interroger davantage sur la signification de cette diversité en regard de la réalité syndicale qui se distingue à plusieurs égards de celle d'un gestionnaire. Plusieurs travaux (Avolio *et al.*, 2004; Doucet *et al.*, 2015; Liden & Antonakis, 2009) insistent d'ailleurs sur l'importance de mieux intégrer le contexte dans lequel évoluent les leaders pour étudier l'exercice de leur leadership. À cet égard, et contrairement aux cadres et gestionnaires, les représentants syndicaux locaux sont avant tout élus par leurs collègues et n'ont généralement suivi aucune formation en matière de leadership ou de gestion d'équipes lors de leur entrée en fonction. Par ailleurs, la nature politique de leur nomination fait que l'exercice de leurs fonctions et d'une certaine influence sur leurs membres doit le plus souvent faire appel à des moyens incitatifs non coercitifs.

Dans cette lignée, il nous est apparu important d'approfondir notre compréhension de notre objet de recherche en tenant compte plus directement des contextes particuliers dans lesquels les représentants syndicaux locaux exercent leur leadership. Considérant que nos deux premières études se basaient principalement sur les perceptions entretenues par les

membres à l'égard de leurs représentants, il nous apparaissait également important, dans une démarche complémentaire, de nous intéresser aux perceptions des représentants syndicaux quant à leurs rôles de leadership. Le croisement de ces deux perspectives permet en effet d'examiner en quoi les manifestations comportementales de leadership jugées positivement par les membres peuvent également s'inscrire dans la vision que ces représentants entretiennent de leurs rôles au plan local.

Retour sur l'article 3

Le troisième article présenté dans cette thèse s'intéressait aux différents rôles de leadership des président(e)s et vice-président(e)s de syndicats locaux. De par leur position particulière au sein de leur syndicat, ces représentants locaux nous apparaissaient être non seulement les acteurs locaux les plus sujets à endosser un rôle de leadership, mais également être les plus susceptibles d'influencer directement les membres en interagissant avec eux, ou indirectement, en étant fortement impliqués dans le développement et la mise en œuvre des orientations de leur syndicat local (Yukl, 2010). Nous cherchions à cet égard à mieux comprendre comment la perception qu'ils ont de leurs rôles peut influencer la manière dont ils mobilisent les ressources mises à leur disposition au plan local et, ultimement, l'exercice de leur leadership. Cette étude reliait, à travers une démarche empirique de nature qualitative, deux littératures distinctes, soit celle traitant des rôles des représentants locaux (Batstone, Boraston & Frenkel, 1977; Chang, 2005; Poole, 1974; Sayles & Strauss, 1953) et celle portant sur les ressources syndicales (Frost, 2000; Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013; Lévesque & Murray, 2010). Nous cherchions à bâtir sur ces deux littératures de façon à construire une vision plus dynamique de l'interaction complexe qui existe entre le représentant syndical en tant qu'individu et les structures dans lesquelles il s'insère et qui peuvent influencer son leadership.

L'analyse réalisée dans le cadre de cet article contribue notamment à fournir des pistes explicatives à l'égard de notre troisième sous-question en montrant que le leadership syndical local s'exprime de différentes façons, lorsqu'on l'analyse dans ses contextes particuliers. Plus particulièrement, nos résultats révèlent que les président(e)s et vice-président(e)s de syndicats locaux cumulent différents rôles qui sont liés à la fois à leur

syndicat local, en tant qu'organisation, et à leurs membres et que ces rôles vont largement influencer la manière dont ils vont mobiliser les ressources disponibles au plan local. En outre, nos analyses transversales nous ont permis d'observer l'influence de certaines variables contextuelles sur la perception qu'entretiennent ces représentants de leurs rôles. Plus spécifiquement, nos résultats tendent à indiquer que les variations intersectorielles détiennent une influence plutôt modérée sur la perception qu'entretiennent les représentants sondés à l'égard de leurs rôles, comparativement aux effets plus structurants de certaines variables intrasectorielles telle l'affiliation syndicale.

En outre, cette étude montre qu'en fonction des rôles que les représentants syndicaux estiment cumuler, ces derniers adoptent à la fois des comportements de leadership plus universels, mais également d'autres plus spécifiques à la réalité syndicale. En effet, cette analyse plus contextualisée nous permet d'établir des parallèles entre les catégories de rôle identifiées par les représentants et certaines composantes des théories de leadership développées chez les gestionnaires et considérées comme plus « universelles ». Ce faisant, l'analyse des rôles préconisée dans cet article offre des pistes recherche future à explorer en ouvrant non seulement la voie à des recoupements avec les autres études présentées dans cette thèse, mais en nous permettant également d'identifier certaines réalités plus singulières du leadership syndical. Ces constats seront plus amplement discutés dans la section suivante portant sur les contributions transversales de notre recherche doctorale.

À terme, cette dernière étude nous amène donc à mieux comprendre comment les représentants syndicaux locaux interagissent avec leurs environnements en montrant qu'en fonction des rôles qu'ils investissent, ces derniers adoptent des comportements de leadership qui impliquent la mobilisation de différentes ressources au plan local. Ce faisant, bien que cet article était plus directement lié à notre troisième sous-question, il offre également des éléments de réponses supplémentaires à notre question d'ordre général en révélant comment les représentants syndicaux locaux mettent concrètement en pratique ces différents comportements de leadership, et ce, en montrant qu'ils s'exercent par la mobilisation et le renforcement des ressources disponibles au plan local.

5.2 Contributions transversales de la thèse

Outre leurs apports particuliers, ces articles contribuent également de manière complémentaire à notre compréhension du leadership syndical. Mises ensemble, les trois études présentées dans cette thèse nous amènent à souligner plus largement quatre principales contributions à notre objet d'étude.

5.2.1 Variété et complémentarité des devis méthodologiques

Cette thèse propose une combinaison de méthodes de recherche en articulant des devis méthodologiques de nature à la fois quantitative et qualitative et offre ainsi une complémentarité intéressante qui enrichit notre compréhension du leadership syndical. En effet, cette démarche nous amène non seulement à miser sur les forces respectives de chacun des devis méthodologiques, mais nous permet également de pallier à certaines limites inhérentes au devis quantitatif (Quinn, 2002). L'utilisation d'un devis qualitatif nous a notamment permis d'approfondir la démarche entreprise dans le cadre des deux premiers articles en liant davantage notre objet d'étude à sa réalité et à ses contextes particuliers. Cette démarche nous a aussi menés à nous intéresser plus particulièrement aux perceptions des représentants syndicaux quant à leurs rôles de leadership. Ainsi, le travail d'analyse réalisé dans cette thèse s'inscrit non seulement sur la base des perceptions entretenues par les membres à l'égard du leadership syndical, mais aussi sur celles des leaders syndicaux locaux eux-mêmes. Dans l'ensemble, notre démarche rejoint donc une vision plus « dialectique » (Collinson, 2005) du leadership syndical local, en reconnaissant que ce dernier s'inscrit dans une dynamique d'interaction entre les représentants et les représentés.

5.2.2 Variété et complémentarité des conceptualisations du leadership

Cette thèse propose également une variété de conceptualisations du leadership syndical qui se complètent et qui offrent ainsi une meilleure compréhension de notre objet de recherche. En effet, si les deux premières études envisagent le leadership des représentants syndicaux locaux en termes de comportements issus de modèles théoriques prédéterminés et plus généraux, la troisième étude s'attarde plutôt aux différents rôles des représentants syndicaux locaux. En réalité, le recours à une démarche plus abductive dans la troisième

étude nous a menés à nous distancer des modèles comportementaux existants ou des « idéaux types » en matière de leadership de façon à laisser émerger les données à partir de l'expérience de nos répondants. Cette flexibilité dans l'analyse des manifestations du leadership syndical local nous a ainsi permis d'identifier des catégories de rôles et, incidemment des comportements, qui sont plus spécifiques à la réalité syndicale.

À cet effet, Mintzberg (1973) propose, à partir des travaux de Sarbin et Allen (1968), une définition des rôles qui, à notre sens, fournit une explication claire de l'articulation entre les rôles et les comportements. Pour cet auteur, « *role is defined as an organized set of behaviors belonging to an identifiable office or position* » (p.54). Suivant cette définition, nous sommes d'avis que les catégories de rôles présentées dans le troisième article englobent respectivement un certain nombre de comportements plus spécifiques qui amènent les représentants à influencer leurs membres et à ainsi faire preuve de leadership. Notons ici que si cette même définition laisse entendre que les rôles incombent généralement à une position hiérarchique définie et sont prescrits par l'organisation, il n'en demeure pas moins que « *les individus peuvent les interpréter différemment* » [Traduction libre] (Mintzberg, 1973 : 54) et ainsi leur donner une touche personnelle. L'article 3 explorait justement les différentes interprétations que se font les représentants syndicaux locaux de leurs rôles, de façon à mieux comprendre comment elles peuvent les amener à adopter des comportements qui vont influencer leurs membres.

En somme, notre étude du leadership syndical suivant ses différentes conceptualisations, nous amène à envisager ce dernier comme étant avant tout une capacité à influencer qui s'exprime à travers des modèles théoriques de nature comportementale plus généraux, mais également dans des catégories de rôles dont certaines englobent des comportements plus spécifiques à la réalité syndicale. En ce sens, notre définition du leadership syndical rejoint celle de Clark (2000: 169) qui définit ce concept comme étant avant tout une capacité à influencer les membres : « *leadership is defined (...) as the process of influencing the activities of members of an organized group toward the determination and accomplishment of shared goals* » et se distancie des études antérieures qui ont abordé ce dernier en regard principalement de leurs fonctions ou de leur position (Barling, Fullagar & Kelloway, 1992). La prochaine section établit de façon plus détaillée certains

recoupements avec des modèles comportementaux de leadership existants, tout en mettant en relief les comportements d'influence qui apparaissent plus caractéristiques au leadership syndical local.

