

[Page de garde]

HEC MONTRÉAL

**L'impact du leadership sur l'engagement syndical des jeunes :
les effets modérateurs de l'instrumentalité et de l'adéquation des valeurs**

par

Leila Boujaid

Sciences de la gestion
Gestion des ressources humaines

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Août 2018

© Leila Boujaid, 2018

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Nom de l'étudiante : Leila Boujaid

Titre du projet supervisé/mémoire/thèse :
L'impact du leadership sur l'engagement syndical des jeunes: les effets modérateurs de l'instrumentalité et de l'adéquation des valeurs.

Titre du projet sur le certificat :
Les compétences-clés de leadership des représentants syndicaux à l'ère du renouveau syndical

Projet # : 2015-1

Chercheur principal / directeur de recherche :
Marc-Antoine Hennebert

Cochercheurs :
Olivier Doucet; Catherine La Capitaine; Chloé Fortin-Bergeron; Christian Lévesque; Vicky Boissonneault; Leila Boujaid; Sophie Lonergan

Date d'approbation initiale du projet : 15 septembre 2014

Date de fermeture de l'approbation éthique pour l'étudiant(e) : 18 juin 2018



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Résumé

Depuis l'ère de l'industrialisation, les pays occidentaux ont évolué différemment dans leur gestion de la production et de la main-d'œuvre. Face à une dégradation progressive des conditions de travail au début du XXe siècle, le mouvement syndical a pris de l'ampleur et a longtemps été un symbole de défense. Ainsi, grâce à l'émergence du syndicalisme, la législation, les normes du travail et la gestion des ressources humaines ont pu évoluer. Cependant, cette émergence s'est essoufflée, et ce, plus particulièrement en Amérique du Nord. En effet, depuis plusieurs années, les taux de présence syndicale dévoilent que la situation au Québec se détériore. De plus, les syndicats s'inquiètent du départ à la retraite massif des *baby-boomers*. La baisse d'engagement syndical des membres constitue un autre point majeur des préoccupations syndicales (Bacharach et al., 2001). À ce propos, Laroche et Dufour-Poirier (2015) soulignent, dans leur article, que malgré plusieurs tentatives favorisant la participation de leurs jeunes membres, les syndicats observent tout de même très peu de participation des jeunes. Cette problématique, qui reste d'actualité, a été le sujet de plusieurs recherches, qui se sont essentiellement intéressées aux facteurs déterminants. En outre, le désengagement des jeunes membres fait partie de la réalité syndicale. La plupart des études, qui traitent des jeunes travailleurs et du syndicat, se concentrent sur les facteurs déterminants qui font obstacle à l'adhésion syndicale. Toutefois, peu de recherches ont étudié l'engagement syndical des jeunes membres (Waddington et Kerr, 2000) et peu de recherches ont exploré le leadership du représentant syndical comme pouvant être un facteur majeur sur l'engagement syndical (Fortin-Bergeron, Doucet et Hennebert, 2013).

Ainsi, ce mémoire a pour objectif d'enrichir la littérature par de nouveaux apports empiriques sur l'influence du leadership transformationnel et laisser-faire du délégué syndical sur l'engagement syndical des jeunes membres de la fonction publique québécoise.

Au regard de ce que la littérature nous révèle, nous avons également intégré à notre modèle deux variables contextuelles reconnues, soit l'instrumentalité et l'adéquation des valeurs. En effet, dans la littérature, l'instrumentalité est reconnue comme étant un antécédent majeur quant à l'engagement syndical (Newton et Shore, 2002; Redman et Snape, 2005; Tan et Aryee, 2002). Par ailleurs, la raison principale pour laquelle les jeunes sont plus enclins à faire partie d'un groupe syndiqué selon Cregan (1992) est le partage des mêmes intérêts et des mêmes valeurs. En outre, l'article de Swerhun, Shepherdson, et Thorpe (2014) mentionne qu'avoir des valeurs concordantes avec celles des plus jeunes permettrait d'avoir un effet significatif sur leur engagement.

Somme toute, ce mémoire permet, de par ses résultats empiriques, de développer notre réflexion quant à la problématique sur le désengagement syndical des jeunes. Cette étude permet ainsi de mieux cerner les facteurs majeurs qui favorisent cet engagement, mais aussi ceux qui le freinent. Grâce à nos analyses, nous avons découvert que l'effet escompté du leadership laisser-faire ne s'est pas produit, c'est-à-dire d'avoir pour effet de diminuer l'engagement syndical des jeunes. Le leadership transformationnel ne constituerait pas non plus un si fort contexte propice à l'augmentation de l'engagement syndical des jeunes. En revanche, nous avons pu observer que l'adéquation des valeurs s'avère être le facteur principal qui contribue positivement à l'engagement des jeunes membres et en second lieu, l'instrumentalité. Ces résultats nous ont poussé à observer la problématique sous un nouvel angle. Cette nouvelle perspective priorise l'adéquation des valeurs entre les jeunes membres et le syndicat, tout en prêtant attention à ne pas étouffer la volonté participative et engagée des jeunes par un leadership trop puissant.

Mots clés : engagement syndical, jeunes, leadership transformationnel, leadership laisser-faire, représentant syndical, instrumentalité, adéquation des valeurs, secteur public, fonction publique québécoise

Table des matières

Résumé	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures	vii
Remerciements.....	ix
Introduction.....	1
Chapitre 1 Revue de littérature.....	9
1.1 Pourquoi l'engagement syndical des jeunes comme objet de recherche?	9
1.1.1 L'importance de l'engagement syndical des jeunes	9
1.1.2 Qui sont les jeunes travailleurs?	11
1.2 Les facteurs liés à l'engagement syndical des jeunes.....	13
1.2.1 La thèse exogène.....	13
1.2.1 La thèse endogène.....	17
1.2.2 Les attitudes	17
Chapitre 2 Cadre conceptuel.....	27
2.1 L'engagement syndical.....	27
2.1.1 Définition de l'engagement syndical	27
2.1.2 Les antécédents du concept de l'engagement syndical.....	30
2.2 Le leadership transformationnel du délégué syndical	34
2.2.1 Description du délégué syndical et l'importance de son leadership.....	34
2.2.2 Théorie du leadership transformationnel	35
2.2.3 Lien entre le leadership transformationnel et l'engagement syndical des jeunes.....	39
2.2.4 Lien entre le leadership laisser-faire et l'engagement syndical des jeunes	41
2.3 Les modérateurs dans la relation entre le leadership du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes.....	42
2.3.1 La perception de l'instrumentalité syndicale et son effet modérateur.....	43
2.3.2 La perception de l'adéquation avec les valeurs du syndicat et son effet modérateur	47
Chapitre 3 Cadre méthodologique.....	53
3.1 Devis de recherche.....	53
3.2 Outil de collecte de données.....	54
3.2.1 Questionnaire par voie électronique	54
3.2.2 Procédure de collecte de données	54
3.3 L'échantillon.....	55
3.4 Les instruments de mesure	55

3.4.1	Indicateurs de mesure, première section du questionnaire	57
3.4.2	Indicateurs de mesure, deuxième section du questionnaire.....	60
3.4.3	Indicateurs de mesure, dernière section du questionnaire	67
3.5	Les méthodes d'analyse.....	70
Chapitre 4 Présentation des résultats		71
4.1	Statistiques descriptives et de corrélation.....	71
4.2	Analyses de régressions multiples avec effets de modération.....	74
4.2.1	Résultats d'analyses : leadership transformationnel, instrumentalité et adéquation des valeurs ..	75
4.2.2	Résultats d'analyses : leadership laisser-faire, instrumentalité et adéquation des valeurs	78
4.2.3	Synthèse des résultats d'analyses	80
4.3	Autres résultats	81
Chapitre 5 Discussion des résultats		83
5.1	Résultats significatifs et contributions théoriques.....	83
5.1.1	Hypothèse (H5) : Rôle modérateur de l'adéquation des valeurs dans la relation entre le leadership transformationnel (TFL) du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes	84
5.1.2	Hypothèse (H6) : Rôle modérateur de l'adéquation des valeurs dans la relation entre le leadership Laisser-Faire (LFX) du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes.....	85
5.2	Résultats non significatifs.....	86
5.2.1	Rôle direct du leadership du représentant syndical sur l'engagement syndical des jeunes.....	87
5.2.2	Rôle modérateur de la perception instrumentale des jeunes syndiqués dans la relation entre le leadership du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes.....	88
5.3	Résultats complémentaires et contributions théoriques.....	89
5.3.1	Rôle direct de l'instrumentalité sur l'engagement syndical des jeunes.....	90
5.3.2	Rôle direct de l'adéquation des valeurs sur l'engagement syndical des jeunes	90
5.4	Limites, pistes de recherches futures et contributions pratiques	92
5.4.1	Les limites.....	92
5.4.2	Les pistes de recherches et contributions pratiques	94
5.5	Conclusion	97
Bibliographie.....		99
ANNEXE A : QUESTIONNAIRE ÉLECTRONIQUE		116

Liste des tableaux

Tableau 3.1 Indicateur de mesure pour les attitudes générales envers le syndicalisme	57
Tableau 3.2 - Indicateur de mesure pour l'engagement organisationnel	58
Tableau 3.3 - Indicateur de mesure pour la satisfaction au travail	59
Tableau 3.4 - Indicateur de mesure pour l'instrumentalité du syndicat.....	61
Tableau 3.5 - Indicateur de mesure pour l'engagement envers le syndicat	64
Tableau 3.6 - Indicateur de mesure pour le leadership du représentant syndical	66
Tableau 3.7 - Indicateur de mesure pour l'adéquation des valeurs (cibles: syndicat, organisation et représentant syndical)	67
Tableau 3.8 - Indicateur de mesure pour l'évolution de la perception du syndicalisme	68
Tableau 3.9 - Questions 80 à 84.....	69
Tableau 4.1 - Tableau de statistiques descriptives.....	71
Tableau 4.2 - Matrice de corrélations	72
Tableau 4.3 – Résultats d'analyses de régressions multiples – Leadership transformationnel (n = 252) ...	75
Tableau 4.4 –Résultats d'analyses de régressions multiples – Leadership laisser-faire (n = 249).....	78
Tableau 4.5 - Tableau synthétique de validation des hypothèses	80

Liste des figures

Figure 4.1: L'engagement syndical des jeunes en fonction du TFL de leur délégué syndical.....	77
Figure 4.2: L'engagement syndical des jeunes en fonction du LFX de leur délégué syndical	80

Remerciements

Écrire ce mémoire vient conclure un grand défi que je me suis lancée en reprenant mes études. Cet accomplissement n'aurait pu se faire sans l'appui de plusieurs personnes qui m'entourent et pour qui je suis extrêmement reconnaissante.

Voilà pourquoi je tiens à remercier tout particulièrement mon directeur de mémoire M. Olivier Doucet qui a su m'accompagner et me conseiller durant tout le processus que requiert la rédaction d'un mémoire. Ce projet n'aurait jamais pu aboutir sans sa confiance en mes capacités, son expertise, sa patience et son temps. Je lui suis infiniment reconnaissante pour avoir été un excellent pédagogue, compréhensif et de bonne écoute. En plus d'avoir été mon professeur dans l'un de mes cours préférés dans le cadre de ma maîtrise en gestion des ressources humaines, il restera un mentor à mes yeux.

Je tiens à remercier mon codirecteur, M. Marc-Antonin Hennebert, pour avoir accepté la codirection de mon mémoire. M. Hennebert m'a permis de pousser plus loin ma recherche et de m'avoir conseillé grâce à son expertise. Par la même occasion, j'aimerais souligner l'aide que m'ont apporté mes collègues Chloé Fortin-Bergeron et Vicky Boissonneault en partageant leurs connaissances.

Sans la foi, le soutien et le dévouement inconditionnel de mon mari Gaylord Ligot et de mes filles, Édonie et Cassandre, je n'aurais pas pu relever cet immense défi. Vous avez toujours été à mes côtés; votre amour et générosité m'ont permis de continuer et surpasser mes limites, sans quoi je n'aurais jamais repris mes études. Pour continuer avec ceux qui partagent ma vie, je tiens à remercier ma famille ainsi que mes amis et mes proches collègues qui ont toujours cru en moi.

J'ai une pensée pour mes collègues Anne-Marie, Louise et Valérie que j'ai eu la chance d'apprendre à connaître lors de mes années à la M.Sc et de notre compétition universitaire.

Introduction

Le syndicalisme des principaux pays industrialisés a, de la fin de la deuxième guerre mondiale à la fin des années soixante-dix, traversé une période de grande stabilité marquée par une croissance régulière et constante de ses effectifs. Globalement, les syndicats ont durant cette période été en mesure de bénéficier des fruits de la croissance mais aussi d'une extension de leurs droits, de leurs pouvoirs et de leur champ de négociation (Lallement, 1996). Si les formes syndicales conservent des spécificités nationales fortes, on reconnaît généralement que c'est durant cette période que s'est concrétisée dans l'ensemble des pays industrialisés l'institutionnalisation du syndicalisme. Depuis, le syndicalisme a cependant subi de profondes transformations, en particulier à partir des années quatre-vingt. L'évolution du nombre des adhérents syndicaux s'est inscrite, à partir de cette période, sur une pente descendante dont le degré d'inclinaison semble être fonction de la vitalité et de la capacité de résistance de chaque syndicalisme national. Cette tendance lourde que représente désormais la baisse des taux de syndicalisation doit être interprétée avec prudence et la disparité des situations nationales ne doit pas être sous-estimée. Au Canada, cette baisse a été moins spectaculaire que dans d'autres cadres nationaux mais ce taux à tout de même, suivant les données de Statistiques Canada, diminué de 38 à 30% depuis les années 1980. En ce sens, même si l'on ne lui prête pas toujours la même intensité, le déclin, voire la « crise » du syndicalisme dans la grande majorité des sociétés occidentales industrielles ne peut plus être niée (Lallement, 1996).