5.2.3. Variété et complémentarité des manifestations du leadership syndical

Cette thèse explorait les manifestations du leadership syndical local en termes de comportements et de rôles ainsi que ses effets sur les membres. L'étude de ses différentes manifestations jumelée à une contextualisation de notre objet d'étude nous permet d'établir des recoupements entre les catégories de rôle identifiées chez les dirigeants locaux et certains comportements associés aux théories de leadership mobilisées dans nos deux premières études, tout en révélant l'existence d'autres rôles plus spécifiques à la réalité syndicale.

D'une part, la catégorie de *mobilisateur/organisateur* rappelle certains comportements associés à la dimension de motivation inspirationnelle du leadership transformationnel. Effectivement, cette catégorie réunit des représentants syndicaux locaux qui s'efforcent de rallier leurs membres autour d'objectifs communs de façon à développer et à maintenir une forte solidarité au plan local. Également, la catégorie *aidant/conseillé* fait visiblement appel aux comportements de considération individualisée en regroupant des représentants syndicaux locaux sensibles aux besoins de leurs membres et ouverts à leur offrir un soutien au plan professionnel et personnel. D'autre part, le rôle de *représentant/porte-parole* inclut certains comportements d'influence idéalisée de par la volonté des représentants regroupés sous cette catégorie à agir au nom du collectif qu'ils représentent et à symboliser en quelque sorte un « modèle à suivre ».

De la même façon, un rapprochement entre les représentants associés à cette catégorie de rôle (*représentant/porte-parole*) et la dimension de transparence relationnelle du leadership authentique peut certainement être établi. En effet, ces représentants vont tâcher d'agir en accord avec les valeurs et les principes collectifs auxquels ils adhèrent, tout en cherchant, à travers divers mécanismes locaux de représentation, à ce que l'ensemble de leurs membres soit en mesure de s'exprimer. Par ailleurs, les comportements associés à la dimension du traitement équilibré de l'information de ce

même style de leadership nous apparaissent également pertinents, surtout lorsqu'on envisage la catégorie de rôle *intermédiaire/médiateur*. Par exemple, la capacité des représentants associés à cette catégorie à concilier des intérêts parfois contradictoires entre divers acteurs locaux nécessite que ces derniers fassent preuve d'ouverture face aux différents points de vue de façon à analyser toutes les données nécessaires pour parvenir à un compromis réaliste et acceptable.

En revanche, certaines catégories de rôles identifiées par les représentants syndicaux interrogés intègrent, à notre sens, des comportements assez singuliers en se distançant notamment des modèles de leadership transformationnel et authentique. À titre d'exemple, les représentants associés à la catégorie *sensibilisateur politique* vont se distinguer en déployant des efforts considérables pour sensibiliser leurs membres aux retombées politiques et/ou sociétales que peut engendrer leur implication syndicale. Ils vont ainsi encourager leurs membres à s'impliquer davantage dans leur communauté. D'autre part, la capacité à développer et à maintenir une position ferme face à l'employeur ressort de façon significative auprès des représentants locaux s'identifiant aux rôles d'*intermédiaire/médiateur* et de *défenseur des droits des employés*. Enfin, les représentants envisageant leur rôle comme celui de *mobilisateur/organisateur* vont pour leur part se démarquer par leur capacité à identifier et à faire appel aux intérêts particuliers de leurs membres pour solliciter leur implication. Ils vont également travailler à créer et maintenir une ambiance conviviale et fraternelle entre leurs membres ainsi qu'une vie syndicale active (p. ex. : organisation d'activités sociales).

À la lumière de ces dernières observations, nous arrivons à la conclusion que le leadership syndical local ne peut s'expliquer uniquement à partir d'un amalgame de comportements tirés de différentes théories de leadership développées pour des gestionnaires et plus « universelles », mais qu'il s'insère aussi dans une réalité qui lui est propre. En ce sens, le fait de se baser exclusivement sur des modèles de leadership empruntés à la littérature existante pour analyser le leadership syndical offre une vision quelque peu réductionniste des rôles et de l'exercice du leadership des représentants syndicaux locaux.

5.2.4 Variété et complémentarité des cadres contextuels

Les trois études réalisées dans le cadre de cette thèse se distinguent par la variété des secteurs dans lesquels elles ont été menées, mais également par les différents types d'acteurs qu'elles sondent. Rappelons que les données présentées dans l'article 1 proviennent d'une recherche menée auprès de travailleurs syndiqués dans le secteur de l'aéronautique. Les données de l'article 2 sont, pour leur part, issues de professionnels syndiqués dans le secteur parapublic. Finalement, l'article 3 présente les résultats d'entretiens menés auprès de représentants syndicaux locaux actifs dans les secteurs des télécommunications et de l'hôtellerie.

Ces différentes réalités sectorielles offrent, à notre sens, une certaine validité externe en nous amenant à analyser notre objet d'étude à l'intérieur de divers cadres contextuels. Cela nous a notamment permis de faire ressortir certains éléments de continuité à travers les divers secteurs étudiés et les différents acteurs sondés. Par exemple, nos trois études nous amènent à constater que les comportements transformationnels peuvent être tout aussi efficaces chez les représentants syndicaux locaux œuvrant auprès de travailleurs du secteur industriel (article 1), de professionnels du secteur parapublic (article 2) ou de travailleurs du secteur des télécommunications et de l'hôtellerie (article 3). Parallèlement, le croisement de nos deux dernières démarches de recherche nous amène à remarquer que certains comportements associés au leadership authentique s'inscrivent à la fois dans la vision qu'entretiennent les membres par rapport au leadership syndical (article 2) et dans les rôles de leadership que les représentants syndicaux locaux estiment assumer (article 3).

La variété des secteurs investigués doit néanmoins être prise en considération à la lecture de la contextualisation offerte dans la troisième étude. Autrement dit, on peut se demander si l'exercice du leadership présenté dans cette étude est propre aux deux secteurs investigués. En effet, les résultats de cette recherche indiquent que les rôles investis par les représentants locaux sont plus ou moins influencés par les variables de nature sectorielle, mais qu'ils sont structurants des types de ressources mobilisées et de la manière dont elles sont mobilisées. Nos résultats tendent ainsi à démontrer qu'au sein d'une même catégorie de rôle, les représentants vont faire appel à des ressources

analogues, mais que certaines nuances peuvent être observées dans la façon dont ces derniers mobilisent ces ressources. Le secteur joue donc potentiellement un rôle sur l'exercice du leadership des représentants, soit sur la manière dont ils mobilisent leurs ressources pour s'acquitter de certains rôles particuliers. De plus amples recherches devront ainsi être conduites afin d'analyser l'exercice du leadership syndical dans d'autres secteurs et ainsi poursuivre nos efforts de contextualisation.

Par ailleurs, d'autres facteurs situationnels peuvent également s'avérer pertinents dans la poursuite d'une analyse contextualisée du leadership syndical. Les travaux de l'approche situationnelle fournissent à cet égard certaines pistes de recherche intéressantes en insistant sur l'importance de mieux intégrer les variables contextuelles dans lequel s'exerce le leadership (Linden & Antonakis, 2009). On retrouve d'ailleurs certaines études qui se sont plus spécifiquement intéressées aux effets structurants des caractéristiques des subordonnés sur l'exercice du leadership (Avolio & Gardner, 2005; Yukl, 2010). En ce sens, on peut penser que les caractéristiques des membres - par exemple, un membership composé majoritairement de jeunes travailleurs ou de professionnels fortement scolarisés - puissent influencer la manière dont les représentants syndicaux locaux exercent concrètement leur leadership.

CHAPITRE 6 - Conclusion

Cette thèse s'intéressait au leadership syndical en tentant de mieux comprendre *comment* et *pourquoi* le leadership des représentants syndicaux locaux peut être lié à l'engagement et la participation des membres. Bien que plusieurs travaux soutiennent que ces représentants occupent une position intermédiaire unique qui fait d'eux des acteurs stratégiques du renouveau syndical (Dufour & Hege, 2011; Gall & Fiorito, 2012; Le Capitaine, Murray & Lévesque, 2013; Murray *et al.*, 2013), nous détenions à ce jour une compréhension limitée des manifestations du leadership de ces représentants et de leurs effets sur les membres.

D'une part, nos deux premières études fournissent des pistes de réponses empiriques à ces deux premières questions de départ en révélant que certains comportements individuels de leadership chez ces représentants peuvent engendrer un niveau d'engagement plus élevé et une participation plus active chez les membres. Elles identifient également certains mécanismes de nature organisationnelle, dyadique et groupale par lesquels ces leaders locaux peuvent influencer leurs membres, et ce, en établissant le rôle médiateur du climat de relations de travail (article 1), de la congruence des valeurs (article 2) et de l'orientation collectiviste (article 2). Rappelons néanmoins que ces deux études partagent aussi une limite principale. En effet, l'utilisation de devis de recherche transversaux ne nous permet pas d'établir les liens de causalité sous-entendus entre les variables étudiées. Une étude longitudinale permettrait sans doute de pallier à une telle limite. L'emploi d'un tel devis pose également des problèmes potentiels de variances communes que nous avons tenté d'adresser dans chacune des deux études.

D'autre part, notre troisième étude offre des éléments d'explication à ces deux premières questions en révélant, à travers une démarche empirique de nature qualitative, qu'en fonction de leurs rôles, ces représentants sont amenés à déployer des comportements de leadership qui s'exercent à travers la mobilisation des différentes ressources syndicales disponibles au plan local. Nous avons ainsi pu démontrer *comment* et *pourquoi* ces acteurs sont amenés de façon concrète à dynamiser et parfois même renouveler leurs pratiques auprès de leurs membres.

On ne peut néanmoins passer sous silence le fait que les trois études présentées dans cette thèse ont été menées en contexte québécois, ce qui limite notre capacité à généraliser les résultats qu'elle présente à d'autres cadres nationaux. Il serait donc intéressant dans des recherches ultérieures de comparer les observations issues de cette recherche doctorale dans une perspective internationale.

Par ailleurs, si cette recherche doctorale a permis d'étendre l'étude du leadership syndical à certains modèles théoriques de leadership développés auprès de gestionnaires, nous sommes d'avis que ce travail empirique devrait se poursuivre en étudiant notamment d'autres modèles de leadership existants et encore jamais testés en milieu syndical. À cet égard, certains recoupements entre les rôles établis dans la cadre de l'article 3 et d'autres théories de leadership offrent, à notre sens, des pistes de recherche futures intéressantes qui permettraient de poursuivre notre travail sur l'exploration des différentes manifestations comportementales du leadership syndical.

En premier lieu, la catégorie de *chef d'orchestre* intègre à notre sens certains comportements associés au leadership servant qui est reconnu pour être principalement concerné par le bien-être du collectif qu'il représente et, comme son nom l'indique, pour être avant tout au service des intérêts de ses membres. Plus concrètement, les représentants s'identifiant à ce rôle ont reconnu accorder à leurs collaborateurs une grande autonomie et vont même chercher à mettre à contribution les expertises de chacun (Schneider & George, 2011; Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

En second lieu, soulignons que si le respect des autonomies est cher aux représentants envisageant leur rôle comme celui d'un *chef d'orchestre* et est reconnu chez les leaders servants, il est toutefois central à la théorie du leadership d'habilitation « *empowering leadership* » (Chen *et al.*, 2011; Konczak, Stelly & Trusty, 2000). En effet, un leader d'habilitation est essentiellement reconnu pour son désir de déléguer et de partager l'information ainsi pour que sa capacité à responsabiliser, à assurer le développement des compétences et à agir comme un coach auprès de ses collaborateurs (Konczak, Stelly & Trusty, 2000). Ainsi, d'autres rapprochements peuvent être établis entre cette théorie de leadership et les représentants syndicaux qui associent cette fois leur rôle à celui d'un

bâtitteur organisationnel. Ces recoupements s'insèrent plus particulièrement dans la volonté de ces représentants à développer et fournir des opportunités de développement et de coaching à leurs collaborateurs afin de construire une équipe locale forte et d'assurer une relève de leadership pour leur instance locale.

Bibliographie

Aryee, Samuel et Yue Wah. Chay (2001). « Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 1, p. 154-160.

Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, Sage Publications, Inc.

Avolio, B.J., B.M. Bass et D.I. Jung (1999). « Re examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, no 4, p. 441-462.

Avolio, B.J. et F.O. Walumbwa (2014). « Authentic Leadership Theory, Research and Practice: Step Taken and Steps that Remain », dans David Day (dir.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, Oxford University Press, p. 331-356.

Avolio, Bruce J (2007). « Promoting more integrative strategies for leadership theory-building », *American Psychologist*, vol. 62, no 1, p. 25-33.

Avolio, Bruce J et William L Gardner (2005). « Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership », *The leadership quarterly*, vol. 16, no 3, p. 315-338.

Avolio, Bruce J, Fred O Walumbwa et Todd J Weber (2009). « Leadership: Current theories, research, and future directions », *Annual review of psychology*, vol. 60, p. 421-449.

Avolio, Bruce J., William L Gardner, Fred O Walumbwa, Fred Luthans et Douglas R May (2004). « Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors », *The Leadership Quarterly*, vol. 15, no 6, p. 801-823.

Bamberger, Peter A., Avraham N. Kluger et Ronena. Suchard (1999). « The antecedents and consequences of union commitment: A meta-Analysis », *Academy of Management Journal*, vol. 42, no 3, p. 304-318.

Bandura, Albert (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Prentice-Hall, Inc.

Barling, Julian, Clive Fullagar et E Kevin Kelloway (1992). *The union and its members: A psychological approach*, Oxford University Press.

Bass (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press New York.

Bass, B.M. et Ruth Bass (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, Free Press.

Bass, Bernard M. et Ronald E. Riggio (2006). *Transformational leadership*, Lawrence Erlbaum.

Batstone, Eric, Ian Boraston et Stephen Frenkel (1977). *Shop stewards in action: the organization of workplace conflict and accommodation*, Blackwell Oxford.

Bentein, K., F. Stinglhamber et C. Vandenberghe (2000). « L'engagement des salariés dans le travail 1 », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, no 3.

Bhal, Kanika T (2006). « LMX-citizenship behavior relationship: Justice as a mediator », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27, no 2, p. 106-117.

Boivin, J. et Sexton. (2007). « Le système de relations du travail en mutation: pour le meilleur ou pour le pire? », dans *Nouvelles dynamiques des relations du travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Bono, Joyce E et Timothy A Judge (2004). « Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis », *Journal of applied psychology*, vol. 89, no 5, p. 901.

Brown, Michael E et Linda K Treviño (2006). « Ethical leadership: A review and future directions », *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no 6, p. 595-616.

Bryant-Anderson, Rachel et Pamela A. Roby (2012). « The Experience of Leadership: Women and Men Shop Stewards' Perspective in Ten Trade Unions », *Labor Studies Journal*, vol. 37, no 3, p. 271-292.

Burns, B. (1978). *Leadership*, New York, Harper & Row.

Cable, Daniel M et D Scott DeRue (2002). « The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions », *Journal of applied psychology*, vol. 87, no 5, p. 875-884.

Camfield, David. (2011). *Canadian labour in crisis: Reinventing the workers' movement*, Halifax: Fernwood.

Catano, Victor M, Morgan Pond et E Kevin Kelloway (2001). « Exploring commitment and leadership in volunteer organizations », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, no 6, p. 256-263.

Chan, Andy W et Ed Snape (2013). « Are cultural values associated with organizational and union commitment and citizenship behavior? A study of Chinese manufacturing workers », *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 30, no 1, p. 169-190.

Chang, Tracy FH (2005). « Local union leaders' conception and ideology of stewards' roles », *Labor Studies Journal*, vol. 30, no 3, p. 49-71.

- Chen, Gilad, Payal Nangia Sharma, Suzanne K Edinger, Debra L Shapiro et Jiing-Lih Farh (2011). « Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict », *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, no 3, p. 541.
- Chinoy, Eli (1950). « Local union leadership », *Studies in leadership*, p. 157-173.
- Cicero, Lavinia et Antonio Pierro (2007). « Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification », *International Journal of Psychology*, vol. 42, no 5, p. 297-306.
- Clark, Paul F (1988). « The role of the steward in shaping union member attitudes toward the grievance procedure' », *Labor Studies Journal*, vol. 13, no 3, p. 3-17.
- Clark, Paul F (2000). *Building more effective unions*, Ithaca, Cornell University Press.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace.: An Integrative Approach*, New Jersey, Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates, coll. Series in applied psychology, 354 p.
- Collinson, David (2005). « Dialectics of leadership », *Human relations*, vol. 58, no 11, p. 1419-1442.
- Conger, Jay A et Rabindra N Kanungo (1987). « Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings », *Academy of management review*, vol. 12, no 4, p. 637-647.
- Cooper-Hakim, A. et C. Viswesvaran (2005). « The construct of work commitment: testing an integrative framework », *Psychological bulletin*, vol. 131, no 2, p. 241-259.
- Cregan, Christina, Timothy Bartram et Pauline Stanton (2009). « Union Organizing as a Mobilizing Strategy: The Impact of Social Identity and Transformational Leadership on the Collectivism of Union Members », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 47, no 4, p. 701-722.
- Cultiaux, John (2005). « La place de délégué syndical à l'épreuve de la modernisation: quel espace pour la critique sociale dans l'entreprise publique? », *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, no 10, p. 75-89.
- Dastmalchian, A. (2008). « Industrial relations climate », dans N. Bacon, E. Heery, J. Fiorito et P. Blyton (dir.), *The SAGE handbook of industrial relations*, Sage Publications Limited, p. 548-587.
- Dastmalchian, A., P. Blyton et R. Adamson (1989). « Industrial relations climate: Testing a construct », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 62, no 1, p. 21-32.

De Cremer, David et Daan van Knippenberg (2005). « Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26, no 5, p. 355-369.

De Vries, Reinout E (2012). « Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem », *The Leadership Quarterly*, vol. 23, no 5, p. 809-821.

Deery, S., R. Iverson et P. Erwin (1999). « Industrial relations climate, attendance behaviour and the role of trade unions », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37, no 4, p. 533-558.

Deery, Stephen J, Roderick D Iverson, Donna M Buttigieg et Christopher D Zatzick (2014). « Can Union Voice Make a Difference? The Effect of Union Citizenship Behavior on Employee Absence », *Human Resource Management*, vol. 53, no 2, p. 211-228.

DeRue, D Scott, Jennifer D Nahrgang, NED Wellman et Stephen E Humphrey (2011). « Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity », *Personnel Psychology*, vol. 64, no 1, p. 7-52.

Dionne, S.D., F.J. Yammarino, L.E. Atwater et W.D. Spangler (2004). « Transformational leadership and team performance », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 17, no 2, p. 177-193.

Doucet, Olivier, Marie-Ève Lapalme, Gilles Simard et Michel Tremblay (2015). « High involvement management practices as leadership enhancers », *International Journal of Manpower*, vol. 36, no 7, p. 1058-1071.

Doucet, Olivier, Gilles Simard et Michel Tremblay (2008). « L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement », *Relations Industrielles*, vol. 63, no 4, p. 625-769.

Dufour, Christian et Adelheid Hege (2011). « Diversité des équipes de délégués et fondements communs de la représentation collective », *La Revue de l'Ires*, no 1, p. 19-42.

Dufour, Christian et Adelheid Hege (2013). « Understanding diversity in collective representation: common principles underlying the performance of workplace representatives in different representation regimes », *Industrial Relations Journal*, vol. 44, no 4, p. 355-372.

Dufour, Christian, Adelheid Hege, Christian Levesque et Gregor Murray (2009). « Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation: une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France », *La Revue de l'Ires*, vol. 61, no 2, p. 3-37.

Dufour, Christian et Adelheid Hege (2010). « Légimité des acteurs collectifs et renouveau syndical », *Revue de L'IRES*, vol. 65, no 2, p. 67-85.