Les causes de ce déclin du syndicalisme proviennent à la fois des transformations radicales qui ont affecté son environnement et des milieux de travail ainsi que de l'essoufflement de son discours, de ses modes d'action et du vieillissement de ses structures (Hege et al., 2011). Pour pallier à ces difficultés et aux transformations qui « ont lieu dans un environnement plus turbulent où de multiples pressions peuvent remettre en cause tant les acquis syndicaux que leurs façons de faire » (Le Capitaine C., Levesque C. et Murray G., 2011), plusieurs auteurs se sont intéressés aux voies de

renouvellement de l'action syndicale. Notamment, l'une de ces nouvelles voies souvent suggérées dans la littérature est de faire augmenter principalement l'engagement des travailleurs envers le syndicat. Le renforcement de l'engagement syndical apparaît ainsi pour plusieurs une voie importante pour assurer un renouveau syndical, particulièrement auprès des jeunes (Morrow et McElroy, 2006; Paquet, 2005). Ainsi, face à cette nouvelle réalité, force est de constater que sans relève engagée, les syndicats pourraient être amenés à s'affaiblir, voire à disparaître. Le diagnostic posé par Swerhun et al. (2014), est éclairant à ce propos : « les jeunes se syndiquent en bien faible nombre et quand ils le sont, ils militent peu à l'intérieur des organisations syndicales ». En outre, ces mêmes auteurs mentionnent qu'il existe une « difficulté à recruter des membres de moins de 30 ans, mais parmi ceux qu'on a, très peu acceptent de s'impliquer et de jouer un rôle de leader au sein du syndicat ». De ce fait, contrer le désengagement des nouvelles générations s'avère être l'une des actions prioritaires du mouvement syndical.

Malheureusement, seules quelques recherches se sont véritablement penchées spécifiquement sur la problématique des jeunes et de leur engagement syndical. En effet, bien que certains auteurs en relations industrielles aient déjà signalé que ce phénomène constituait aussi un enjeu majeur pour les syndicats (Paquet, 2005), cette problématique est davantage considérée sous l'angle organisationnel que sous l'angle syndical. À ce propos, soulignons que les recherches effectuées en relations industrielles sur la relation entre les jeunes et le syndicalisme porte plus spécifiquement sur les obstacles notamment structurels qui se posent à l'adhésion syndicale des jeunes. Le thème de l'engagement syndical des jeunes, soit le niveau de leur implication dans les diverses structures syndicales une fois syndiqués, a reçu beaucoup moins d'attention d'où l'intérêt d'y consacrer cette recherche.

Les quelques études portant sur l'engagement syndical des jeunes ont plus précisément porté sur l'identification des facteurs pouvant susciter un tel engagement. Il existe toutefois peu d'études sur ces facteurs, comme le mentionnent Fortin-Bergeron, Doucet et Hennebert (2013), qui ont porté leur attention sur le représentant syndical comme un

antécédent potentiel de l'engagement syndical. D'ailleurs, certains autres articles soulignent que le délégué syndical détient bel et bien une place centrale et stratégique de par sa position de proximité avec l'ensemble des acteurs d'une organisation afin de susciter l'engagement syndical (Hege, A., Levesque, C., Murray, G., et Dufour, C., 2011, Le Capitaine C., Levesque C. et Murray G., 2011, Gall et Fiorito, 2012). En effet, rappelons que le délégué syndical est avant tout un employé d'une organisation, et devient un représentant grâce au principe de vote par ses pairs. Ainsi, pour ces raisons, la position de délégué confère à cet acteur syndical une forte légitimité auprès de ses collègues. En plus d'être en contact fréquent avec ses pairs, il est souvent amené à interagir avec la partie patronale lors de demandes, de négociations ou autres actions syndicales. Ainsi, en ayant une position intermédiaire importante, le représentant syndical constitue inévitablement une des avenues majeures pour susciter l'engagement syndical des jeunes. D'ailleurs, Le Capitaine C., Levesque C. et Murray G., (2011) montre que le renouvellement de l'action syndicale au plan local « passe par un élargissement du rôle du délégué ».

D'ores et déjà, en milieu organisationnel, le concept de leadership transformationnel a une place prépondérante et reconnue pour mobiliser les ressources humaines, favoriser leur cohésion et augmenter leur engagement. Toutefois, en relations industrielles, seules quelques recherches empiriques se sont intéressées à l'étude comportementale du leadership transformationnel auprès des délégués syndicaux. D'ailleurs, ces quelques études ont révélé que certains aspects comportementaux de ces acteurs syndicaux s'avèrent être très intéressants (Fortin-Bergeron, Doucet et Hennebert, 2013). Effectivement, il a été souligné que ce type de leadership influencerait de manière positive la relation entre les adhérents et les syndicats (Lévesque et Murray, 2010). Les résultats ont notamment permis de dévoiler que certains comportements relatifs au leadership transformationnel auraient une incidence sur l'engagement syndical des membres (Cregan, Bartram et Stanton, 2009; Kelloway et Barling, 1993; Twigg et al., 2007). Pour ces raisons, nous pensons également que ce type de leadership chez le délégué syndical peut être un moyen particulièrement efficace pour favoriser l'engagement syndical chez les jeunes membres. Ainsi, notre étude portera

principalement sur le leadership transformationnel des représentants syndicaux et comment il influence l'engagement des jeunes envers leur syndicat.

Par ailleurs, en nous intéressant au leader syndical, il est important de souligner que nous nous exposons également au contexte dans lequel il opère. D'ailleurs, Podsakoff et al. (1990) mentionnent qu'il est impossible de départir la réalité contextuelle dans laquelle le leader agit et les résultats d'influence de son leadership. Cette problématique des variables contextuelles a été également mise de l'avant par une récente étude sur le leadership transformationnel (Doucet et al, 2015). Ces auteurs affirment que les variables contextuelles ne sont pas à négliger puisqu'elles peuvent avoir un effet modérateur sur l'impact du leadership transformationnel. En d'autres termes, quel que soit le milieu, les variables contextuelles ne peuvent être dissociées de l'impact du leader (Bass et Bass, 2008; Liden et Antonakis, 2009). En outre, Bass et Bass, (2008), Liden et Antonakis (2009) affirment que le fait d'omettre la considération des éléments contextuels reliés au champ d'action du leader peut nuire à la validité des résultats d'une étude. Autrement dit, pour éviter une vision restreinte et biaisée de notre recherche, il est important de considérer en priorité, les variables contextuelles les plus pertinentes quant à l'effet du leadership transformationnel du délégué sur l'engagement des jeunes membres. À cet effet, deux variables nous sont apparues comme particulièrement pertinentes, soit l'instrumentalité et l'adéquation des valeurs.

D'une part, l'approche de l'instrumentalité correspond à l'ensemble des récompenses et avantages que le syndicat peut fournir à ses membres, de manière collective et individuelle. De ce fait, la perception d'instrumentalité est la prémisse du rôle et de l'utilité du syndicat. Elle constitue le facteur majeur à prendre en compte sachant qu'actuellement au Canada, comme dans plusieurs autres pays occidentaux, les jeunes ont davantage de mauvaises conditions de travail, et ce malgré l'évolution de la législation du travail. Cette vulnérabilité se reflète à travers plusieurs aspects. Selon l'Institut de la statistique du Québec, la part des emplois à temps partiel a augmenté avec le temps auprès des jeunes âgés entre 15 à 24 ans, elle dépasserait maintenant les 50%

depuis 2014. En outre, ce groupe de jeunes travailleurs connaît un plus fort taux de chômage que leurs aînés. Ainsi, si nous tenons compte de ce contexte québécois du marché du travail pour les jeunes, il serait tout à fait légitime de s'attendre à retrouver chez ce groupe de travailleurs, une forte propension à vouloir former un syndicat (Renaud Paquet; 2005) ou à vouloir l'intégrer et s'y engager. Avec ce que les syndicats ont à offrir en matière d'avantages et de garanties d'emploi, il semble alors évident que les jeunes veuillent se protéger et améliorer leurs conditions de travail en devenant membre et en s'y investissant.

D'autre part, les recherches en relations industrielles sur l'engagement des jeunes envers les syndicats ont tenté de découvrir quels autres facteurs pouvaient avoir un impact sur l'engagement. À travers les variables considérées, l'adéquation des valeurs s'avère être l'une des plus récurrentes et importantes. En effet, selon Cregan (1992), la raison principale pour laquelle les jeunes sont plus enclins à faire partie d'un groupe syndiqué est le partage des mêmes intérêts et des mêmes valeurs. Néanmoins, les syndicats de par leurs valeurs, sont actuellement perçus par les jeunes comme un symbole du collectivisme (Paquet, 2005). De plus, comme mentionné précédemment, les jeunes sont reconnus pour avoir des valeurs entre autres, individualistes (Hudon & Fournier, 1994; Guay et Nadeau, 1994; Muxel, 1996), sociales et idéologiques (Paquet, 2005). En outre, selon Bryce Swerhun, David Shepherdson, et Karla Thorpe (2014), les nouvelles générations préfèrent que leur identité soit reconnue par des valeurs de leur choix de carrière. Dans leur article, il est mentionné qu'avoir des valeurs concordantes avec celles des plus jeunes permettrait d'avoir un effet significatif sur leur engagement. Ainsi, l'écart entre le cadre de valeurs des syndicats et ceux des nouvelles générations met au premier plan l'adéquation des valeurs dans le renouveau syndical. De ce fait, sans alignement et cohérence significative des valeurs syndicales avec celles des jeunes, le représentant syndical, bien qu'il soit un leader transformationnel fort, ne pourra avoir l'effet escompté.

En conséquence, dans le cadre de notre recherche, nous allons observer comment les variables contextuelles de perception d'instrumentalité et d'adéquation des valeurs peuvent moduler les effets du leadership transformationnel des délégués syndicaux sur l'engagement syndical des jeunes. L'objectif de cette recherche consiste donc à répondre à la question suivante :

Quel est le rôle modérateur de l'instrumentalité et de l'adéquation des valeurs dans le lien entre le leadership transformationnel (TFL) du représentant syndical et l'engagement des jeunes envers le syndicat ?

La contribution potentielle du mémoire

Ce sujet de recherche nous permettra de valider de manière empirique nos hypothèses relatives à notre question de recherche. De plus, cela apportera une contribution théorique davantage spécifique à la connaissance actuelle sur la relation entre le leadership du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes travailleurs. Cette étude permettra également d'observer de manière comparative la portée de l'effet modérateur de l'instrumentalité et de l'adéquation des valeurs sur la relation principale de cette recherche. En plus de cette contribution à la recherche scientifique, nos résultats et notre discussion réflexive peuvent représenter une source d'information intéressante, plus particulièrement au bénéfice des premiers concernés soit les dirigeants des syndicats et leurs représentants. En effet, le fait de mieux connaître le public cible et de comprendre ce qui peut attirer et favoriser l'engagement des jeunes envers le syndicat s'avèreront être des pistes essentielles sur lesquelles les syndicats pourront cibler leur stratégie de renforcement de l'engagement syndical des jeunes fonctionnaires. En effet, sans une vision claire et juste de la perception des jeunes fonctionnaires, le syndicat ne saurait pas quels sont les besoins prioritaires des jeunes travailleurs comment devenir plus efficace quant aux besoins spécifiques des jeunes générations.

Ce mémoire est divisé en cinq parties. Pour une meilleure lecture de celui-ci, la revue de littérature occupera les deux premiers chapitres. Le premier consistera essentiellement à

présenter le portrait des jeunes travailleurs, l'importance de l'engagement des jeunes membres syndiqués, pour ensuite établir les facteurs liés à cet engagement selon deux thèses, exogène et endogène. Le second poursuivra avec la revue de littérature en présentant les concepts relatifs à notre recherche, soit l'engagement syndical, le leadership transformationnel et passif qu'un délégué syndical pourrait avoir, la perception instrumentale et la congruence de valeurs, tout en énonçant l'ensemble de nos hypothèses de cette recherche. Le troisième chapitre sera réservé à la présentation du cadre méthodologique, ce qui permettra d'expliquer le choix du devis quantitatif de recherche, la méthode et l'outil de collecte des données. Puis l'échantillon ainsi que les indicateurs de mesures y seront décrits. Le quatrième chapitre servira à la présentation de l'ensemble de nos résultats relatifs à nos hypothèses ainsi que les résultats additionnels pertinents à la discussion. Enfin, le dernier chapitre correspondra au bilan de notre recherche pour la discussion des résultats ainsi que leur contribution théorique et pratique. Ce chapitre inclura également la conclusion de ce mémoire.

Chapitre 1

Revue de littérature

Ce premier chapitre présente notre revue de la littérature qui porte sur les jeunes et le syndicalisme et s'intéresse plus particulièrement à l'engagement syndical des jeunes. En premier lieu, nous exposerons rapidement les principaux éléments qui caractérisent les jeunes travailleurs. Ensuite, nous nous intéresserons principalement aux éléments émergents de la littérature qui portent sur la relation entretenue entre les jeunes travailleurs et le monde syndical. Enfin, en plus de nous intéresser aux raisons pour lesquelles l'engagement des jeunes s'avère aujourd'hui un enjeu important pour les syndicats, nous présenterons un bilan des principaux facteurs explicatifs pouvant affecter l'engagement syndical des jeunes. Pour ce faire, nous avons distingué les divers facteurs d'influence de cet engagement à travers deux différentes perspectives. La première, celle dite de la thèse exogène, fait référence aux facteurs externes au jeune membre tandis que la deuxième, qualifiée de thèse endogène, révèle les facteurs d'influence qui sont propres aux jeunes travailleurs. Pour finir, nous évoquerons les pistes les plus pertinentes quant à notre sujet.

1.1 Pourquoi l'engagement syndical des jeunes comme objet de recherche?

1.1.1 L'importance de l'engagement syndical des jeunes

Le principe fondamental du syndicalisme est basé sur l'union de ses membres et de la force du nombre afin de défendre les droits de ces derniers. Il va s'en dire que cette « union » des adhérents repose essentiellement sur le sentiment d'appartenance ainsi que sur l'engagement de ses membres. À ce propos, Fortin-Bergeron, Doucet et Hennebert (2013), soulignent l'importance de l'engagement syndical comme étant « la composante essentielle de la participation et de la mobilisation collective » tandis que l'engagement « demeure un élément central dans la dynamique de fonctionnement des syndicats ». En effet, il va sans dire que sans la présence et l'engagement de leurs membres, les syndicats courent le risque de perdre de leur vitalité, de leur pouvoir de négociation, voire de leur utilité et de leur raison d'être.

À cet effet, plusieurs recherches en relations industrielles se sont intéressées aux cas particuliers des jeunes travailleurs, et plus spécifiquement, à leur engagement syndical et à ses facteurs déterminants. Le constat le plus communément partagé se veut celui d'un faible taux de syndicalisation chez les jeunes ainsi qu'un faible niveau d'engagement et de militantisme. Cette situation apparaît d'ailleurs particulièrement problématique relativement à la question de la relève syndicale (Booth et al., 2010 ; Fontes et Margolies, 2010). Dans le récent article de Laroche et Dufour-Poirier (2015), la « participation » interne des jeunes membres y est soulignée comme étant le défi majeur des syndicats. De même, les résultats de l'étude de Laroche, M. et Dufour-Poirier, M. (2015) démontre la dangerosité pour le syndicat d'avoir une très faible participation des jeunes. Ces constatations impliquent une grande problématique qui pourrait nuire au fonctionnement et à la pérennité du syndicat (McClendon et al., 1995). Ainsi, l'engagement syndical des jeunes apparaît comme un enjeu crucial pour l'avenir et le renouveau du syndicalisme.

Pour préserver l'engagement de leurs membres, les syndicats ont entrepris au cours des dernières années de nombreuses initiatives telles que des réorganisations internes et la création de comités destinés aux groupes sous-représentés afin de solidifier leur rapport à leur membership (Paquet, 2005). Ces initiatives ne semblent toutefois pas toujours avoir atteint les résultats escomptés notamment au niveau des jeunes membres. Face à cette constatation, plusieurs auteurs ont tenté de trouver une explication, tel que Paquet (2005) qui souligne le manque de cohésion entre les initiatives et les actions syndicales avec les besoins et attentes des jeunes membres, et ce, malgré la bonne volonté des syndicats. Dans ce même ordre d'idées, Laroche et Dufour-Poirier (2015) soulèvent également la difficulté des syndicats à gérer la diversité des besoins et des valeurs constituées par l'ensemble du « membership » syndical. De toute évidence, l'engagement syndical, qui est « synonyme » d'enjeu majeur pour les syndicats, revêt aujourd'hui une complexité nouvelle due notamment au fait de la plus grande diversité

qui caractérise désormais les milieux de travail (ex. : âge, sexe, culturel, origine ethnique, etc.).

1.1.2 Qui sont les jeunes travailleurs?

Que ce soit en psychologie, en gestion des ressources humaines, en management ou bien encore dans la presse populaire, il existe de nombreux écrits qui font état de l'entrée des nouvelles générations dans le marché du travail. La plupart de ces écrits s'attardent le plus souvent à vouloir définir les traits caractéristiques de ces générations qui permettraient de comprendre leur rapport au milieu de travail et leurs différences intergénérationnelles.

La description la plus consensuelle du jeune travailleur correspond à un individu âgé entre 18 et 35 ans. Toutefois, il arrive qu'on subdivise cette catégorie en deux sous-groupes et que la distinction se fasse encore au niveau de l'âge, entre les « jeunes milleniums » et les « vieux milleniums », ou alors en différenciant la « génération Y » et la « génération Z ». Dans l'ensemble, cette catégorie de jeunes est considérée comme étant la génération ayant eu un accès inédit aux nouvelles technologies, aux réseaux sociaux et au partage de l'information, ainsi qu'à une plus longue période d'éducation. D'ailleurs, Bolton et al. (2013) définissent la génération Y par ce qui la distingue le plus des autres, soit son interaction avec les médias sociaux:

« Generation Y's social media use affects consumers' identity formation, their expectations regarding service, formation of habits, engagement with brands and firms, participation in value co-creation, brand loyalty, purchase behavior and lifetime value, and (ultimately) the value of the firm » Bolton et al. (2013: 246)

Nous comprenons que, contrairement aux plus anciennes générations, les plus jeunes ont développé de nouvelles habitudes et attitudes (Bennett et al, 2008; Bolton et al., 2013; Wesner et Miller, 2008) et de nouvelles perceptions notamment par le fait de baigner dans un environnement où les technologies sont omniprésentes (Fontes et Margolies,

2010). Dans ce même ordre d'idée, certains auteurs estiment que le rapport qu'entreprendraient les jeunes envers le travail aurait également évolué. À cet effet, Mercure, Vultur et Fleury (2012) ont voulu déterminer par ordre d'importance les éléments auxquels les jeunes travailleurs s'intéressent. Selon cette étude, avant même la rémunération, les jeunes sembleraient plutôt être en quête d'une « réalisation personnelle » dans leur carrière. Cette perspective est concordante avec celle de Fontes et Margolies (2010), qui affirment que les jeunes donnent la priorité à leur carrière au détriment de leur emploi en tant que tel. Ces perspectives pourraient expliquer aisément cette plus faible motivation des jeunes à rester dans un même poste, voire dans une même entreprise, si la situation se complique pour eux ou ne répond pas à leurs aspirations. En outre, les jeunes générations peuvent être perçues comme étant attachées à la reconnaissance et au prestige. Toujours selon l'étude de Mercure, Vultur et Fleury (2012), ce seraient des besoins qui se situeraient en troisième position dans l'échelle de leurs préférences. De plus, bien que le travail soit une source de revenus pour les jeunes générations de travailleurs, ces derniers ne seraient pas prêts à s'investir outre mesure au sein de leur organisation. Les jeunes seraient ainsi bien moins enclins à faire, par exemple, du temps supplémentaire sans compensation ou à développer leurs compétences à leurs frais et au détriment de leur temps (hors travail). En outre, les jeunes relègueraient le travail au quatrième rang sur le plan d'importance (Mercure, Vultur et Fleury, 2012).

En dehors de leurs préférences qui les différencient des autres générations, il existerait un autre élément distinctif de ces jeunes générations. Selon certains auteurs, ce serait leur plus grand individualisme, une telle caractéristique allant évidemment à l'encontre des valeurs collectives préconisées par les syndicats (Fontes et Margolies, 2010; Vandaele, 2013). Cette caractéristique expliquerait pour certains que les jeunes soient parfois apathiques (Hodder, 2012) et que lorsqu'ils se retrouvent face à un problème, ils préfèrent quitter leur emploi ou le résoudre de manière individuelle (Gomez et al., 2002). De même, cela pourrait expliquer pourquoi ils seraient généralement « antipathiques » envers les syndicats et auraient une faible inclination à se tourner vers leurs services (Tailby et Pollert, 2011).

Nonobstant ces éléments qui caractérisent les jeunes travailleurs, Fontes et Margolies (2010) soulignent que bien que les jeunes puissent avoir des valeurs différentes des autres générations, ils détiennent une capacité à se mobiliser autour d'intérêts collectifs. Les auteures font référence notamment à l'évènement des élections présidentielles :

Obama's election coined another name for young people, "Generation O". With young people pushing ahead in record numbers on the Obama campaign and showing up to vote, the generalizations about Generation Xers and Yers political views seemed inaccurate. "More 18- to 29-year-olds went to the polls this year than in any election since 1972 ...And 66 percent voted for Mr. Obama, according to exit polls by Edison/Mitofsky" (Cave, par. 8)" (Fontes et Margolies, 2010:11-12)

Ces propositions sont particulièrement intéressantes d'un point de vue syndical et nous amènent à vouloir découvrir quels éléments sont reliés à l'engagement syndical des jeunes.

1.2 Les facteurs liés à l'engagement syndical des jeunes

Suivant la proposition théorique de Laroche et Dufour-Poirier (2015), la plupart des facteurs explicatifs du niveau d'engagement syndical chez les jeunes peuvent être regroupés autour de deux thèses, soit la thèse exogène et la thèse endogène.

1.2.1 La thèse exogène

La thèse exogène fait référence à des éléments contextuels et relatifs au marché du travail et au milieu de travail. Tout d'abord, il faut souligner qu'une majeure partie de ces facteurs sont hors du contrôle à la fois des syndicats, de leurs représentants et de

leurs membres alors que d'autres facteurs émergent directement de l'organisation syndicale.

La vulnérabilité des jeunes sur le marché du travail

Le marché du travail a subi des transformations importantes au cours des dernières années (Bernier, 2007; Griffin et Brown, 2011; Haynes et al., 2005; Hyman, 1997; McDonald et al., 2007; Olivier, 2010; Robert et Pelland, 2007; Serrano et Waddington, 2000; Spilsbury et al., 1987; Vandaele, 2013). Ces changements ont affecté de manière particulière les plus jeunes générations de travailleurs. Ces dernières ont la plupart du temps accès à des emplois considérés comme « atypiques » tels que des contrats à durée déterminée, à temps partiel, à la pige (Fontes et Margolies, 2010; Hodder, 2012; Noiseux, 2012; Robert et Pelland, 2007, Tailby et Pollert, 2011; Vandaele, 2013) et dont le statut d'emploi est précaire (Bernier, 2007).

De plus, la littérature nous révèle un autre constat, soit le fait que les jeunes travailleurs se retrouvent en majorité dans des secteurs où la présence syndicale serait très faible (Bernier, 2007; Fontes et Margolies, 2010; Freeman et Diamond, 2003; Gallagher, 1999; Griffin et Brown, 2011; Haynes et al., 2005; Hodder, 2012; Noiseux, 2012; Payne, 1989; Tailby et Pollert, 2011). Voilà pourquoi certains auteurs pensent que la faible syndicalisation des jeunes ne serait pas étrangère au fait qu'ils expérimentent souvent une situation précaire dans leur emploi. À cet égard, les jeunes sont d'ailleurs parfois décrits comme des *blank slates* (Freeman et Diamond, 2003), c'est-à-dire des personnes ayant peu de connaissance de leurs droits, ce qui les rend encore plus vulnérables (Bailey et al., 2010; McDonald et al., 2007). Ce manque de connaissance explique du moins en partie pourquoi certains jeunes adoptent plus facilement une stratégie de « sortie » face aux problèmes qu'ils vivent au travail.

Laroche et Dufour-Poirier (2015) expliquent également que le fort taux de roulement chez les jeunes peut également constituer une barrière à leur engagement syndical.

Ainsi, la situation précaire des jeunes et le fort taux de roulement causeraient en début de carrière un accès restreint à la protection sociale et à la représentation syndicale. Toutes ces constatations ont alors pour effet de diminuer la perception syndicale ainsi que la possibilité et la volonté des jeunes à s'engager vis-à-vis du syndicat (Fontes et Margolies, 2010 ; Ebbinghaus, 2002; Laroche-Dufour-Poirier, 2015).

Les substituts au syndicat

Plusieurs recherches considèrent d'autres avenues explicatives quant au faible engagement syndical des jeunes. Déjà en 1990, Cregan et Johnston soumettaient l'idée que plusieurs actions et facteurs externes au syndicat pouvaient influencer le taux de syndicalisation et l'engagement syndical des jeunes membres.

Pour commencer, l'amélioration de la législation et des normes du travail peuvent constituer un frein à l'adhésion syndicale, voire à l'engagement syndical. Ces améliorations peuvent venir réduire la propension des travailleurs à vouloir se syndiquer ou s'impliquer syndicalement (Crégan et Johnston, 1990; Gomez, 2002; Gunderson et Metz, 2002; Tailby et Pollert, 2011).

Comme autre substitut, les pratiques managériales des employeurs, lorsqu'elles sont bien appliquées et visent le bien-être des travailleurs, peuvent être appréciées par les jeunes au point de venir questionner l'utilité d'une représentation syndicale (Morrow et McElroy, 2006; Nissen, 2003; Gomez, 2002; Gunderson et Metz, 2002; O'Reilly et Pfeiffer, 2000). De même, Fiorito (2002) considère que des bonnes pratiques en gestion des ressources humaines contribuent à un certain déclin syndical. Ce type de pratiques renvoie plus précisément, par exemple, à l'amélioration de la sécurité au travail et des pratiques en mobilisation orientées vers la justice organisationnelle. Morrow et McElroy (2006) soulignent à cet effet la forte probabilité que le « union substitution » (Nissen, 2003) puisse engendrer une faible perception instrumentale du syndicat et affecter négativement la loyauté syndicale et donc de ce fait, l'engagement syndical.

L'inefficacité syndicale

Pour finir avec la thèse exogène, il nous reste à considérer une voie explicative supplémentaire soit celle de l'inefficacité du syndicat. Ce facteur est considéré comme étant l'un des plus importants de la thèse exogène parce qu'il viendrait directement de l'organisation syndicale elle-même (Allvin et Sverke, 2000).

La plupart des recherches s'étant intéressées au déclin du syndicalisme au cours des dernières années mentionnent et critiquent l'utilisation par le syndicat d'un leadership de type gérontocratique auprès des jeunes travailleurs. Ce type de leadership se manifeste lorsque le pouvoir est détenu par les personnes les plus âgées. D'ailleurs, ce phénomène est connu plus spécifiquement sous l'appellation du *queuning model* (Farber, 1983). Ce modèle réfère au principe que les syndicats ne représenteraient pas toutes les catégories des travailleurs (Bryson et Gomez, 2005; Gomez et al., 2002). En effet, les besoins seraient considérés prioritairement selon l'ancienneté des membres, conduisant les jeunes membres à être inévitablement lésés. En effet, par ce système gérontocratique, les jeunes se retrouveraient, à bien des égards, exclus de l'organisation syndicale. Ce système, aussi appelé par Fontes et Margolies, (2010) de *conservative union hierarchy*, supposerait aussi un manque de considération de la capacité participative des jeunes et de leur éventuel apport dans le syndicat. Ainsi, ce type de système empêcherait la volonté des plus jeunes à participer et à s'engager vis-à-vis de leur syndicat. D'un autre point de vue, Budd (2010) souligne que le syndicat améliorerait largement les conditions de la majorité, mais ne comblerait pas les besoins de la catégorie sous représentée de travailleurs, soit celle des plus jeunes. Ainsi, nous comprenons que la plupart des auteurs s'accordent sur le fait que le faible engagement syndical des jeunes s'expliquerait, en partie, par le fait qu'ils ne soient pas concrètement considérés dans les prises de décisions syndicales (Cregan et Johnston, 1990).