- Erdogan, Berrin et Talya N. Bauer (2010). « Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate », *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, no 6, p. 1104-1120.
- Fiedler, Fred Edward (1967). « A theory of leadership effectiveness ».
- Fiorito, Jack, Irene Padavic et Philip S DeOrtentiis (2014). « Reconsidering Union Activism and Its Meaning », *British Journal of Industrial Relations*.
- Fortin-Bergeron, Chloé, Olivier Doucet et Marc-Antonin Hennebert (2013). « Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical: le rôle modérateur de la justice », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 68, no 3, p. 409-430.
- Frege, Carola M. et John Edward Kelly (2004). *Varieties of Unionism: Struggles for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford University Press.
- Frost, Ann C (2000). « Explaining variation in workplace restructuring: The role of local union capabilities », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 53, no 4, p. 559-578.
- Fullagar, CJ, DG Gallagher, PF Clark et AE Carroll (2004). « Union Commitment and Participation: A 10-Year Longitudinal Study* 1 », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 4, p. 730-737.
- Fullagar, Clive, Paul Clark, Daniel G. Gallagher et Michael E. Gordon (1994). « A model of the antecedents of early union commitment: The role of socialization experiences and steward characteristics », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, no 6, p. 517-533.
- Fullagar, Clive, Don McCoy et Carla Shull (1992). « The socialization of union loyalty », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, no 1, p. 13-26.
- Gagné, Diane (2013). « Le mouvement syndical québécois face à une période de morosité mondialisée: défis et opportunités? », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 11, no 1, p. 45-75.
- Gall, Gregor et Jack Fiorito (2012a). « Toward better theory on the relationship between commitment, participation and leadership in unions », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 33, no 8, p. 715-731.
- Gall, Gregor. et Jack. Fiorito (2012b). « Union commitment and activism in Britain and the United States: Searching for synthesis and synergy for renewal », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 50, no 2, p. 189-213.
- Gardner, William L, Bruce J Avolio, Fred Luthans, Douglas R May et Fred Walumbwa (2005). « “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no 3, p. 343-372.

Gardner, William L, Claudia C Cogliser, Kelly M Davis et Matthew P Dickens (2011). « Authentic leadership: A review of the literature and research agenda », *The Leadership Quarterly*, vol. 22, no 6, p. 1120-1145.

González-Romá, V., J.M. Peiró et N. Tordera (2002). « An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 3, p. 465.

Gordon , M. E. et R. T. Ladd (1990). « Dual allegiance: Renewal, reconsideration, and recantation », *Personnel psychology*, vol. 43, p. 37-69.

Gordon, Michael E. , John W. Philpot, Robert E. Burt, Cynthia A. Thompson et William E. Spiller (1980). « Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates », *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, no 4, p. 479-499.

Graen, George B et Mary Uhl-Bien (1995). « Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective », *The leadership quarterly*, vol. 6, no 2, p. 219-247.

Greene, Anne-marie, John Black et Peter Ackers (2000). « The union makes us strong? A study of the dynamics of workplace union leadership at two UK manufacturing plants », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, no 1, p. 75-93.

Guerrero, Sylvie, Marie-Ève Lapalme et Michel Séguin (2014). « Board chair authentic leadership and nonexecutives' motivation and commitment », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, p. 1548051814531825.

Gumbrell-McCormick, Rebecca et Richard Hyman (2013). *Trade unions in western Europe: Hard times, hard choices*, Oxford University Press.

Haiven, Larry, Christian Lévesque et Nicolas Roby (2006). « Paths to Union Renewal: Challenges and Issues », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 61, no 4, p. 578-589.

Hammer, Tove H, Steven C. Currall et Robert N. Stern (1991). « Worker representation on boards of directors : a study of competing roles », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44, no 4, p. 661-680.

Hammer, Tove Helland, Mahmut Bayazit et David L Wazeter (2009). « Union leadership and member attitudes: A multi-level analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 2, p. 392.

Hege, Adelheid., Christian. Lévesque, Gregor. Murray et Christian. Dufour (2011). « Les délégués, acteurs stratégiques du renouveau syndical? », *Revue de L'IRE*, vol. 68, p. 1-18.

Henderson, J. E. et W. K. Hoy (1983). « Leader authenticity: The development and test of an operational measure », *Educational and Psychological Research*, vol. 3, no 2, p. 63-75.

Hinkin, Timothy R et Chester A Schriesheim (2008). « An examination of "nonleadership": from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 6, p. 1234.

Hoffman, Brian J, Bethany H Bynum, Ronald F Piccolo et Ashley W Sutton (2011). « Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness », *Academy of Management Journal*, vol. 54, no 4, p. 779-796.

House, RJ (1977). « A 1976 theory of charismatic leadership effectiveness », *Leadership: The cutting edge. Feffer and Simons, Carbondale*.

House, Robert J. et Terrence R Mitchell (1974). « Path-goal theory of leadership », *Journal of Contemporary Business*, vol. 3, p. 81-97.

Howell, J.M. et K.E. Hall-Merenda (1999). « The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no 5, p. 680.

Huettermann, Hendrik, Sebastian Doering et Sabine Boerner (2014). « Leadership and team identification: Exploring the followers' perspective », *The Leadership Quarterly*, vol. 25, no 3, p. 413-432.

Judge, Timothy A, Ronald F Piccolo et Remus Ilies (2004). « The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research », *Journal of applied psychology*, vol. 89, no 1, p. 36.

Judge, Timothy A. et Ronald F. Piccolo (2004). « Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5, p. 755-768.

Kahn, Robert L et Arnold S Tannenbaum (1957). « Union leadership and member participation », *Personnel psychology*, vol. 10, no 3, p. 277-292.

Kelloway, E. Kevin, Victor M. Catano et RR. Southwell (1992). « The construct validity of union commitment: Development and dimensionality of a shorter scale », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 65, no 3, p. 197-211.

Kelloway, Kevin E. et Julian Barling (1993). « Members' participation in local union activities: Measurement, prediction, and replication », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 262-262.

Kerr, Steven et John M Jermier (1978). « Substitutes for leadership: Their meaning and measurement », *Organizational behavior and human performance*, vol. 22, no 3, p. 375-403.

Knowles, Harry (2007). « Trade union leadership: biography and the role of historical context », *Leadership*, vol. 3, no 2, p. 191-209.

Koene, B.A.S., A.L.W. Vogelaar et J.L. Soeters (2002). « Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations », *The Leadership Quarterly*, vol. 13, no 3, p. 193-215.

Konczak, Lee J, Damian J Stelly et Michael L Trusty (2000). « Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 60, no 2, p. 301-313.

Kristof-Brown, Amy L, Ryan D Zimmerman et Erin C Johnson (2005). « Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit », *Personnel psychology*, vol. 58, no 2, p. 281-342.

Kristof, Amy L (1996). « Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications », *Personnel Psychology*, vol. 49, no 1, p. 1-49.

Kumar, Pradeep et Christopher Schenk (2006). « Union renewal and organizational change: a review of the literature », *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*. Peterborough, ON: Broadview Press Ltd, p. 29-60.

Kwon, Soon Sik (2013). « The impact of transformational labor leadership on members' willingness to participate in union activities in Korea: exploration of universality and substitutability for antagonism », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no 2, p. 265-284.

Le Capitaine, Catherine, Gregor Murray et Christian Lévesque (2013). « Empowerment and union workplace delegates: a gendered analysis », *Industrial Relations Journal*, vol. 44, no 4, p. 389-408.

Leroy, Hannes, Frederik Anseel, William L Gardner et Luc Sels (2015). « Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance A Cross-Level Study », *Journal of Management*, vol. 41, no 6, p. 1677-1697.

Lévesque, Christian, Gregor Murray et Stéphane Le Queux (2005). « Union Disaffection and Social Identity Democracy as a Source of Union Revitalization », *Work and Occupations*, vol. 32, no 4, p. 400-422.

Lévesque, Christian, Gregor Murray et Stéphane LeQueux (1998). « Transformations sociales et identités syndicales: l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine », *Sociologie et sociétés*, vol. 30, no 2, p. 131-154.

- Lévesque, Christian et Gregor. Murray (2010). « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale », *Revue de L'IREs*, vol. 65, no 2, p. 41-65.
- Liden, Robert C et John Antonakis (2009). « Considering context in psychological leadership research », *Human Relations*, vol. 62, no 11, p. 1587-1605.
- Luthans, Fred et Bruce Avolio (2003). « Authentic leadership development », dans J. E. Dutton K. S. Cameron, & R.E. Quinn (dir.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco, Berrett-Koehler, p. 241-258.
- Masterson, S.S., K. Lewis, B.M. Goldman et M.S. Taylor (2000). « Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships », *Academy of Management Journal*, p. 738-748.
- Mathieu, J.E. et D.M. Zajac (1990). « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment », *Psychological bulletin*, vol. 108, no 2, p. 171-194.
- Metochi, Melvina. (2002). « The influence of leadership and member attitudes in understanding the nature of union participation », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 40, no 1, p. 87-111.
- Meyer, J.P. et N.J. Allen (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, no 1, p. 61-89.
- Meyer, J.P. et N.J. Allen (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Sage Publications, Inc.
- Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch et L. Topolnytsky (2002). « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », *Journal of vocational behavior*, vol. 61, no 1, p. 20-52.
- Miller, Delbert Charles et William H Form (1951). *Industrial sociology*, New York, Harper and Row
- Mintzberg, Henry (1973). « The nature of management work », *Harpar and Row, New York*.
- Monnot, Matthew J., Stephen. Wagner et Terry A. Beehr (2011). « A contingency model of union commitment and participation: Meta-analysis of the antecedents of militant and nonmilitant activities », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32, no 8, p. 1127-1146.
- Morishima, M. (1995). « Union loyalty among white collar workers in Japan », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, no 6, p. 609-625.