L'inefficacité du syndicat se révèle également à travers certaines pratiques internes. Ces dernières ne seraient pas adaptées aux jeunes selon plusieurs auteurs (Diamond et Freeman, 2001; Griffin et Brown, 2011; Haddington et Kerr, 2002; Tailby et Pollert,

2011). Parmi ces pratiques, la communication est celle qui est la plus récurrente. Bien qu'elle soit fortement reconnue pour favoriser l'engagement, elle semble être la pratique la plus défailante au sein des organisations syndicales en ce qui a trait aux jeunes travailleurs. Plusieurs recherches démontrent que l'utilisation actuelle de moyens traditionnels de communication ne parviendrait pas à rejoindre les jeunes (Fontes et Margolies, 2010; Vandaele, 2013). On constate ainsi une inadéquation croissante entre les moyens de communication utilisés par les jeunes et celles dont font usage les syndicats. Autre constat, cette détérioration de la communication entre les jeunes membres et leur syndicat serait également la conséquence du manque d'activités de socialisation syndicale (Freeman et Diamond, 2003). Ainsi, cette perception des jeunes quant à l'inefficacité syndicale pourrait affecter fortement leurs attitudes envers le syndicat ainsi que leur engagement syndical (Oliver, 2010; Vandaele, 2013). En somme, nous comprenons que plusieurs auteurs s'accordent à expliquer la question du déclin syndical et du désengagement syndical des jeunes selon la thèse exogène et ses facteurs externes.

1.2.1 La thèse endogène

La thèse endogène englobe les facteurs qui sont davantage relatifs aux jeunes membres eux-mêmes. Ce sont des facteurs qui pourraient affecter l'engagement syndical des jeunes membres. Dans la littérature, les facteurs qui sont les plus pris en compte sont ceux qui agissent sur les attitudes des travailleurs.

1.2.2 Les attitudes

Essentiellement, l'élément majeur considéré par de nombreux auteurs repose sur les attitudes qui varieraient inévitablement selon l'âge de l'individu. Les différences intergénérationnelles s'expliqueraient donc par les différentes attitudes spécifiques à chaque génération. En premier lieu, nous ne retrouvons pas un réel consensus dans la littérature dans la description qui est faite des jeunes. En effet, certains auteurs peuvent décrire en général le jeune travailleur comme étant antipathique envers le syndicat

(Bryson et al., 2003; Freeman et Diamond, 2003; Gomez et al., 2002; Tailby et Pollert, 2011), alors que d'autres auteurs tels que Haynes et al., (2005) estiment au contraire que les jeunes travailleurs seraient plus ouverts au syndicalisme. Ce paradoxe aurait incité certains auteurs, à chercher à dépasser ce niveau d'analyse dans leur explication du niveau d'engagement syndical. À ce propos, leurs études démontreraient que ce sont plus spécifiquement les attitudes envers le syndicat qui affecteraient en réalité le niveau d'engagement syndical des jeunes. Voilà pourquoi, notre attention porte davantage sur ces recherches qui tentent de mieux comprendre en quoi et comment les attitudes envers les syndicats des jeunes membres seraient façonnables. Selon la littérature, elles seraient malléables soit par a) l'expérience syndicale dans le milieu de travail, b) le capital social, c) la perception syndicale, d) la peur et enfin e) l'idéologie et ses valeurs inhérentes. Ces cinq éléments, qui s'avèrent structurant du niveau d'engagement syndical des jeunes, seront exposés brièvement.

a) L'expérience syndicale dans le milieu de travail

Nonobstant les recherches non concluantes de Freeman et Diamond (2003) sur la découverte de véritables différences d'attitudes en milieu de travail selon l'âge, Tailby et Pollert (2011 : 32) préfèrent considérer que : « *Research suggest that young people at the outset are essentially 'black boxes' or 'blank slates' regarding unions, their preferences unformed and malleable* ». Ainsi, ce postulat selon lequel les jeunes membres seraient peu informés et n'auraient pas d'opinion préconçue sur le syndicalisme (Freeman et Diamond, 2003) permettrait de différencier clairement les jeunes membres des autres générations. De ce fait, ce serait essentiellement au fur et à mesure de leur expérience avec un syndicat que l'attitude envers les syndicats des jeunes se formerait. Ainsi, nous comprenons qu'une expérience positive permettrait aux jeunes d'avoir une meilleure opinion et une meilleure perception du syndicat (Haynes et al., 2005). Ceci aurait alors un impact positif sur la volonté d'engagement syndical. Plusieurs auteurs soulignent d'ailleurs l'importance de cette phase d'expérimentation quant à l'engagement syndical, aussi communément appelé *experience good* (Bailey et al., 2010 ; Bryson et Gomez, 2003; Bryson et al., 2005; Gomez et al., 2002, 2004).

Selon ce modèle, le niveau d'engagement syndical des jeunes dépendrait des attitudes syndicales développées au cours de leurs expériences de travail en milieu syndiqué. En d'autres mots, l'expérience des jeunes dans de tels milieux serait un déterminant majeur de leurs attitudes face aux syndicats (Freeman et Diamond, 2003), étant lui-même un des antécédents de l'engagement syndical. Lowe et Rastin (2000) sont d'ailleurs parvenus à démontrer empiriquement que les premières expériences avec le syndicat dans un milieu de travail pouvaient fortement influencer les attitudes syndicales des jeunes étudiants.

b) Le capital social

D'autres chercheurs ont tenté de découvrir quels facteurs pouvaient également influencer les attitudes des jeunes travailleurs face au syndicalisme et leur niveau d'engagement syndical. Pour commencer, lorsque certains jeunes travailleurs n'ont pas l'occasion de vivre l'expérience d'une représentation syndicale, le réseau social et la famille (Gomez et al., 2004 : 107) seraient des éléments permettant en partie de compenser l'effet du « *blank slate* » identifié par Freeman et Diamond (2003). Par ailleurs, les attitudes syndicales des jeunes pourraient également être façonnées par des éléments tels que le « *social network* » (Griffin et Brown, 2011) ou encore le « *social capital* » (Crégan et Johnston, 1990). Le « *social capital* » correspond au principe selon lequel les attitudes de la famille et des amis créent une accumulation intergénérationnelle de connaissances et d'informations sur le syndicat qui peut servir de base de connaissances pour le jeune. Grâce à ce procédé, la famille et le réseau social peuvent ainsi aider et compenser les lacunes en termes de connaissances syndicales du jeune membre (Barling et al., 1991; Blanden et Machin, 2003; Kelloway et Newton, 1996). Ainsi, ces éléments peuvent apparaître importants dans la mesure où des études ont démontré que les attitudes syndicales positives prédisposent les membres à s'engager syndicalement (Beutell et Biggs, 1984; Blanden et Machin, 2003; Brotslaw, 1967; Schriesheim, 1978). Dans ce même ordre d'idée, le représentant syndical peut donc aussi jouer un rôle important en intégrant le réseau social des jeunes et de ce fait,

influencer positivement leurs comportements et leur désir de s'engager dans le syndicat (Haynes et al., 2005).

c) La perception syndicale

Mis à part l'expérience syndicale et le capital social, la recherche en relations industrielles a permis d'identifier un autre facteur explicatif de l'engagement syndical des jeunes, soit leur perception syndicale. La littérature attribue une forte incidence à ce facteur sur le développement des attitudes comportementales des jeunes envers le syndicat et incidemment sur leur engagement syndical. Pour les jeunes membres, il semblerait que lorsque leur voix ou leurs besoins ne sont pas comblés et considérés en tant que priorités syndicales, ou bien lorsqu'ils estiment ne pas avoir leur place dans la prise de décision, alors le sentiment d'impuissance augmente (Paquet, 2005). Le fait de se sentir lésé ou incompris (Fontes et Margolies, 2010) par le syndicat agit négativement sur les attitudes des jeunes syndiqués (Paquet, 2005) en affaiblissant leur perception d'efficacité syndicale.

d) La peur

La peur apparaît dans la littérature comme étant un facteur supplémentaire qui permettrait d'influencer les attitudes syndicales des jeunes travailleurs et expliquer leur faible niveau d'engagement syndical. Tout d'abord, il est important de souligner que la peur que peuvent ressentir les jeunes travailleurs provient généralement de plusieurs facteurs contextuels. À titre d'exemple, un contexte de restructuration peut contribuer à développer chez les jeunes travailleurs un sentiment de peur vis-à-vis de l'employeur liée à la perte éventuelle de leur emploi. Cette peur pourrait également transformer les attitudes des jeunes de façon négative, et ce, vis-à-vis du syndicat. Par exemple, Cregan (1991) soulève l'exemple d'une problématique contextuelle tel que le fort taux de chômage en Angleterre. Face à ce chômage, il semblerait que les jeunes travailleurs auraient une large tendance à éviter de s'engager syndicalement de peur de déplaire à leur employeur.

De même, selon Vandaele (2012), les jeunes auraient peur que leur association syndicale soit un frein à leur rapprochement avec l'employeur et, de ce fait, à l'obtention d'éventuelles promotions ou d'une carrière évolutive et prometteuse. Qui plus est, il s'avère que les jeunes travailleurs pourraient avoir des attitudes négatives vis-à-vis du syndicat, en se concrétisant soit par le rejet (Vandaele, 2012), soit par des décisions considérées comme plus individualistes que le recours collectif (Hodder, 2012). Ainsi, nous comprenons que les attitudes syndicales des jeunes peuvent bel et bien être façonnables par la peur et qu'elles peuvent avoir une large incidence sur le désengagement des jeunes envers leur syndicat.

e) L'idéologie et ses valeurs inhérentes

Pour terminer, il apparaît dans la littérature que l'idéologie et ses valeurs inhérentes constituent également un facteur majeur qui impacterait sur les attitudes syndicales des jeunes. Il faut tout d'abord rappeler que, contrairement à leurs collègues plus seniors, les jeunes travailleurs ne se perçoivent pas selon une classe identitaire de travailleurs. En effet, ils se définiraient davantage par leur carrière (Vandaele, 2012) et par certaines valeurs qui leur sont propres. Par ailleurs, il s'avère que leur idéologie ainsi que leurs valeurs seraient souvent perçues comme étant à l'opposé des valeurs collectivistes et traditionnelles de la classe ouvrière (Vandaele, 2012). Par exemple Allvin et Sverke (2000) énoncent que les générations plus âgées partagent entre elles les mêmes idéologies alors que les jeunes ont des attitudes beaucoup plus instrumentales (Tailby et Pollert, 2011). Ainsi, nous comprenons que l'incompatibilité entre ces différents groupes d'âge ainsi que l'orientation individualiste des jeunes générations pourraient expliquer leur plus faible propension à s'impliquer syndicalement.

À ce sujet, Allvin et Sverke (2000) ont pu établir de manière plus précise dans leurs recherches empiriques que l'aspect individualiste d'un membre syndiqué permettrait d'altérer la perception des valeurs syndicales de solidarité et de démocratie. Par ailleurs,

ces mêmes auteurs ont déterminé deux types d'engagements, soit l'instrumental par rapport aux bénéfices et avantages, et l'idéologique par rapport aux objectifs et valeurs. En outre, Vandaele (2013) découvre également des caractéristiques spécifiques tels que l'idéologie politique et un sens de l'appartenance qui auraient un impact sur le déclin syndical chez les jeunes. Ainsi, il ne s'agirait pas d'un désengagement syndical inné chez les jeunes qui causerait ce déclin, mais plutôt leur volonté d'avoir une adéquation de leurs valeurs avec celles du syndicat. Par exemple, les jeunes ont tendance à avoir plus facilement des attitudes positives envers des groupes ou des organisations dont les causes sociales sont alignées avec leur idéologie telle que la communauté de partage. Ainsi, ce serait donc l'aspect idéologique et la concordance des valeurs qui façonneraient les attitudes syndicales des jeunes membres. Qui plus est, en s'identifiant aux valeurs syndicales et en ayant des attitudes syndicales plus positives, le jeune pourrait développer davantage son engagement syndical.

Rappelons que la plupart des recherches faites en relations industrielles s'accordent quant au faible engagement syndical des jeunes travailleurs. Il s'agit d'un fait préoccupant pour les syndicats puisque leur capacité à se renouveler, voire leur pérennité, dépend de leur capacité à attirer une relève et notamment des jeunes désireux de s'engager dans la vie syndicale. Fontes et Margolies (2010) soulignent que les « *young workers are vital to the future and power of unions and the continuation of the labour movement.* ». Voilà pourquoi, plusieurs études ont tenté de déterminer et de comprendre quels étaient les facteurs explicatifs de l'engagement syndical des jeunes. Plusieurs hypothèses ont été proposées et plusieurs résultats ont permis de faire avancer la recherche à ce sujet. À cet effet, nous pouvons identifier plusieurs facteurs explicatifs qui permettraient, de par leurs pistes de solutions, de conseiller les syndicats sur la façon de contrer le désengagement syndical des jeunes membres.

Les résultats de l'étude de Gomez et al. (2002) faite au Canada, ont révélé qu'en réalité les jeunes travailleurs souhaitent bénéficier d'une protection syndicale. Ainsi, plusieurs auteurs tels que Booth et al. (2010), Bryson et al. (2005), Charnwood (2002), Freeman

et Diamond (2003), Gomez et al. (2002), Haynes et al. (2005) et Tailby et Pollert (2011), nous permettent d'analyser la problématique syndicale sous un autre angle plus positif. En effet, ces auteurs mentionnent le même postulat dans leurs articles respectifs, soit que les jeunes ne seraient pas moins réceptifs à la syndicalisation que leurs collègues plus âgés. Certains vont même plus loin en soulignant que les jeunes travailleurs auraient un désir plus élevé de syndicalisation que leurs collègues plus âgés (Bailey et al. (2010); Bryson et al. (2005); Van Wanrooy et al., (2007).