- Morley, Michael J (2007). « Person-organization fit », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no 2, p. 109-117.
- Morrow, Paula C. et James C. McElroy (2006). « Union loyalty antecedents: A justice perspective », *Journal of Labor Research*, vol. 27, no 1, p. 75-87.
- Murray, Gregor, Christian Lévesque, Christian Dufour et Adelheid Hege (2013). « Workplace representatives: strategic actors of union renewal? », *Industrial Relations Journal*, vol. 44, no 4, p. 340-354.
- Murray, Gregor, Christian Lévesque et Catherine Le Capitaine (2014). « Workplace Empowerment and Disempowerment What Makes Union Delegates Feel Strong? », *Labor Studies Journal*, p. 0160449X14534732.
- Nicholson, Nigel (1976). « The role of the shop steward: an empirical case study », *Industrial Relations Journal*, vol. 7, no 1, p. 15-26.
- Northouse, Peter G (2016). *Leadership: Theory and practice*, Los Angeles, Sage publications.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, vol. 133, Lexington books Lexington, MA.
- Partridge, Bruce (1977). « The activities of shop stewards* », *Industrial Relations Journal*, vol. 8, no 4, p. 28-42.
- Peterson, Suzanne J, Fred O Walumbwa, Bruce J Avolio et Sean T Hannah (2012). « The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts », *The Leadership Quarterly*, vol. 23, no 3, p. 502-516.
- Piccolo, Ronald F, Joyce E Bono, Kathrin Heinitz, Jens Rowold, Emily Duehr et Timothy A Judge (2012). « The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? », *The leadership quarterly*, vol. 23, no 3, p. 567-581.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman et Richard. Fetter (1990). « Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors », *The Leadership Quarterly*, vol. 1, no 2, p. 107-142.
- Podsakoff, Scott, B. et M. Philip (1990). « Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors », *The Leadership Quarterly*, vol. 1, no 2, p. 107-142.
- Poole, Michael (1974). « Towards a sociology of shop stewards », *The Sociological Review*, vol. 22, no 1, p. 57-82.

- Pyman, A., P. Holland, J. Teicher et B.K. Cooper (2010). « Industrial relations climate, employee voice and managerial attitudes to unions: An Australian study », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 48, no 2, p. 460-480.
- Quinn, Patton Michael (2002). « Qualitative research and evaluation methods », *California EU: Sage Publications Inc.*
- Redman, Tom et Ed Snape (2014). « The antecedents of union commitment and participation: evaluating moderation effects across unions », *Industrial Relations Journal*.
- Redman, Tom et Ed. Snape (2005). « Exchange Ideology and Member-Union Relationships: An Evaluation of Moderation Effects », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no 4, p. 765-773.
- Rego, Arménio, Filipa Sousa et Carla Marques (2012). « Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity », *Journal of Business Research*, vol. 65, no 3, p. 429-437.
- Reshef, Yonatan (1987). « A typology of shop stewards: A confirmatory factor analysis », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 42, no 1, p. 150-167.
- Sadler, Julie (2012). « The importance of multiple leadership roles in fostering participation », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 33, no 8, p. 779-796.
- Salancik, G.R. et J. Pfeffer (1978). « A social information processing approach to job attitudes and task design », *Administrative Science Quarterly*, p. 224-253.
- Sarros, J.C., B.K. Cooper et J.C. Santora (2008). « Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 15, no 2, p. 145-158.
- Sayles, Leonard R et George Strauss (1953). *The local union*, Harper.
- Schneider, Sherry K et Winnette M George (2011). « Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 32, no 1, p. 60-77.
- Shamir, Boas, Robert J House et Michael B Arthur (1993). « The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory », *Organization science*, vol. 4, no 4, p. 577-594.
- Simms, M. (2011). « Les militants de terrain dans les campagnes d'implantation syndicale dans le secteur services en Grande-Bretagne », *Revue de L'IRES*, vol. 68, no 1, p. 75-108.
- Skarlicki, D.P. et G.P. Latham (1996). « Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no 2, p. 161.

- Skarlicki, D.P. et G.P. Latham (1997). « Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication », *Personnel psychology*, vol. 50, no 3, p. 617-633.
- Snape, Ed et Andy. W. Chan (2000). « Commitment to Compagny and Union: Evidence from Hong Kong », *Industrial relation*, vol. 39, no 3, p. 445-459.
- Snape, Ed et Tom. Redman (2007). « The nature and consequences of organization-employee and union-member exchange: an empirical analysis », *Journal of Labor Research*, vol. 28, no 2, p. 359-374.
- Snape, Ed et Tom. Redman (2004). « Exchange or Covenant? The Nature of the Member-Union Relationship », *Industrial relation*, vol. 43, no 4, p. 855-873.
- Somech, Anit (2006). « The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams », *Journal of management*, vol. 32, no 1, p. 132-157.
- Sparrowe, Raymond T et Robert C Liden (1997). « Process and structure in leader-member exchange », *Academy of management Review*, vol. 22, no 2, p. 522-552.
- Spector, Bert (1987). « Transformational leadership: The new challenge for US unions », *Human Resource Management*, vol. 26, no 1, p. 3-16.
- Thacker, James W, Mitchell W Fields et Lizabeth A Barclay (1990). « Union commitment: An examination of antecedent and outcome factors », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, no 1, p. 33-48.
- Twigg, Nicholas W., J. Bryan Fuller et Kim. Hester (2007). « Transformational Leadership in Labor Organizations: The Effects on Union Citizenship Behaviors », *Journal of Labor Research*, vol. 29, no 1, p. 27-41.
- Van Dierendonck, Dirk et Inge Nuijten (2011). « The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure », *Journal of business and psychology*, vol. 26, no 3, p. 249-267.
- Van Iddekinge, Chad H, Gerald R Ferris et Tonia S Heffner (2009). « Test of a multistage model of distal and proximal antecedents of leader performance », *Personnel Psychology*, vol. 62, no 3, p. 463-495.
- Vroom, Victor H et Philip W Yetton (1973). *Leadership and decision-making*, University of Pittsburgh Pre.
- Walumbwa, F.O., B.J. Avolio, W.L. Gardner, T.S. Wernsing et S.J. Peterson (2008). « Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure† », *Journal of Management*, vol. 34, no 1, p. 89.

Walumbwa, Fred O, Peng Wang, Hui Wang, John Schaubroeck et Bruce J Avolio (2010). « Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors », *The Leadership Quarterly*, vol. 21, no 5, p. 901-914.

Wang, Hui, Kenneth S Law, Rick D Hackett, Duanxu Wang et Zhen Xiong Chen (2005). « Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior », *Academy of management Journal*, vol. 48, no 3, p. 420-432.

Wang, Hui, Yang Sui, Fred Luthans, Danni Wang et Yanhong Wu (2014). « Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, no 1, p. 5-21.

Wayne, SJ, LM Shore et RC Liden (1997). « Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective », *Academy of Management Journal*, p. 82-111.

Wong, Carol A, Heather K Sprence Laschinger et Greta G Cummings (2010). « Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality », *Journal of Nursing Management*, vol. 18, no 8, p. 889-900.

Wu, Joshua B, Anne S Tsui et Angelo J Kinicki (2010). « Consequences of differentiated leadership in groups », *Academy of Management Journal*, vol. 53, no 1, p. 90-106.

Yammarino, Francis.J., Shelley.D. Dionne, Jay Uk Chun et Fred. Dansereau (2005). « Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no 6, p. 879-919.

Yukl (2012). « Effective Leadership Behaviors: What We Know and What Questions Need More Attention? », *The Academy of Management Perspectives*, p. amp. 2012.0088.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*, Upper Saddle River, NJ Prentice Hall.

Yukl, Gary (1999). « An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories », *The leadership quarterly*, vol. 10, no 2, p. 285-305

ANNEXES MÉTHOLOGIQUES

A.1 Définitions et mesures des variables de l'article 1

L'article 1 mobilise deux formes de leadership, soit le leadership transformationnel et laisser-faire. La variable médiatrice est représentée par la variable de climat de relations de travail. Finalement, les variables dépendantes sont l'engagement organisationnel et syndical. Chacune de ces variables sera définie plus en détail et leur mesure sera présentée.

A.1.1 Leadership transformationnel et laisser-faire : définition et mesure

La « *Full Range Leadership Theory* » (Bass, 1985; Burns, 1978) – qui inclut respectivement le leadership transformationnel, transactionnel et laisser-faire - est sans doute la théorie de leadership la plus documentée dans la littérature en gestion (Yammarino *et al.*, 2005). Du côté de la littérature sur le leadership syndical, seul le style transformationnel a été mobilisé jusqu'à maintenant. En réalité, le style transactionnel, qui réfère à une approche de gestion plutôt directive et axée sur le renforcement de la performance, apparaît pour plusieurs auteurs (Barling, Fullagar & Kelloway, 1992; Cregan, Bartram & Stanton, 2009; Snape & Redman, 2004) comme étant moins adéquat à la réalité et aux pratiques syndicales. En effet, le leader transactionnel est reconnu pour développer un échange de nature plus individuelle avec ses subordonnés en ayant recours à différents incitatifs personnels pour les motiver et s'assurer qu'ils atteignent les objectifs de performance fixés (Doucet, Simard & Tremblay, 2008). Cette approche semble donc peu adaptée aux rôles des représentants syndicaux locaux, et plus particulièrement à la relation entre ces derniers et les membres (Cregan, Bartram & Stanton, 2009). De la même façon, le leadership laisser-faire n'a, à notre connaissance, jamais été traité dans les travaux sur le leadership syndical local. Néanmoins, ce style ne nous apparaît pas pour autant dépourvu d'intérêt, car à l'instar d'autres auteurs (Hinkin & Schriesheim, 2008), nous sommes d'avis que l'absence de leadership peut être tout aussi conséquente auprès des membres que la présence d'un style particulier de leadership.

Les leaders transformationnels sont reconnus pour rehausser « *the follower's level of maturity, ideals, and concerns for the well-being of others, the organization, and society* » (Bass & Bass, 2008: 618). En d'autres termes, ils vont accroître la conscience collective de leurs subordonnés et créer un climat où la réussite collective prévaut sur les besoins et les intérêts purement personnels (Avolio, 1999). Ce style de leadership intègre des comportements axés principalement sur le changement (DeRue *et al.*, 2011; Yukl, 2012) et qui sont regroupés au sein de quatre grandes dimensions, soit l'influence idéalisée, la motivation inspirationnelle, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle. Le leader *d'influence idéalisée* se comporte de façon à devenir un modèle à suivre pour ses subordonnés. Ses qualités charismatiques et son sens des valeurs morales l'amènent à gagner l'admiration, le respect et la confiance de ses subordonnés (Bass & Riggio, 2006). Les comportements de *motivation inspirationnelle* renvoient à la faculté d'un leader à transmettre une vision inspirante et à donner un sens au travail de ses subordonnés. Il développe ainsi une motivation à se dépasser pour la réussite de la mission organisationnelle chez ses subordonnés (Bass & Bass, 2008). Les deux dernières composantes incluent quant à elles des comportements axés sur les besoins plus individuels des subordonnés (Wu, Tsui & Kinicki, 2010). La *stimulation intellectuelle* renvoie à la capacité du leader à amener ses subordonnés à faire preuve de créativité et à innover face aux problématiques quotidiennes. Un leader faisant preuve de stimulation intellectuelle va ainsi tenter d'amener ses subordonnés à remettre en question les idées et les façons de faire qu'ils tiennent pour acquis (Doucet, Simard & Tremblay, 2008). Enfin, un leader qui démontre de la *considération individualisée* va agir comme un coach ou un mentor auprès de ses subordonnés et va porter une attention toute particulière au respect de leurs besoins et de leurs attentes (Bass & Riggio, 2006).

Les comportements transformationnels ont généralement été mesurés à l'aide de l'échelle *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass, 1985) ou celle de Podsakoff *et al.* (1990). Ces deux instruments de mesure ont généralement démontré de bonnes qualités psychométriques ainsi que des résultats comparables au niveau de l'efficacité de ce style de leadership (Yukl, 1999). Toutefois, les études tendent à relever des corrélations relativement élevées entre les différentes dimensions comportementales, ce qui peut remettre en doute la validité de construit du leadership

transformationnel (Doucet, Simard & Tremblay, 2008; Yukl, 1999). Néanmoins, il faut mentionner que l'opérationnalisation à quatre dimensions continue à orienter la grande majorité des travaux empiriques sur le sujet.

La mesure de leadership transformationnel de cette étude provient de l'échelle de Podsakoff *et al.* (1990) et compte 12 items qui sont présentés dans le tableau A.1. L'échelle originale de ces auteurs compte 23 items, mais celle-ci a été réduite afin que chaque dimension du leadership transformationnel (influence idéalisée, motivation inspirationnelle, etc.) soit mesurée à l'aide de trois énoncés chacune.

Tableau A.1. – Instrument de mesure du leadership transformationnel

Dimensions	Énoncés <i>Ma/Mon représentant(e) syndical(e)...</i>
<u>Motivation inspirationnelle</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Offre une vision inspirante.</i> • <i>Sait clairement où l'on se dirige.</i> • <i>Présente une image intéressante de l'avenir.</i>
<u>Influence idéalisée</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Donne l'exemple.</i> • <i>Est un modèle à suivre</i> • <i>Montre l'exemple plutôt que de dicter ce qu'il faut faire.</i>
<u>Stimulation intellectuelle</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>M'expose des idées qui m'aident à questionner mes façons de faire.</i> • <i>M'encourage à voir les situations sous un angle différent.</i> • <i>N'hésite pas à remettre en question les choses que je tiens pour acquises.</i>
<u>Considération individualisée</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tient compte de mes sentiments personnels avant d'agir.</i> • <i>Se préoccupe de mes besoins en tant qu'individu.</i> • <i>S'assure que mes intérêts sont respectés.</i>

Comme nous l'avons déjà mentionné, le style laisser-faire a reçu beaucoup moins d'attention que les deux autres styles de la « *Full Range Leadership Theory* » (Bass, 1985), particulièrement au niveau de la littérature sur le leadership syndical. Un leader de type laisser-faire s'implique peu dans sa relation avec ses subordonnés. Il offre très peu

de soutien et d'orientation et évite généralement les situations problématiques ou ne va simplement pas vouloir prendre de décisions (Avolio, Bass & Jung, 1999). Certains auteurs, dont Judge & Piccolo (2004), parlent même d'une absence de leadership. Cette forme de « non-leadership » (Hinkin & Schriesheim, 2008) est néanmoins considérée comme un comportement puisqu'elle part du principe selon lequel le leader va de façon consciente choisir d'éviter de prendre les décisions nécessaires. La mesure du leadership de type laisser-faire inclut 3 items inspirés de l'échelle de Avolio, Bass & Jung (1999) qui sont présentés dans le tableau A.2

Tableau A.2 : Instrument de mesure du leadership laisser-faire

Dimension	Énoncés Ma/Mon représentant (e) syndical(e)...
<u>Laisser-faire</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Évite de prendre des décisions • Est absent lorsqu'on a besoin de lui. • Tarde à répondre aux requêtes.

A.1.2 Climat de relations de travail : définition et mesure

Pouvant être envisagé comme une sous-dimension du climat organisationnel général prévalant au sein d'une entreprise (Pyman *et al.*, 2010), le climat de relations de travail « *workplace relations climate* » ou climat de relations patronales-syndicales « *labor-management climate* » fait principalement référence à la qualité des relations entre les travailleurs, le syndicat qui les représente, et la direction d'une organisation (Deery, Iverson & Erwin, 1999; Gordon & Ladd, 1990; Hammer, Currall & Stern, 1991). À la lumière de la littérature, il nous est possible de distinguer un certain nombre d'éléments caractéristiques de ce concept. En effet, la coopération, la confiance et le respect entre les parties apparaissent généralement comme des déterminants de la qualité des relations patronales-syndicale au sein d'une entreprise (Hammer, Currall & Stern, 1991).

On recense deux principales mesures du climat de relations de travail. La première est tirée des travaux de Dastmalchian, Blyton & Adamson (1989) et la deuxième provient de l'étude de Hammer, Currall & Stern (1991). Ces deux instruments ont été validés et présentent des qualités psychométriques comparables. Néanmoins, nous remarquons que les études plus récentes ont pour la plupart opté pour l'instrument de Hammer et ses

collègues (1991) (p. ex. : Pyman *et al.*, 2010; Snape & Chan, 2000). Compte tenu de cette dernière observation et dans l’optique d’optimiser la longueur de notre instrument de façon à maximiser notre taux de réponse (l’échelle de Dastmalchian, Blyton & Adamson (1989) comporte 26 items), nous avons opté pour l’échelle de Hammer et ses collègues (1991) dont les six énoncés sont présentés au tableau A.3.

Tableau A.3 : Instrument de mesure du climat de relations de travail

Dimension	Énoncés
Climat de relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les travailleurs et la direction se méfient l'un de l'autre.</i> • <i>La relation entre les travailleurs et la direction est hostile.</i> • <i>Les travailleurs et la direction tentent de coopérer autant que possible.</i> • <i>Les travailleurs et la direction se respectent.</i> • <i>Je crois que la direction tente de rendre des décisions dans le meilleur intérêt des travailleurs.</i> • <i>Les relations quotidiennes entre les travailleurs et la direction laissent à désirer.</i>

A.1.3 Engagement syndical : définition et mesure

Au cours des dernières années, l’intérêt scientifique pour l’engagement syndical est revenu à l’avant-scène, notamment dans le cadre des nombreux travaux regroupés sous le thème du renouveau syndical (Gall & Fiorito, 2012a; Gall & Fiorito, 2012b; Monnot, Wagner & Beehr, 2011; Redman & Snape, 2014). La définition la plus commune de l’engagement syndical provient des travaux Gordon *et al.* (1980) qui définissent ce concept comme 1) le désir de maintenir une relation de loyauté avec le syndical, 2) un sentiment de responsabilité envers le syndicat, 3) une volonté à déployer temps et énergie pour le syndicat et 4) une adhésion aux valeurs du syndicalisme. Ce sont également les mêmes travaux de Gordon et ses collègues (1980) qui ont fourni le premier instrument pour mesurer ce concept. Toutefois, peu d’études ont utilisé cette échelle entièrement en raison de sa longueur (Cohen, 2003). C’est d’ailleurs pourquoi quelques années plus tard, Kelloway, Catano & Southwell (1992) ont proposé une version écourtée de l’échelle de Gordon *et al.* (1980) qui a été reprise par la majorité des chercheurs (p. ex. : Fullagar *et al.*, 2004; Snape & Chan, 2000; Twigg, Fuller & Hester, 2007). Mentionnons également que si la plupart de ces études ont fait référence à l’engagement syndical dans son sens

large, il demeure qu'elles ont généralement mesuré ce concept à l'aide principalement de la dimension de loyauté, du fait qu'elle serait la composante qui se rapprocherait le plus du concept d'engagement général (Cohen, 2003). La première étude mobilise également cette dimension spécifique du concept d'engagement syndical. Les énoncés associés à la composante de loyauté syndicale sont présentés au tableau A.4.