Cette conclusion de plusieurs études quant à la propension des jeunes à souhaiter une représentation syndicale, démontre pour plusieurs que les jeunes ne sont pas antipathiques à l'égard du syndicalisme et que leur engagement se doit d'être suscité à travers une phase d'intégration et de socialisation syndicale. Cette socialisation devrait par ailleurs être prise en charge par les représentants syndicaux locaux qui, de par leur fonction et leur proximité avec les membres, ont cette réelle possibilité que de se rapprocher des jeunes membres. À cet égard, certaines montrent justement que les représentants syndicaux locaux dotés d'un leadership transformationnel suscitent plus aisément l'engagement des jeunes (Fortin-Bergeron, Doucet et Hennebert, 2013). En outre, la recherche établit que les premières années d'expérience syndicale sont particulièrement importantes (Bailey et al., 2010) dans le développement des attitudes syndicales des jeunes.

Dans le même ordre d'idées, l'augmentation de l'engagement syndical des jeunes devrait passer par une plus grande prise en considération des besoins et des préoccupations des jeunes travailleurs. Laroche et Dufour-Poirier (2013) suggèrent de ne pas transformer la diversité des demandes en une action homogène, mais au contraire de conserver cette diversité comme une stratégie qui permettrait de développer le sentiment d'appartenance (Kelly, 1998) et donc le mouvement collectif.

La participation active des jeunes dans leur syndicat étant cruciale, les syndicats devraient développer et améliorer leur modèle d'organisation afin de le rendre plus démocratique. En effet, la démocratie serait utile pour réduire les frontières

hiérarchiques au sein des syndicats (Roholt et al., 2013). La décentralisation du pouvoir et de la prise de décision (Hodder, 2014) seraient tout aussi nécessaires pour favoriser une perception davantage positive du syndicat auprès des jeunes générations. Plusieurs études démontrent à cet égard que le développement du sens d'appartenance auprès des jeunes membres reposerait sur la latitude qui leur est accordée quant à l'expression de leur opinion ou « *greater voice* » (Morrow et McElroy, 2006), à leurs actions et donc à leur influence au sein de leur syndicat (Roholt et al., 2013). Par ailleurs, selon Laroche et Dufour-Poirier (2013), le leadership transformationnel (du représentant syndical) ainsi que l'adéquation des valeurs pourraient faire développer auprès de ces jeunes leur facteur identité. En effet, ce dernier permettrait de faire évoluer positivement la participation interne des jeunes membres du syndicat et ainsi leur engagement syndical. En outre, si le « *social status* » (Morrow et McElroy, 2006:83) et le respect (Shore et al., 1994; Tetrick, 1995) pouvaient être mis en avant par le syndicat auprès des jeunes membres, cela influencerait probablement de manière positive leurs perceptions instrumentale et « idéologique » (Allvin et Sverke, 2000) ou leurs « *noneconomic bases of membre-union exchange* » (Morrow et McElroy, 2006), ainsi que leur perception de soutien syndical (Morrow et McElroy, 2006), contribuant du coup à leur engagement syndical.

Enfin, le délégué syndical constitue la dernière piste soulevée par certains chercheurs tels que Fortin-Bergeron, Doucet et Hennebert (2013) et qui, selon nous, serait important à considérer dans le cadre notre recherche. En effet, mis à part pour la socialisation, quelques autres auteurs ont déjà mis de l'avant l'importance stratégique du représentant syndical, de par sa proximité à la fois avec les employés et l'employeur. Rappelons, par exemple que Fontes et Margolies (2010) ont mentionné que la relation de proximité que le représentant syndical peut entretenir avec ses membres pourrait être bénéfique pour le développement de la participation et de l'engagement des jeunes envers leur syndicat. Ces auteurs soulignent également l'importance de certaines actions qui pourraient être déployées par les délégués syndicaux, soit l'écoute, la considération des besoins et des différences intergénérationnelles. Il semblerait d'ailleurs que le niveau de participation des jeunes syndiqués peut dépendre de la qualité de la relation

interpersonnelle. Il s'agirait plus précisément de l'aspect positif et informel de cette relation qui serait très apprécié des nouvelles générations (Dufour-Poirier et Laroche, 2013; Tailby et Pollert, 2011).

En somme, plusieurs recherches en relations industrielles nous indiquent qu'il existe une opportunité intéressante pour les syndicats afin de développer l'engagement syndical des jeunes. Ainsi, en tenant compte de ce que la recherche nous offre en termes de pistes explicatives et de solutions pour favoriser l'augmentation de l'engagement syndical des jeunes travailleurs, nous avons choisi de retenir plusieurs de ces éléments et de tester empiriquement leur pouvoir explicatif sur l'engagement syndical des jeunes.

Chapitre 2

Cadre conceptuel

La raison d'être de ce second chapitre est de considérer les différents concepts mobilisés dans le cadre de notre recherche afin de pouvoir présenter notre modèle et émettre nos hypothèses. Pour ce faire, nous exposerons, en premier lieu, les aspects fondamentaux concernant l'engagement syndical. En second lieu, nous vous présenterons la définition et l'importance de la théorie du leadership transformationnel (TLF) ainsi que le lien entre le leadership transformationnel (LTF) du délégué syndical avec l'engagement syndical des jeunes membres. Ensuite, pour nous assurer d'une meilleure validité de notre étude, nous traiterons du contexte inhérent au leader syndical. Voilà pourquoi, nous tiendrons compte également du leadership laisser faire et aborderons les modérateurs retenus quant à la relation entre le leadership transformationnel du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes, soit les possibles effets modérateurs de l'instrumentalité syndicale ainsi que de l'adéquation des valeurs.

2.1 L'engagement syndical

2.1.1 Définition de l'engagement syndical

Même si l'engagement syndical s'inscrit dans une certaine tradition de recherche en relations industrielles, le nombre d'études publiées sur le sujet n'est pas comparable à celui portant sur l'engagement organisationnel. Toutefois, la crise du syndicalisme diagnostiquée au cours des années 80 et 90 a fait resurgir un intérêt pour ce concept d'engagement syndical (Barling et al. 1992). Voilà pourquoi, depuis les années 80, ce concept d'engagement syndical s'est développé de façon majeure.

La conceptualisation de l'engagement syndical provient d'études portant sur l'engagement organisationnel. Plus spécifiquement, ce sont les travaux de Porter et al. (1974) sur l'engagement organisationnel affectif qui ont servi de base à la

conceptualisation de l'engagement syndical. De ce fait, avant d'aborder l'engagement syndical, il nous paraît pertinent de vous rappeler sommairement les principaux éléments qui définissent l'engagement organisationnel. Ainsi, selon Porter et al. (1974), l'engagement organisationnel affectif conduit l'employé à s'identifier à son organisation. Leur définition contient trois caractéristiques importantes : la première est une forte croyance dans les valeurs et les objectifs de l'entreprise, la seconde correspond à une volonté de fournir des efforts pour l'entreprise, et enfin la troisième est une volonté de continuer à appartenir à l'organisation (Porter et al., 1974 : 64). À partir de cette définition, plusieurs auteurs ont soumis des propositions supplémentaires, ce qui a contribué au développement de la conceptualisation de l'engagement organisationnel. Entre autres le modèle le plus connu et utilisé est celui de Meyer et Allen (1997). Ces derniers ont démontré qu'il pouvait exister quatre formes d'engagement :

- 1) l'affectif « *values of wanting* »,
- 2) le normatif « *feelings of obligation* »,
- 3) l'instrumental « *desire to benefit from* »,
- 4) l'idéologique « *an intellectual worldview inclination* ».

Meyer et Allen (1997) ont également établi que l'engagement pouvait émerger à travers différentes cibles. Par exemple, dans un milieu organisationnel, la profession peut être une source de motivation et d'engagement, voire une vocation pour l'employé, et notamment, le supérieur immédiat ou le groupe de collègues (Becker, 1992; Becker et Billings, 1993; Becker, Billings, Eveleth et Gilbert, 1996). Il s'avère que le syndicat peut être une source d'engagement (Kelloway, Catano et Southwell, 1992), ce qui nous amène à aborder plus en profondeur l'un de nos principaux concepts, soit l'engagement syndical.

L'engagement syndical a été abordé par des auteurs tels que Gordon, Philpot, Burt, Thompson et Spiller (1980). En s'intéressant à l'engagement syndical, ils ont proposé

une conceptualisation et une échelle de mesure qui, par la suite, ont été reprises à travers diverses recherches. Cette conceptualisation intègre quatre dimensions :

1) La loyauté vis-à-vis du syndicat, nommée « *an attitude of loyalty to the union* » selon Barling et al. (1992 : 70), englobe trois composantes. La première correspond à la fierté d'être un membre du syndicat. La seconde composante, développée entre autres par Steers (1977), repose sur la considération des avantages de la syndicalisation par une relation d'échanges réciproques. Enfin, la troisième composante repose sur l'idée que les membres du syndicat deviennent et restent fidèles à l'organisation syndicale dans la mesure où cette dernière peut satisfaire aux besoins individuels de chacun.

2) La responsabilité envers le syndicat, nommée « *responsability to the union* », est constituée par les actions quotidiennes qui sont requises (Barling et al. 1992 : 72) et attendues afin de préserver les intérêts de l'organisation syndicale. Par exemple, les membres sont censés suivre les objectifs stratégiques du syndicat ou bien se conformer à la convention collective. En général, ces actions consistent à s'assurer du respect de la convention collective et de l'utilisation de la procédure de grief, ainsi que de veiller à ce que l'aide des représentants syndicaux soit effective.

3) La volonté de travailler pour le syndicat, nommée « *willingness to work for the union* », correspond à la motivation naturelle (Barling et al. 1992 : 72) et à l'implication volontaire en dehors des comportements attendus. Plus précisément, il s'agirait de la volonté des membres de fournir, de manière supplémentaire, leurs services et leur temps au syndicat. Par exemple, nous pouvons penser concrètement à des comportements d'entraide entre les membres, au partage d'informations relatives au fonctionnement du système syndical et à la compréhension de la convention collective. La diffusion du message du syndicat aux nouveaux employés, la participation au recrutement et à l'augmentation du nombre de membres sont d'autres exemples concrets de services supplémentaires fournis par les membres. De plus, nous constatons que ces deux

exemples reposent essentiellement sur l'aspect comportemental des membres. À ce propos, Barling et al. (1992 : 73) affirment que ces deux exemples sont de forts prédicteurs quant à la participation des membres aux activités syndicales, et de ce fait à l'engagement syndical.

4) La croyance envers le syndicalisme, nommée « *belief in the values and goals of unions* » selon Barling et al. (1992 : 73), repose tout simplement sur la croyance, l'acceptation ainsi que sur le partage des valeurs et des objectifs syndicaux. L'étude de Gordon et al., (1980) a démontré que la croyance envers les objectifs du syndicat pouvait influencer de manière importante la décision des membres de s'engager dans leur syndicat.

Puisque ces quatre dimensions de l'engagement syndical ont été souvent testées et utilisées, plusieurs recherches ont pu démontrer leurs stabilité et validité. Depuis, la recherche en relations industrielles et en psychologie a cherché à dépasser ce stade de définition conceptuelle de l'engagement syndical pour s'intéresser davantage aux antécédents. Voilà pourquoi, la section suivante fait état des principaux constats à ce propos.

2.1.2 Les antécédents du concept de l'engagement syndical

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à la question des antécédents de l'engagement syndical. Parmi les antécédents les plus reconnus, la méta-analyse de Bamberger et al. (1999) recense l'instrumentalité du syndicat, l'attitude prosyndicale et la perception de soutien syndical. Pour une meilleure compréhension de ces antécédents, nous avons décidé d'apporter brièvement leur définition descriptive :

1) L'instrumentalité du syndicat est la prémisse découlant des avantages acquis grâce aux actions syndicales. En effet, au cours de l'histoire, le syndicat est parvenu à négocier auprès des employeurs et à gagner plusieurs bénéfices tels que la sécurité au

travail, la protection et la garantie de l'emploi, le respect des procédures et des salaires équitables. Entre les années 70 et 90, l'approche instrumentale a été longtemps considérée comme étant la base explicative de l'intérêt syndical chez les jeunes travailleurs. À cet effet, l'instrumentalité syndicale a été reconnue comme l'antécédent principal de l'engagement syndical (J.B Fuller et Hester, 2001; Ed Snape et Redman, 2005, 2007; Snape et Chan, 2000). Par exemple Newton et Shore (1992) estiment que la perception instrumentale favoriserait les attitudes prosyndicales qui, elles-mêmes, conduisent à l'engagement syndical (Chan, Snape et Redan, 2004; Tan et Aryee, 2002). De même, Paquet (2005) énonce que le faible niveau d'implication syndical des jeunes membres serait dû, entre autres, à une faible perception instrumentale, et que cette dernière affecterait leur engagement syndical.

Par ailleurs, il faut souligner que l'instrumentalité repose sur trois approches, soit : 1) l'approche individuelle qui est constituée par la volonté d'un ensemble d'avantages et de récompenses octroyés par le syndicat; 2) l'approche collective qui se base sur les propres intérêts du groupe au sein d'un mouvement social; 3) l'approche sélective qui se concrétise lorsque le membre paye sa cotisation en contrepartie de bénéfices exclusifs et spéciaux. Il faut également préciser que l'instrumentalité a été définie selon la théorie de l'échange transactionnel, selon laquelle les échanges entre les individus seraient de nature économique et plus impersonnels. Ces échanges seraient formellement établis comme avec un « contrat », dont les termes sont explicitement définis par la relation d'échange (Homans, 1958). Ainsi, les termes d'un échange transactionnel insistent principalement sur le fait que chaque partie doit remplir ses fonctions et s'attend à ce que l'autre partie remplisse et respecte tous les termes du contrat (Newton et Shore, 1992). Le syndicat apparaîtrait dès lors comme un fournisseur de service auprès de ses membres qui lui ont payé une cotisation syndicale. Avec cette nature économique de l'échange, le syndicat aurait tout intérêt à améliorer de manière constante la perception d'instrumentalité de ses membres (Grabelsky et Hurd, 1994). Quant aux recherches de Tetrick (1995), il distingue la relation entre employés et employeurs de celle qui lie un membre à son syndicat. Selon cet auteur, avec la partie patronale, l'individu est un salarié qui travaille en contrepartie d'un salaire, alors qu'avec la partie syndicale,

l'individu est un membre « client » qui a payé sa cotisation au syndicat et qui s'attend à recevoir en contrepartie des services tangibles fournis par le syndicat.