Tableau A.4.: Instrument de mesure de la loyauté syndicale

Dimension	Énoncés
<u>Loyauté syndicale</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Je parle de mon syndicat local à mes ami(e)s comme d'une bonne organisation.</i> • <i>J'éprouve un sentiment de fierté à faire partie de ce syndicat local.</i> • <i>Je ressens peu de loyauté envers ce syndicat. (r)</i> • <i>Les réalisations de mon syndicat local sont une preuve de ce que les gens dévoués peuvent accomplir.</i>

A.1.4 Engagement organisationnel : définition et mesure

C'est le modèle tridimensionnel de Meyer & Allen (1991) est aujourd'hui considéré comme étant la conceptualisation dominante dans les recherches sur l'engagement organisationnel (Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000). Pour ces deux auteurs, l'engagement est un « état psychologique » formé de trois composantes complémentaires qui coexistent à divers degrés chez un même individu, soit le désir (engagement affectif), le besoin (engagement continu) et l'obligation (engagement normatif). Malgré le caractère multidimensionnel attribué à cette forme d'engagement, les études ont surtout documenté sa dimension affective qui fait essentiellement référence au sentiment d'attachement émotionnel et à l'identification d'un employé envers son organisation. Plusieurs travaux et quelques méta-analyses ont établi un lien positif entre cette dimension de l'engagement et certains indicateurs de performance individuelle et organisationnelle (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Doucet, Simard & Tremblay, 2008; Meyer *et al.*, 2002). D'ailleurs, elle est reconnue comme la forme la plus significative et conséquente pour les organisations (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002). Les énoncés de l'instrument révisé de Meyer & Allen (1997) pour l'engagement de type affectif sont présentés dans le tableau A.5.

Tableau A.5 : Instrument de mesure de l'engagement de type affectif.

Dimensions	Énoncés
<u>Engagement de type affectif</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Je serais très heureux de passer le reste de ma carrière au sein de cette entreprise.</i> • <i>J'aime discuter de mon entreprise avec des gens de l'extérieur.</i> • <i>J'ai l'impression que les problèmes de cette entreprise sont aussi les miens.</i> • <i>Je pense que je pourrais facilement m'attacher à une autre entreprise que je le suis à celle-ci.</i> • <i>Je sens que je fais « partie de la famille » au sein de cette entreprise.</i> • <i>Je ne ressens pas « d'attachement émotionnel » envers cette entreprise. (r)</i> • <i>Cette entreprise signifie beaucoup pour moi.</i> • <i>Je ne ressens pas un fort sentiment d'attachement envers l'entreprise pour laquelle je travaille. (r)</i>

A.2 Définitions et mesures des variables de l'article 2

L'article 2 mobilise deux formes de leadership, soit le leadership authentique et transformationnel. Les variables médiatrices sont représentées par la congruence des valeurs représentant – membre et l'orientation collectiviste. Finalement, les variables dépendantes sont les comportements de citoyenneté syndicale dirigés vers le syndicat et vers les membres. Chacune de ses variables sera définie plus en détail et leur mesure sera présentée.

A.2.1 Leadership authentique : définition et mesure

La théorie du leadership authentique trouve ses origines dans les travaux de Henderson & Hoy (1983) qui ont été les premiers à chercher à définir et opérationnaliser ce type de leadership (Gardner *et al.*, 2011). Néanmoins, l'intérêt pour ce leadership ne s'est réellement développé que près de vingt ans plus tard grâce à la conceptualisation de Luthans & Avolio (2003). D'ailleurs, jusqu'à tout récemment cette théorie a souffert d'un manque de consensus aux plans conceptuel et opérationnel (Gardner *et al.*, 2011). Toutefois, les travaux de Walumbwa et ses collègues (ALQ, Walumbwa *et al.*, 2008) ont

permis d'apporter une conceptualisation valide et qui est désormais prisee par les chercheurs (Peterson *et al.*, 2012; Rego, Sousa & Marques, 2012). Selon ces auteurs, un leader authentique mobilise quatre dimensions comportementales, soit 1) la conscience de soi; 2) la transparence relationnelle; 3) le traitement équilibré des informations et 4) le point de vue moral internalisé qui sont définis plus en détail dans le prochain paragraphe.

La composante de *conscience de soi* implique que le leader est conscient de ses forces et de ses faiblesses ainsi que de son influence sur les autres. La dimension de *transparence relationnelle* fait référence à la capacité du leader à se présenter sous son vrai jour et à indiquer clairement le raisonnement qui motive ses actions. Le *traitement équilibré* implique pour sa part que le leader analyse objectivement toutes les informations qu'il reçoit avant de prendre une décision. Enfin, la dernière composante – *point de vue moral internalisé* - réfère à un leader qui agit toujours en conformité avec ses propres convictions et ses standards moraux, et ce, malgré les pressions extérieures (sociales, organisationnelle, etc.). On détient désormais un certain nombre de preuves empiriques concernant l'efficacité du leadership authentique sur notamment la satisfaction et la performance des employés (p. ex. : Guerrero, Lapalme & Séguin, 2014; Leroy *et al.*, 2015; Peterson *et al.*, 2012; Rego, Sousa & Marques, 2012; Wong, Sprence Laschinger & Cummings, 2010). Certains des items de l'échelle de Walumbwa et ses collègues (2008) utilisée dans la deuxième étude sont présentés au tableau A.6.

Tableau A.6 : Instrument de mesure pour le leadership authentique¹³

Dimension	Énoncés Ma/Mon représentant(e) syndical(e)...
<u>Conscience de soi</u>	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ...
<u>Transparence relationnelle</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Admet ses erreurs lorsqu'il ou elle en fait.</i> • ... • ... • ...
<u>Traitement équilibré de l'information</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Analyse toutes les données pertinentes qu'il ou elle possède avant de prendre position.</i>

¹³ © 2015, Mind Garden; Publiée par Mind Garden Inc. www.mindgarden.com. Pour cette échelle, Mind Garden permet la publication d'un maximum de 3 items dans le cadre d'une thèse de doctorat.

	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...
<u>Point de vue moral internalisé</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Me demande de prendre des décisions qui sont en accord avec mes valeurs.</i> • ... • ... • ...

A.2.2 Congruence des valeurs : définition et mesure

L'approche de la congruence des valeurs s'insère dans le champ d'études sur la compatibilité entre une personne et son environnement de travail « *P-O fit* ». Dans ses versions les plus affinées, ce construit inclut la compatibilité entre une personne et les différents éléments constitutifs de son environnement de travail, notamment son travail « *P-J fit* », son groupe de travail « *P-G fit* » et son supérieur immédiat « *P-S fit* » (Morley, 2007). Or, la notion de compatibilité est longtemps apparue comme étant difficilement mesurable. D'ailleurs, différentes caractéristiques (habiletés, traits personnalités, buts, valeurs) ont été mobilisées afin de rendre compte de cette notion (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Toutefois, la congruence des valeurs se révèle l'opérationnalisation la plus robuste et la plus documentée de la compatibilité personne-organisation, en raison du fait que les valeurs sont généralement des caractéristiques personnelles et organisationnelles beaucoup plus « fondamentales et relativement plus durables » [Traduction libre] (Chapman, 1991 : 459 dans Kristof, 1996 : 5) et stables que ne le sont, par exemple, les buts. Ce type de congruence est généralement conceptualisé comme une « compatibilité supplémentaire », soit le degré de similarité entre les valeurs détenues par un individu et celles soutenues par son organisation (Kristof, 1996).

Dans cette étude, nous nous intéressons à la compatibilité personne-organisation, soit dans notre contexte spécifique à la congruence des valeurs entre un membre et son ou sa représentant(e) syndical(e) local. Pour ce faire, nous avons adapté les trois items de l'instrument de Cable & DeRue (2002) au contexte syndical en référant plus spécifiquement au représentant(e) syndical(e) local. Les énoncés de cette échelle sont présentés au tableau A.7.

Tableau A.7: Instrument de mesure de la congruence des valeurs

Dimension de Cable & DeRue (2002)	Énoncés
Congruence des valeurs membre-représentant(e)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mes valeurs sont conformes aux idéaux et aux principes de ma/mon représentant(e) syndical(e) local.</i> • <i>Les choses que je valorise dans la vie sont les mêmes de celles de ma/mon représentant (e) syndical(e) local.</i> • <i>Les valeurs de ma/mon représentant(e) syndical(e) local sont similaires aux miennes.</i>

A.2.3 Orientation collectiviste : définition et mesure

L'orientation collectiviste provient des travaux de Metochi (2002). Dimension du concept plus large de «Workplace Collectivism», l'orientation collectiviste fait référence à « *the extent to which members favour collective forms of representation and action for resolving disputes and attaining desired outcomes*» (Metochi, 2002 : 102). La mesure utilisée est celle de Metochi (2002) qui compte 4 items qui sont présentés au tableau A.8.

Tableau A.8 : Instrument de mesure de l'orientation collectiviste.

Dimension de Metochi (2002)	Énoncés
Orientation collectiviste	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les conditions de travail ne peuvent être améliorées que par le biais d'une action collective.</i> • <i>Le meilleur moyen de résoudre les problèmes au travail est de manière collective.</i> • <i>Agir ensemble est la seule façon de protéger les intérêts d'une collectivité.</i> • <i>Une action collective est bien plus efficace qu'un acte individuel pour améliorer les conditions de travail.</i>

A.2.4 Comportement de citoyenneté syndicale : définition et mesure

Le concept de citoyenneté syndicale (CCS) provient des travaux de Skarlicki et Latham (1996, 1997). Ce concept partage plusieurs caractéristiques avec le concept de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988) largement documenté dans la littérature managériale.

C'est d'ailleurs à partir de cette variante managériale que ces deux auteurs ont proposé que les comportements de citoyenneté syndicale qui réfèrent à des « *activities by union members that would be considered going above and beyond the call of duty and that are not directly rewarded by the union* » (Skarlicki & Latham, 1996: 163). Leurs travaux ont notamment permis de démontrer que la formation des leaders syndicaux sur les principes de justice favorisait l'adoption chez les membres de comportement de citoyenneté dirigés de façon à soutenir le syndicat en tant qu'entité organisationnelle (CCS-O) et/ou les membres (CCS-I). Des études récentes tendent d'ailleurs à reprendre cette conceptualisation de la participation syndicale, tout en faisant valoir le caractère essentiel de ces comportements dans le bon fonctionnement des organisations syndicales (Deery *et al.*, 2014; Fiorito, Padavic & DeOrtentiis, 2014; Redman & Snape, 2014).