Avec le syndicat comme responsable de la garantie et de l'amélioration des droits et conditions de travail des membres (Tetrick, 1995), nous pouvons comprendre que la perception instrumentale individuelle et collective du syndicat se ferait sous un aspect plus rationnel qu'émotif (Sverke et Sjobergs, 1995). De plus, Tetrick et al. (2007) soutiennent que le respect d'un accord transactionnel en milieu syndical peut constituer la première étape dans la fondation d'une loyauté syndicale, qui elle-même, rappelons-le, découle de l'engagement syndical. Cependant, la recherche nous démontre que l'instrumentalité syndicale n'est pas suffisante pour alimenter l'engagement syndical. En effet, la littérature nous indique que d'autres facteurs importants tels que l'attitude pro-syndicale et la perception du soutien syndical semblent jouer également un rôle majeur dans l'engagement syndical.

2) Pour ce qui est de l'attitude pro-syndicale, il s'agit principalement du syndicalisme d'organisation, « *organizing model* », qui réfère à la volonté de développer et de favoriser une culture commune, ainsi que la préservation du syndicalisme. Aussi, cet antécédent se traduit par la volonté du syndicat de développer des normes et valeurs propices à l'accroissement de l'engagement des membres (Bamberger et al., 1999 ; Tan et Aree, 2002). Ainsi, l'attitude pro-syndicale correspond à l'image du syndicat reflétée auprès des travailleurs (Deshpande et Fiorito, 1989). De plus, plusieurs auteurs ont montré que l'attitude pro-syndicale agit directement sur l'une des dimensions de l'engagement syndical, soit la loyauté envers le syndicat (Barling et al., 1992, Newton et Shore, 1992, Chan, Snape et Redman, 2004, Iverson et Kuruvilla, 1995). Cette attitude pro-syndicale est d'ailleurs considérée dans la recherche comme étant l'antécédent le plus prédictif vis-à-vis de la loyauté syndicale et joue un rôle médiateur entre l'instrumentalité et la loyauté syndicale (Bamberger et al., 1999; Tan et Aryee, 2002). Ceci expliquerait pourquoi Tetrick (1995) estime que pour développer l'engagement syndical, les syndicats devraient miser sur le développement des attitudes pro-syndicales.

D'ailleurs, pour ce même auteur ainsi pour que Bamberger et al. (1999) et Tan et Aryee (2002), l'établissement solide d'une idéologie syndicale soutiendrait fortement la préservation et le renforcement de l'engagement syndical. Cependant, d'autres auteurs précisent que l'attitude prosyndicale ne peut être considérée comme étant l'antécédent principal de l'engagement syndical, et ce, parce que la perception du soutien syndical détient également un rôle majeur.

3) La perception de soutien syndical s'avère être considérée primordiale pour le développement de l'engagement syndical (Fuller et Hester, 2001; Snape et Redman, 2005; Tetrick et al., 2007 ; Bamberger et al., 1999). En effet, les individus auraient à la fois le sentiment d'avoir la reconnaissance du syndicat vis-à-vis de leurs efforts et le sentiment que leur bien-être est considérablement important pour le syndicat (Shore et al., 1994). Nous pouvons alors comprendre que la nature de la relation n'est plus du tout de nature contractuelle, mais plutôt sociale. Ce type de relation a tout d'abord été préconisé en milieu organisationnel grâce au concept de l'échange social de Blau (1964) et aussi grâce à la norme de réciprocité de Gouldner (1960). Ces concepts décrivent un type de relation qui permettrait de créer entre les parties prenantes des échanges de services tout en créant un sentiment d'obligation, et ce, à la discrétion de chacun. En se basant sur cette approche, Grabelsky et Hurd (1994) pensent qu'en utilisant une relation basée sur l'échange social, le syndicat générerait auprès des membres un sentiment de soutien syndical leur apparaissant comme étant bénéfique. Ainsi, le sentiment chez les membres prendrait la forme en quelque sorte d'une obligation naturelle, par exemple par la volonté de donner en retour. Selon plusieurs auteurs, il semble que ce phénomène de volonté à redonner naturellement s'accompagnerait de divers sentiments tels que la confiance, la reconnaissance et l'engagement (Blau, 1964; Tetrick et al., 2007). De plus, il faut également souligner que ce phénomène ne fonctionnerait que lorsque les personnes concernées sont convaincues que le syndicat a réellement à cœur leur bien-être (Shore et al., 1994). Voilà pourquoi il est important de retenir que le sentiment de croyance envers le syndicat influencerait une large partie de cet antécédent, soit la perception syndicale des membres (Desphande et Fiorito, 1989).

Ceci étant dit, il est important de rappeler que plusieurs auteurs font la distinction entre l'instrumentalité du syndicat et la perception du soutien syndical. En effet, rappelons que l'instrumentalité syndicale serait basée sur une relation économique, alors que la perception de soutien syndical serait basée sur une relation plus émotionnelle (Aryee et Chay, 2001; J.B Fuller et Hester, 2001; Sinclair et Tetrick, 1995). Ainsi, il semblerait, selon la littérature, que les syndicats auraient tendance à utiliser conjointement ces deux antécédents afin d'améliorer l'engagement syndical de leurs membres (Shore et al., 1994). D'ailleurs, il est évident que, pour Bamberger et al. (1999) et Tetrick et al. (1995), ces deux antécédents sont reliés l'un à l'autre. Somme toute, il est à retenir que ces antécédents peuvent directement ou indirectement avoir un effet sur l'engagement syndical des membres les plus jeunes.

2.2 Le leadership transformationnel du délégué syndical

2.2.1 Description du délégué syndical et l'importance de son leadership

En plus des antécédents de l'engagement syndical qui viennent d'être présentés, il nous faut souligner l'existence d'autres variables qui ont été moins considérées dans la littérature, alors qu'elles apparaissent être tout aussi intéressantes pour favoriser l'engagement syndical des jeunes membres. À cet égard, plusieurs études ont récemment cherché à cerner le rôle particulier des représentants syndicaux, ainsi que l'importance de leur leadership auprès des membres (Cregan, Bartram et Stanton, 2009; Kelloway et Barling, 1993; Twigg et al., 2007; Fortin-Bergeron, Doucet et Hennebert, 2013). Comme le soulignent, Le Capitaine, Levesque et Murray (2011:155) :

« Par les importantes tâches qu'elle ou il assume et par sa présence sur les lieux de travail, la déléguée ou le délégué syndical est la principale garantie d'une vie syndicale démocratique. Elle ou il est le lien indispensable entre les instances du syndicat et les membres... La déléguée ou le délégué joue à la fois un rôle d'information, d'assistance technique et d'animation auprès de ses collègues de travail. »

Malgré ce rôle important et cette place cruciale au sein du syndicat, peu de recherches ont jusqu'ici établi l'impact que peuvent avoir ces représentants syndicaux sur l'engagement syndical. Toutefois, certaines études suggèrent un lien positif entre ces deux éléments (Metochi, 2002; Monnot, Wagner et Beehr, 2011; Fortin-Bergeron, Doucet et Hennebert, 2013). Voilà pourquoi les sections suivantes viennent présenter la théorie du leadership transformationnel et montrer comment elles ont été appliquées au monde syndical. Le lien entre certains types de leadership et l'engagement syndical est aussi discuté.

2.2.2 Théorie du leadership transformationnel

Dans la littérature en management et en GRH, la théorie du leadership transformationnel a gagné en validité grâce à de nombreuses recherches. En effet, ces dernières ont permis de déterminer l'impact important du leadership sur les comportements et attitudes des employés. Cette théorie est tout d'abord apparue essentiellement grâce aux recherches de Burns (1978) qui a notamment suggéré l'existence de deux types de leadership qui s'opposeraient quant à leurs exercices et leurs effets, soit le leadership de type transactionnel (relation basée sur un échange économique) et le leadership de type transformationnel (relation de type motivationnelle).

Par la suite, la théorie de Burns (1978) s'est développée grâce à la réalisation de plusieurs autres recherches telles que celles effectuées par Bass (1985). En effet, cet auteur aura permis de défaire le premier postulat en révélant l'existence d'un lien de complémentarité entre ces deux types de leadership. Ainsi, selon cet auteur, être un meilleur leader consiste à combiner les diverses qualités provenant de ces deux types de leadership. Voilà pourquoi, cet auteur a voulu découvrir et étudier les divers comportements reliés à chacun de ces types de leadership. Ses résultats ont amené Bass et Avolio (1994) à produire la « *full range leadership theory* » qui a permis d'organiser les deux types de leadership selon plusieurs comportements et d'ajouter en complément un nouveau type de leadership, soit « le leadership laisser-faire ».

Certaines de ces théories, dont celle du leadership transformationnel, ont été appliquées par certains auteurs au milieu syndical (Métochi, 2002; Chan, Snape et Redan, 2004; Twigg et al., 2007; Crégan et al., 2009). Ainsi, des recherches en relations industrielles ont tenté de démontrer que le leadership transformationnel du délégué syndical aurait un effet direct sur les membres au niveau de leur engagement syndical, de leur loyauté ainsi que de leur activisme (Fullagar, McCoy et Shull, 1992; Kelloway et Barling, 1993; Fullagar, Clark, Gallagher et Gordon, 1994; Twigg et al., 2007; Crégan et al., 2009; Metochi, 2002 ; Fortin-Bergeron, Doucet et Hennebert, 2013).

Ce sont ces études qui expliquent notre intérêt pour le leadership transformationnel du délégué syndical dans le cadre de notre recherche, qui porte, rappelons-le, sur l'engagement syndical des jeunes. De même, nous allons également considérer le leadership de type laisser-faire, et ce, par rapport à ce que la littérature en relations industrielles nous mentionne. En effet, pour tenir compte d'une perception réaliste du contexte d'étude, il faudrait considérer en parallèle l'existence d'un certain manque de présence des représentants syndicaux auprès des jeunes afin d'en savoir plus sur ce qui pourrait nuire à une relation avec les jeunes membres (Dufour et Dufour-Poirier, 2015). Par exemple, il pourrait y avoir un certain manque de communication de la part des délégués syndicaux (Budd, 2010), ou une certaine passivité (Le Capitaine, Levesque et Murray, 2011). Ces éléments font référence à un type de leader passif qui semble être assez présent dans la réalité syndicale. Cela nous oblige donc à prendre en considération, dans notre recherche, le leadership de type laisser-faire pour le comparer à celui de type transformationnel.

Toutefois, nous avons pris la décision de ne pas considérer le leadership transactionnel car il est beaucoup moins adapté à la réalité du monde syndical que les deux autres types. Voilà pourquoi, les attributs du leader transactionnel ne nous semblent pas pertinents dans le cadre de notre recherche.

Le leadership transformationnel

Le leadership de type transformationnel est largement documenté. Selon le modèle de Bass (1998), il existe quatre principales dimensions à ce type de leadership :

1) **L'influence idéalisée** : il s'agit d'une dimension essentiellement axée sur le charisme, où le leader est capable de transcender ses propres intérêts au profit des intérêts de l'organisation (Pillai et al., 1999; Judge et Piccolo, 2004; Bass et Riggio, 2006). En d'autres termes, le leader va privilégier le bien commun au détriment de son gain personnel. Ainsi, en agissant par altruisme, il devient en quelque sorte un modèle à suivre (Bass et Riggio, 2006; Doucet, Lapalme, Simard et Tremblay, 2014), ce qui génère auprès de ses subordonnés un sentiment d'admiration, de respect et de confiance (Bass et Riggio, 2006). Cette perception très positive du leader chez les subordonnés facilite la capacité de ces derniers à se motiver et à en faire tout autant que leur leader (Kirkbride, 2006). Le leader, grâce à un comportement inspirant, un discours idéologique sur la mission et les valeurs partagées, ainsi qu'à des gestes qui joignent ses paroles, parvient à créer un effet positif au niveau émotionnel auprès de ses subordonnés. Plus précisément, il semblerait que cet effet se traduise naturellement par un sentiment d'identification envers leur leader (Bass et Riggio, 2006).

2) **La motivation inspirante** est souvent liée à l'aspect charismatique de la première dimension. En effet, tel que mentionné par Podsakoff et al., (1990), ce serait grâce au partage de sa vision, de ses valeurs et de ses objectifs que le leader peut être une source de motivation et d'enthousiasme auprès de ses subordonnés. En d'autres termes, le leader parvient à faire émerger un engagement émotionnel en faisant vivre à ses subordonnés de vives émotions (Bass et Riggio, 2006). Cet engagement émotionnel ne pourrait exister sans que le leader ne propose un sens aux actions de ses subordonnés et des défis stimulants (Doucet, Simard et Tremblay, 2008 : 627; Doucet, Lapalme, Simard et Tremblay, 2015). Par cette motivation inspirante, les subordonnés sont amenés à se surpasser pour la cause commune et ainsi développer leur engagement.

3) **La stimulation intellectuelle** est liée à l'aspect d'une remise en question perpétuelle de sorte à éviter le statu quo (Pearce et Sims Jr., 2002: 175). Pour ce faire, le leader suscite le questionnement chez ses employés de sorte à les amener à réfléchir de différentes façons et à se dépasser. Avec cette perspective de penser autrement, de manière novatrice et créative (Doucet, Lapalme, Simard et Tremblay, 2015), la notion d'erreur ou de risque est en quelque sorte acceptée pour amener les subordonnés à développer de nouvelles compétences (Bass et Riggio, 2006) et à proposer de nouvelles solutions. Ainsi, en servant de vecteur à la stimulation intellectuelle, le leader améliore et renforce l'engagement de ses subordonnés grâce à une pratique de valorisation de leurs accomplissements (Bass et Riggio, 2006).

4) **La considération individuelle** consiste à ce que le leader tienne compte des intérêts et des besoins individuels de ses subordonnés (Doucet, Simard et Tremblay, 2008 : 627; Doucet, Lapalme, Simard et Tremblay, 2015). Ainsi, ces derniers ne se sentent pas négligés au détriment de la cause commune de l'organisation. Cette prise en considération des employés par le leader se centre plus précisément sur leur potentiel. En effet, en se concentrant sur les forces et faiblesses de chaque subordonné, le leader peut soutenir et aider de façon personnalisée l'apprentissage, la performance et le développement de carrière de chacun. Pour ce faire, cela nécessite chez le leader les mêmes habiletés qu'un mentor ou un coach (Judge et Piccolo, 2004). Par exemple, le leader doit avoir un fort sens de l'écoute auprès de ses employés et une facilité à la communication ouverte (Doucet, Simard et Tremblay, 2008 : 627). De plus, il semble avoir une facilité à déléguer, pour cela il encouragerait ses employés à prendre des initiatives, ce qui peut générer un sentiment d'habilitation ainsi qu'un sentiment de respect envers le leader.

Le leadership laisser-faire

Le leadership laisser-faire ne posséderait, a priori, qu'une seule dimension, soit le « laisser-faire ». Cette dimension sous-entend que le leader décide délibérément de moins intervenir en tant que supérieur. Il semblerait que ce type de leader refuse ou évite

d'utiliser son autorité et de s'investir dans une relation avec ses employés (Doucet, Simard et Tremblay, 2008 : 628). De ce fait, ce type de leadership passif n'apporterait que peu de soutien et de directives aux employés (Doucet, Simard et Tremblay, 2008 : 627 ; Kirkbride, 2006). En général, ce leader préfère toujours attendre que le facteur temps ou l'intervention d'une tierce personne résolve les problèmes rencontrés en milieu de travail. Conséquemment, ce type de leader est conduit à être souvent en situation de crise. Voilà pourquoi ce type de leader va être réactif en se laissant être confronté aux problèmes avant toute intervention (Kirkbride, 2006). En outre, il semblerait que les problèmes rencontrés proviennent souvent du manque du leader à répartir clairement les rôles et responsabilités des employés. En d'autres termes, ce type de leadership est aussi qualifié de « non transactionnel », voire même d'« absence de leadership » (Doucet, Simard et Tremblay, 2008 : 628).

2.2.3 Lien entre le leadership transformationnel et l'engagement syndical des jeunes

Tel que mentionné au début de ce chapitre, il existe différents types d'engagements. Or, étant donné que l'engagement affectif est celui qui permet de lier l'employé à son organisation, et ce, de manière naturelle et volontaire, c'est à cette forme d'engagement que le leadership transformationnel se retrouve évidemment davantage associé (Bass et Riggio, 2006 : 38). Par conséquent, c'est cette forme d'engagement que nous retiendrons dans le cadre de notre recherche.

Face à la problématique du désengagement syndical des jeunes, rappelons que, dans notre premier chapitre, nous avons mentionné entre autres, le constat généralisé auprès des jeunes du manque de communication et de présence du délégué syndical. Ce constat est d'autant plus dommageable pour le syndicat, lorsque nous tenons compte de l'étude de Clark (1986). Ce dernier prouve que la disponibilité du leader syndical améliore bel et bien la volonté d'engagement, surtout au niveau des dimensions de la loyauté et de l'implication envers le syndicat en matière de temps et efforts investis. De plus, les résultats des recherches sur cette relation entre le leadership transformationnel et

l'engagement syndical ont amené la plupart des auteurs à mentionner ou à considérer le rôle crucial du délégué syndical et de son leadership. De là, d'autres recherches en milieu syndical ont permis de confirmer certains effets des qualités transformationnelles du leader syndical sur l'engagement syndical des membres (Cregan et al., 2009). En outre, la recherche nous indique que les effets les plus conséquents du leadership transformationnel en milieu organisationnel se retrouvent au niveau de l'engagement envers l'organisation ainsi qu'envers le leader. Ces effets se retrouvent également au niveau de l'attitude des subordonnés (Fullagar et al., 1992; Bass et Riggio, 2006 : 32; Cregan et al., 2009). D'ailleurs, ce sont Kelloway et Barling (1993) qui ont démontré que ce seraient les qualités transformationnelles des représentants syndicaux qui seraient liées au sentiment de responsabilité envers le syndicat et à la loyauté des individus. Quant à Bass et Riggio (2006 : 39), ils estiment que les efforts participatifs et supplémentaires des personnes correspondent à leur sentiment d'appartenance et identitaire à un mouvement collectif, ce qui pourrait ainsi développer leur loyauté. Ainsi, la loyauté, une des dimensions centrales de l'engagement syndical, pourrait être développée chez les membres pour une cause qui leur est liée, et ce, grâce aux qualités transformationnelles du délégué, soit son charisme et le sentiment de confiance qu'il procure auprès des membres. De même, Bass et Riggio (2006) soulignent que des contacts réguliers entre des membres et un délégué syndical doté de qualités transformationnelles stimuleraient leur engagement syndical. De plus, les recherches de Fullagar, McCoy et Shull (1992) démontrent que la loyauté pourrait se déployer grâce aux qualités transformationnelles du leader syndical. Nous pouvons alors comprendre que le leadership transformationnel du représentant syndical peut agir fortement et positivement sur les quatre dimensions de l'engagement syndical des membres, soit la loyauté, la responsabilité envers le syndicat, le désir de travailler pour le syndicat, et la croyance envers le syndicalisme.

En tenant compte de tout ce qui précède, nous avons de fortes raisons de penser que plus les effets du leadership transformationnel du représentant syndical se feront sentir auprès des jeunes membres, plus ils auront tendance à développer de manière positive leur engagement vis-à-vis de leur syndicat. Et inversement, il est fort probable que

moins les effets du leadership transformationnel du délégué syndical se feront ressentir auprès des jeunes syndiqués, et moins ces derniers auront moins tendance à être engagés envers leur syndicat. Notre première hypothèse peut donc être formulée comme suit :

Hypothèse 1 (H1) : Le leadership transformationnel (TLF) du délégué syndical est associé positivement à l'engagement syndical des jeunes membres.



2.2.4 Lien entre le leadership laisser-faire et l'engagement syndical des jeunes

Dans le premier chapitre, notre revue de littérature soulevait le principe selon lequel l'engagement syndical des jeunes repose sur plusieurs facteurs. En effet, les jeunes en comparaison à leurs aînés, ont des besoins différents, et ce, de par leur âge, mais aussi de par leur situation de vulnérabilité. À cet égard, rappelons qu'une partie de leurs attitudes envers le syndicat repose sur leurs perceptions du travail accompli par leur représentant syndical. À ce propos, plusieurs auteurs soulignent toute l'importance de privilégier une relation forte entre les représentants syndicaux et les membres, notamment avec les plus jeunes qui sont généralement peu socialisés dans le mouvement syndical (Bacharach et al., 2001; Lévesque et Murray, 2010; Hege, A., Levesque, C., Murray, G., et Dufour, C., 2011; Gall et Fiorito, 2012).

De ce fait, en reprenant la description faite antérieurement sur le leadership de type laisser-faire, nous pouvons supposer que face à une situation de conflit ou de vulnérabilité vécue par un jeune travailleur, le délégué syndical correspondant à ce type de leadership, préférera ne pas intervenir dans la défense des droits de ce jeune membre.

Par conséquent, cela pourrait alors entraîner une frustration chez le membre et surtout détériorer son niveau d'engagement. Partant de ces recherches, nous pouvons donc émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 (H2) : Le leadership de type laisser-faire (LFX) sera négativement associé à l'engagement syndical des jeunes membres.



2.3 Les modérateurs dans la relation entre le leadership du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes

Dans la récente étude de Doucet et al. (2015) en milieu organisationnel, les auteurs nous réfèrent au modèle de Kerr et Jermier (1978) quant aux variables contextuelles du leadership. Dans leur étude, ces auteurs nous informent que ces variables sont divisibles en deux groupes distincts, soit les substituts et les rehausseurs. Les substituts au leadership, selon ce modèle, sont des facteurs modérateurs qui peuvent réduire les effets du leadership. Pour ce qui est des rehausseurs ou « *enhancers* », ils permettraient, au contraire, d'augmenter les effets du leadership. Il nous paraît important de considérer de telles variables contextuelles qui pourraient être importantes au niveau des effets de leadership sur l'engagement syndical des jeunes travailleurs. En effet, ces variables sont souvent hors du contrôle des représentants syndicaux. Pour ainsi dire, bien que les qualités transformationnelles de ces acteurs syndicaux soient appréciables, ces derniers peuvent se retrouver tout de même à être départis de l'incidence de leurs actions.

Par exemple, en tenant compte de toute la recherche sur l'engagement syndical, ce sont bel et bien deux perspectives d'engagement qui subsistent, soit d'une part le « *value - or normative-based* » et d'autre part le « *instrumental-based* » (Newton et Shore, 1992; Sverke et Kuruvilla, 1995). Pour être claire, prenons l'étude de Allvin et Sverke (2000). Ils distinguent dans leur recherche l'engagement instrumental de l'engagement idéologique. Le premier correspond à l'identification envers le syndicat en échange de gains et de bénéfices, et ce, sans le besoin du leader ou de ses effets. Alors que le second type d'engagement équivaut à l'identification par rapport aux buts, valeurs et idéaux reliés au syndicat, et cela peut se faire à l'aide du leader. Dans la même perspective, Le Capitaine, Levesque et Murray (2011) soulignent que les comportements attendus et non attendus des membres sont stimulés par les représentants syndicaux qui sont actifs dans leur leadership, mais cela peut aussi bien se faire par le « fonctionnement du syndicat ». Dans cette perspective, nous avons orienté notre choix sur les premières sources de motivation quant à l'engagement des jeunes envers leur syndicat, soit la perception d'instrumentalité syndicale et la perception de l'adéquation des valeurs.

2.3.1 La perception de l'instrumentalité syndicale et son effet modérateur

À la base, la raison d'être du syndicat est de protéger les membres en maintenant les droits acquis et en améliorant les conditions de travail et les avantages (Cregan, 2005; Fortin-Bergeron, Doucet et Hennebert, 2013). Par exemple, l'augmentation des salaires constitue un avantage pour lequel le syndicat et les représentants peuvent négocier avec l'employeur pour le bénéfice de leurs adhérents. Ainsi, le rôle majeur reconnu du syndicat consiste à négocier la convention collective (Paquet et al., 2004), ce qui lui confère un aspect économique qui peut être directement associé à l'instrumentalité syndicale. D'ailleurs, certaines études suggèrent que les employés adhèrent le plus souvent au syndicat avant tout pour des raisons instrumentales plutôt qu'idéologiques (Peetz, 1998; Bruhn, 1999; Kjellberg, 1997, 1998). Une fois membre, la majeure partie de l'efficacité du syndicat se reflète dans la perception instrumentale des membres. En effet, la dimension pécuniaire, par exemple, est importante pour les jeunes.

En exemple de la littérature, Gall et Fiorito (2012) ont repris dans leur étude la méta-analyse de Bamberger et al. (1999) en estimant qu'il n'existait qu'un petit nombre d'antécédents qui ont démontré leur validité et un effet réellement significatif sur l'engagement syndical. Par exemple, ils proposent une variable portant sur les ressources d'infrastructures. Cette variable correspond globalement aux ressources matérielles qui permettent aux syndicats de fonctionner. Selon ces auteurs, ce serait par ce biais que la compétence syndicale ou bien l'efficacité des syndicats pourrait être perçue positivement par les membres du syndicat. D'ailleurs, Gall et Fiorito (2012) précisent que cette perception d'efficacité syndicale peut avoir un effet sur les attitudes des membres envers leurs syndicats. Ceci étant dit, nous pouvons alors facilement comprendre que cette variable des ressources matérielles peut être directement liée à la perception d'efficacité instrumentale du syndicat auprès des jeunes membres.

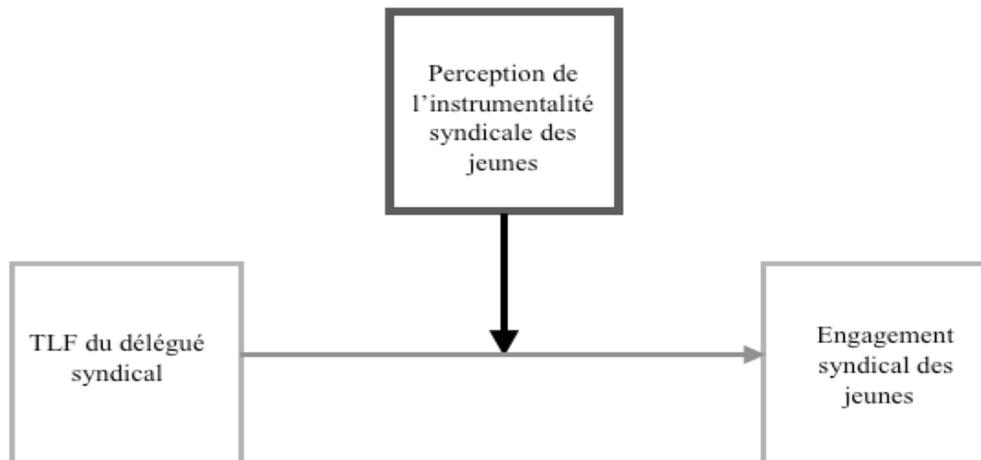
Pour autre exemple, rappelons que les changements structureaux du marché du travail par rapport aux conditions de travail des travailleurs ont entraîné un certain déclin syndical, surtout auprès des jeunes membres. Force est de constater que le syndicat rencontre des difficultés à considérer et à répondre aux besoins de ses membres, plus précisément selon leur groupe d'âge. En effet, tel que mentionné dans le premier chapitre, il existe un constat généralisé sur le fait que le syndicat privilégie les objectifs traditionnels (Alvin et al., 2000) et les demandes de la majorité, ce qui cause encore une fois une différenciation, qui est essentiellement défavorable vis-à-vis des jeunes générations. Aussi, selon Paquet (2005), les attitudes syndicales des jeunes membres peuvent changer en fonction de leur perception instrumentale du syndicat. Ainsi, ces constats, dans la littérature, nous permettent de soulever l'importance de leur perception instrumentale et du lien direct sur l'engagement syndical. Le syndicat aurait tout à gagner à ce que leurs jeunes membres aient une perception positive au niveau instrumental.