Si le concept de comportements de citoyennetés syndicales demeure encore peu documenté dans la littérature, les dynamiques relationnelles relevées jusqu'à maintenant en milieu syndical semblent être comparables à celles identifiées en milieu organisationnel (Aryee & Chay, 2001; Redman & Snape, 2005; Snape & Redman, 2007; Snape & Redman, 2004; Twigg, Fuller & Hester, 2007). D'ailleurs, la dimension de loyauté de l'engagement syndical s'avère être un des principaux déterminants des comportements de citoyenneté syndicale (Snape & Redman, 2007). Nous avons utilisé l'ensemble des items de l'instrument de Skarlicki et Latham (1996) pour mesurer les comportements de citoyenneté syndicale dirigés vers le syndicat (CCS-O) et vers les membres (CCS-I). Celui-ci est présenté en détail dans le tableau A.9.

Tableau A.9 : Instrument de mesure pour les comportements de citoyenneté syndicale

Dimensions Skarlicki et Latham (1996)	Énoncés
Comportements de citoyenneté syndicale dirigés vers le syndicat (CCS-O)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>J'assiste aux réunions syndicales et aux séances d'informations.</i> • <i>Je participe à des activités syndicales qui aident à révéler la force de mon syndicat.</i> • <i>Je parle en bien du syndicat autour de moi.</i> • <i>Je me porte volontaire lorsque des activités syndicales sont organisées.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Je distribue des prospectus ou d'autres types de documents relatifs au syndicat.</i>
Comportements de citoyenneté syndicale dirigés vers les membres (CCS-I)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Je consacre du temps à aider d'autres personnes ayant des problèmes nécessitant l'intervention du syndicat.</i> • <i>J'aide d'autres personnes dans l'exécution de leurs tâches syndicales.</i> • <i>J'aide les nouveaux membres à se familiariser avec les rudiments de l'organisation syndicale.</i>

A.3 Grille d'entrevue

Projet de recherche: Les représentants syndicaux locaux dans un contexte de transformation des environnements locaux.

Ce projet de recherche tente de mieux comprendre le contexte dans lequel évoluent les représentants syndicaux locaux actuellement au Québec. Nous savons que vous votre position au sein du syndicat local est centrale et c'est pourquoi nous cherchons à mieux comprendre vos réalités afin d'approfondir notre compréhension de votre rôle dans le développement des attitudes et des comportements des membres. Nous souhaitons donc vous entendre aujourd'hui sur vos expériences, votre parcours et sur les façons dont vous gérez (ou avez géré dans le passé) les différentes situations; tâches qu'implique le rôle de président de syndicat local.

Notez que l'entrevue sera enregistrée, mais qu'en aucun cas votre nom ne sera divulgué.

Présentation du répondant

Pour commencer, pouvez-vous vous présenter?

Nom;

Vos fonctions;

Votre entreprise (ancienneté; nombre d'employés, nombre d'usines, etc.);

Votre section locale (nombre de membres et sa répartition en termes d'âge, genre, communautés culturelles, qualifications, etc.);

Votre syndicat (Historique et affiliation).

L'entreprise et le syndicat : État des lieux et évolution

Pour débiter, nous aimerions en connaître davantage sur votre syndicat et sur l'entreprise.

L'entreprise

Les milieux de travail changent et se complexifient (on pense notamment aux demandes de flexibilité des employeurs; à la gestion de la diversité, les pressions sur les performances, etc.).

a. Quels ont été les principaux changements dans votre milieu de travail au cours des dernières années. (organisation du travail, changements technologiques, pressions sur les performances, etc.)

Votre parcours et vos motivations

Les prochaines questions concernent votre parcours et vos motivations en tant que président de votre syndicat.

a. Pouvez-vous nous faire part brièvement de votre parcours académique et professionnel?

a.1. En quelques mots, quel est votre parcours académique et/ou professionnel?

a.2. Parlez-moi de votre parcours au sein de votre syndicat local actuel. Depuis combien de temps occupez-vous les fonctions de président de votre exécutif? Avez-vous occupé d'autres fonctions avant celles de président? Si oui, lesquelles?

a.3. Avez-vous déjà occupé des fonctions au sein d'autres syndicats ?

a.4. Êtes-vous actuellement impliqué ou avez-vous déjà été impliqué dans d'autres organisations bénévoles extérieures à votre de travail et à vos fonctions syndicales.

b. D'où provient votre intérêt envers le syndicalisme de manière générale? (famille, amis, etc.) Comment s'est-il développé? Est-il attribuable à un événement marquant?

c. Qu'est-ce qui vous a poussé à vous impliquer au sein de votre syndicat local? Plus particulièrement, qu'est-ce qui vous a motivé à vous présenter comme président de votre section locale?

d. Quels sont pour vous les valeurs ou principes centraux du syndicalisme (justice sociale, d'équité et d'égalité, logique collective, etc. – **Ne pas citer lors de la formulation de la question**) ? Selon vous, quel doit-être le rôle du syndicalisme de manière générale?

Rôle et tâches

Nous poursuivons maintenant avec des questions qui portent sur le rôle et les tâches d'un président de syndicat

a. Quelles sont les principales tâches que vous exercez dans une semaine typique de travail en tant que président de votre exécutif?

b. Qu'est-ce qui a changé dans votre travail de président de syndicat au cours des dernières années?

c. Comment conciliez-vous vos tâches de président avec votre vie personnelle et/ou familiale?

d. Avez-vous reçu de la formation dans le cadre de vos fonctions syndicales? Si oui, quel était le contenu de ces formations et quelle évaluation faites-vous de leur efficacité?

Maintenant, nous aimerions en savoir davantage sur votre équipe d'exécutifs et sur vos différentes expériences.

Exécutif local

- e. De combien de membres est formé le comité exécutif de votre syndicat ? Quels sont leurs rôles respectifs ?
- f. Comment sont distribués les libérations syndicales (Président et exécutif) ? Estimez-vous que cela soit suffisant compte tenu des tâches réelles ?
- g. Comment se passent généralement les réunions du comité exécutif?
- Fréquence des réunions
- Exemples de sujets abordés
- h. Comment qualifieriez-vous les relations que vous entretenez avec les membres de l'exécutif? Comment ont évolué ces relations au fil des années?
- i. À quand remonte les derniers changements relatifs à la composition de l'exécutif? À quoi ces changements sont-ils dus ?

Délégués

- j. Avez-vous une structure de délégués au sein de votre syndicat local ? Dans l'affirmative, combien y a-t-il de délégués au sein de votre syndicat ?
- k. Comment qualifieriez la relation que vous entretenez avec ces délégués?

Élections / Négociations

- l. Pouvez-vous nous expliquer comment se sont déroulées vos premières élections comme président?
- Le soutien des derniers élus
- Le soutien des membres
- Les obstacles rencontrés
- Votre comportement
- m. J'aimerais maintenant vous entendre parler d'une négociation collective particulièrement marquante. Comment s'est-elle déroulée?
- Les obstacles rencontrés
- Relation avec l'employeur
- Relation avec les autres membres de l'exécutif
- Personnes ayant assumées le leadership
- Principaux enjeux de négociation
- Formulation de l'agenda

- Communication avec les membres
- Mandat de grève
- Processus de ratification
- Résultats obtenus
- Votre comportement tout au long des négociations

n. Décrivez-moi une expérience ou une situation qui concerne votre travail de président et dont vous êtes particulièrement fier.

Relations avec les membres

Après avoir parlé plus précisément de vos rôles et de votre équipe à l'exécutif, les prochaines questions vont davantage porter sur les membres du syndicat.

a. D'après vous, qu'est-ce qui est important pour les membres du syndicat lorsqu'ils choisissent un président?

c. Comment qualifieriez la relation que vous entretenez avec vos membres?

c.1. Estimez-vous parfois difficile de répondre aux demandes des membres ? Avez-vous déjà refusé de donner suite à une demande d'un de vos membres (ex : demande de dépôt d'un grief) ? Dans l'affirmative, quelles sont les raisons de ce refus et comment avez-vous géré cette situation?

c.2. Avez-vous eu à gérer des intérêts contradictoires entre vos membres (ex : entre les jeunes et les plus anciens)? Si oui, comment avez-vous réussi cette conciliation d'intérêts ?

c.3. Estimez-vous que vos membres reconnaissent votre travail au sein de leur syndicat local?

d. Comment s'est déroulée la dernière assemblée générale?

- Quand a-t-elle eu lieu?
- % de membres présents
- Sujets abordés
- Ambiance

e. Comment vos relations avec les membres ont-elles changé au cours des dernières années?

Relations avec l'employeur

Les prochaines questions portent sur vos relations avec l'employeur.

- a. Comment qualifieriez la relation que les représentants syndicaux entretiennent avec les représentants de l'employeur ?
- b. À quelle fréquence les représentants syndicaux et patronaux se rencontrent ? Comment se déroule généralement ces rencontres ?
- c. Lorsque vous êtes confronté à un problème spécifique, comment vous y prenez-vous pour discuter avec les représentants de l'employeur?
- d. Comment les relations entre les représentants syndicaux et les représentants de l'employeur ont-elles changé au cours des dernières années.

Défis et perspectives d'avenir

La dernière partie concerne les défis et les perspectives d'avenir pour vous et votre syndicat.

- a. Avez-vous des problèmes à trouver des personnes qui veulent s'impliquer au sein de votre syndicat local? Si oui, comment comptez-vous remédier à ce problème de relève?
- b. Quel profil devrait idéalement avoir les travailleurs qui souhaiteraient s'impliquer au sein de votre syndicat ?
- c. Quels sont les principaux objectifs que vous et votre équipe syndicale vous êtes fixés?
- d. De façon générale, quels sont, selon vous, les plus grands défis auxquels les représentants syndicaux sont désormais confrontés?
- e. Pour finir, où pensez-vous être rendu dans votre carrière dans 5 ans ?
 - Même poste? Autre organisation syndicale? Conseiller ou permanent syndical? Retraite?

Merci beaucoup de votre ouverture et d'avoir bien voulu partager votre expérience avec nous. Voilà ce qui fait le tour des points que nous souhaitions aborder avec vous aujourd'hui. Est-ce que vous aimeriez rajouter quoi que ce soit?