Ainsi, nous croyons que l'instrumentalité, en tant qu'antécédent majeur de l'engagement syndical des jeunes membres, a de fortes chances de pouvoir modérer les effets du

leadership transformationnel du délégué syndical. De toute évidence, une perception instrumentale positive auprès des jeunes membres peut être uniquement déployé par l'acteur syndical. Le syndicat, de par ce qu'il représente en tant qu'entité, a aussi son rôle à jouer et possède un pouvoir décisionnel sur tous les membres sans intervention des délégués syndicaux. La négociation collective en est l'exemple parfait, puisque lorsqu'elle est décidée et négociée par les dirigeants syndicaux avec l'employeur. Les clauses négociées ne sont pas du ressort des délégués syndicaux et encore moins de celles des jeunes membres.

Compte tenu de l'importance du concept d'instrumentalité dans la littérature, nous choisissons dans le cadre de notre recherche de le considérer comme une variable modératrice dans la relation entre l'effet du leadership transformationnel du délégué syndical sur l'engagement syndical des jeunes. Ainsi donc, nous émettons le postulat que plus la perception du jeune membre est positive à l'égard de l'instrumentalité syndicale, plus fort sera l'influence du leadership transformationnel du représentant syndical sur l'engagement syndical des jeunes travailleurs. À l'inverse, moins la perception de l'instrumentalité syndicale chez le jeune syndiqué sera forte, moins ce type de leader syndical aura d'effet sur l'engagement du jeune envers son syndicat. De ce fait, nous avançons l'hypothèse suivante :

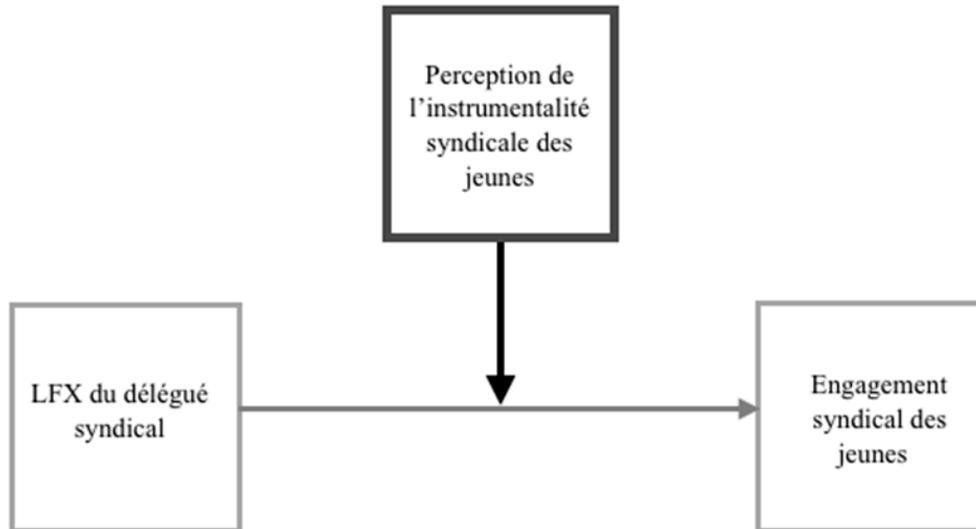
Hypothèse 3 (H3) : La perception de l'instrumentalité syndicale des jeunes agit comme modérateur dans la relation entre le leadership transformationnel (TLF) du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes membres.



La perception instrumentale peut également avoir un effet modérateur dans le cas où le jeune membre a pour représentant syndical, une personne au leadership de type laisser-faire. En effet, bien que ce type de leadership ne soit pas le plus effectif en termes de favoriser l'engagement syndical, nous pensons que le syndicat en tant qu'entité parviendrait tout de même à générer une perception instrumentale positive auprès de ses jeunes membres de par ses actions syndicales. Ainsi, nous supposons que la perception d'instrumentalité pourrait compenser l'influence négative d'un leader laisser-faire sur l'engagement syndical des jeunes membres. Inversement, dans le cas où les actions du syndicat seraient perçues négativement au niveau instrumental, l'influence d'un délégué syndical au leadership laisser-faire serait plus négative sur l'engagement syndical des jeunes. De ce fait, nous émettons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 (H4) : La perception de l'instrumentalité syndicale des jeunes peut agir comme modérateur dans la relation entre le leadership de type laisser-faire du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes membres.

2.3.2 La perception de l'adéquation avec les valeurs du syndicat et son effet modérateur



Rappelons que certains auteurs tels que Tetrick et al. (2007) soulignent le fait que le respect d'un accord transactionnel en milieu syndical peut constituer la première étape dans la fondation de la loyauté syndicale, conséquence directe de l'engagement. Cependant, il semblerait que l'effet modérateur de la perception instrumentale sur l'engagement syndical ne pourrait suffire pour favoriser un véritable engagement des jeunes syndiqués. En effet, plusieurs auteurs estiment qu'il en faut davantage pour développer l'engagement syndical, soit notamment une adéquation des valeurs du syndicat avec les membres. Ainsi, il faut considérer un second modérateur dans le cadre de la relation entre le leadership transformationnel du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes. D'ailleurs, pour appuyer nos propos, plusieurs recherches récentes estiment que les valeurs sont une des sources majeures de motivation quant à l'adhésion et surtout à l'engagement de jeunes membres (Renaud Paquet, 2005; Cregan, 1990, 1991, 1992; Gordon et al., 1980). Somme toute, voilà pourquoi nous considérerons l'adéquation des valeurs syndicales — jeunes dans notre recherche.

Actuellement la recherche soulève une certaine problématique autour d'une culture syndicale dont les positions en termes de valeurs appartiendraient au passé et qui ne cadreraient pas réellement avec la réalité actuelle des plus jeunes. En effet, plusieurs auteurs dénotent le manque de *fit* entre le syndicat et les jeunes membres. Par exemple, le syndicat aurait une culture, qui correspondrait davantage aux expériences vécues des membres seniors, et de ce fait, ne parviendrait pas ou peu à attirer les jeunes (Fontes, M. et K. Margolies; 2010). Parallèlement, Fontes, M. et K. Margolies (2010) signalent que les jeunes seraient plus susceptibles de prêter attention au discours d'une personne qui fait partie de leur propre génération puisqu'ils partagent les mêmes valeurs. De même, Hege, Levesque, Murray et Dufour (2011) abordent la thématique des « relations intergénérationnelles (Johnson, Jarley, 2004) » en signalant le risque de « clivages » entre les différentes générations. Pour Mercure, Vultur et Fleury (2012), bien qu'ils estiment que le clivage ne serait pas si grand entre les jeunes et les plus âgés, ils dénotent toutefois que la problématique réside dans la différence des valeurs et des attitudes des individus.

Ainsi, au regard de la littérature, les valeurs de type instrumentales et idéologiques seraient au cœur de la différenciation intergénérationnelle des membres (Allvin et Sverke, 2000). Sans réel pouvoir d'action face à ce phénomène, le syndicat marginaliserait les intérêts et besoins des plus jeunes. Par exemple, Allvin et Sverke (2000) nous indiquent dans leur étude que le syndicat continue de vouloir préserver la vision traditionnelle et les demandes de la majorité sans égard pour les demandes spécifiques et individuelles. Ce manque d'adéquation de valeurs aurait alors un effet inévitable qui affecte la relation des jeunes avec leur syndicat et leur engagement syndical (Vandaele, 2012). Quant à Dufour-Poirier et Laroche (2013), elles estiment, face à la difficulté grandissante auprès du syndicat à concilier les conflits au niveau des valeurs de tous les membres, que la solution se trouverait dans la littérature sur le renouveau syndical :

« *how the integration of diversity can strengthen unions in the future* (Lotte Hansen, 2004)? *The idea is not to dissolve diversity into homogeneity but rather to use diversity as a strategy to create an agenda that will unite the members instead of dividing them and create a feeling of belonging among them* (Kelly, 1998) » Dufour-Poirier et Laroche (2013 : 419-420)

De là, Dufour-Poirier et Laroche (2013) s'appuient sur trois importants concepts s'inspirant de Lotte Hansen (2004) pour parler d'adéquation de valeurs, soit l'identité, la socialisation et la démocratie. Tout d'abord, l'identité correspondrait au partage de la confiance, des valeurs et du langage, de sorte que « *This mutual understanding of the world leads to a sense of community with the group* » (Dufour et Hege, 2013; Dufour-Poirier, 2011). Ainsi l'identité par une adéquation de valeurs pourrait favoriser la participation syndicale, la mobilisation et l'activisme (Dufour-Poirier et Laroche, 2013). Ensuite, la socialisation répondrait au besoin des jeunes membres grâce à un rapprochement effectif. Ensuite, la socialisation permettrait de développer auprès de l'ensemble des membres des objectifs communs et des points de vue similaires (Dufour-Poirier et Laroche, 2013). Enfin, la démocratie, quant à elle, permettrait justement aux jeunes membres d'exprimer leur opinion en ce qui concerne le syndicat. De plus, l'application d'une démocratie conviendrait, tout à fait aux valeurs des plus jeunes.

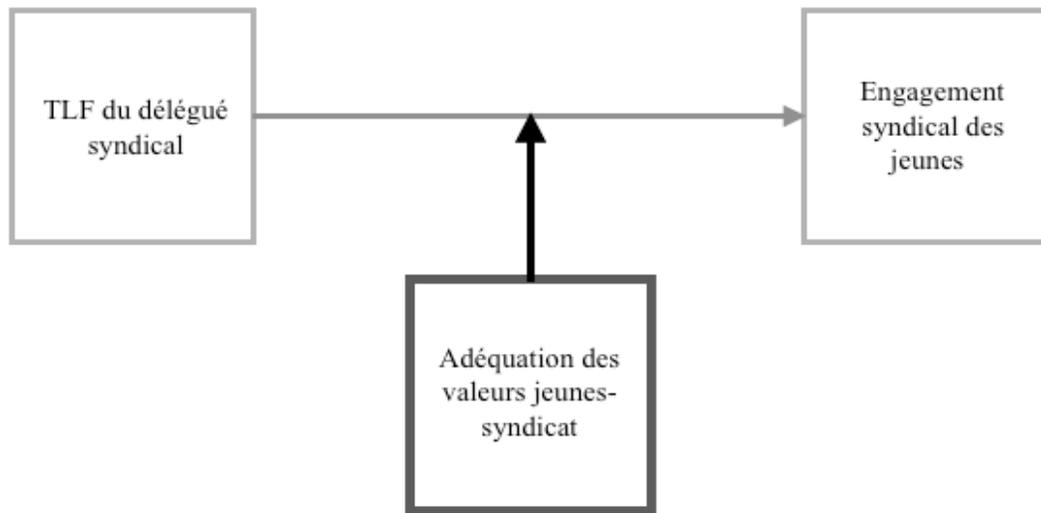
Aussi plusieurs recherches sur le leadership postulent que l'adéquation des valeurs permettrait d'expliquer les raisons qui poussent les individus à s'investir et à être loyaux vis-à-vis de leur leader (Burns, 1978; Conger, 1999; Klein et House, 1995; Shamir et al., 1993; Weber, 1947). De même, plusieurs autres études soulignent que l'adéquation des valeurs entre une personne et l'organisation renforce le concept d'identification. Ce concept s'avère être assez similaire au « *P-O fit* » (Hoffman et al., 2011) et peut être mis en parallèle à l'engagement idéologique en milieu syndical selon Allvin et Sverke (2000). Selon ces auteurs, cette forme d'engagement correspond à l'identification des membres aux buts, valeurs et idéaux reliés au syndicat. En outre, il faut savoir que la littérature fait la distinction entre cette adéquation des valeurs avec deux formes de

congruence, soit celle entre les valeurs des individus avec celles de leur superviseur direct (Burns, 1978; Jung et Avolio, 2000) et celle entre les valeurs des individus avec celles de leur organisation (Van Knippenberg, De Cremer et Hogg, 2004).

Ainsi, il est très probable que, dans un cas où le syndicat ne prend pas en considération les valeurs qui ont de l'importance pour leurs jeunes membres, l'engagement syndical ne soit pas aussi élevé qu'escompté, et ce, même s'ils ont une relation avec un délégué syndical doté d'un leadership de type transformationnel. Ceci nous amène ainsi à supposer que le syndicat, comme entité, puisse aussi servir de frein aux effets du leadership transformationnel du délégué syndical. En effet, en prônant des valeurs qui ne s'alignent pas avec les valeurs des jeunes, cela peut diminuer l'impact des actions du représentant syndical pour favoriser l'engagement syndical des jeunes membres. Somme toute, nous comprenons que les valeurs peuvent être l'une des sources majeures de motivation auprès des jeunes membres (Crégan, 1990, 1992). Aussi, ces mêmes jeunes ont un besoin pragmatique d'être participatifs en travaillant pour des valeurs et des objectifs partagés (Dufour-Poirier et Laroche, 2013).

Donc, en connaissance de ce que la recherche apporte à ce sujet, nous postulons que l'adéquation des valeurs entre les jeunes et le syndicat constitue une variable modératrice dans la relation entre le leadership transformationnel du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes. Ainsi, nous pensons que plus le syndicat parvient à obtenir une adéquation des valeurs avec leurs jeunes membres, plus forts seront les effets du leadership transformationnel des délégués syndicaux sur l'engagement syndical des jeunes. Inversement, nous croyons que moins la perception des jeunes sera positive sur l'adéquation de leurs valeurs avec celles du syndicat, moins il y aura d'impacts positifs et perceptibles des effets du leadership transformationnel du délégué sur l'engagement syndical des jeunes syndiqués. De ce fait, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5 (H5) : La congruence de valeurs jeunes-syndicat agit comme modérateur dans la relation entre le leadership transformationnel du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes membres.

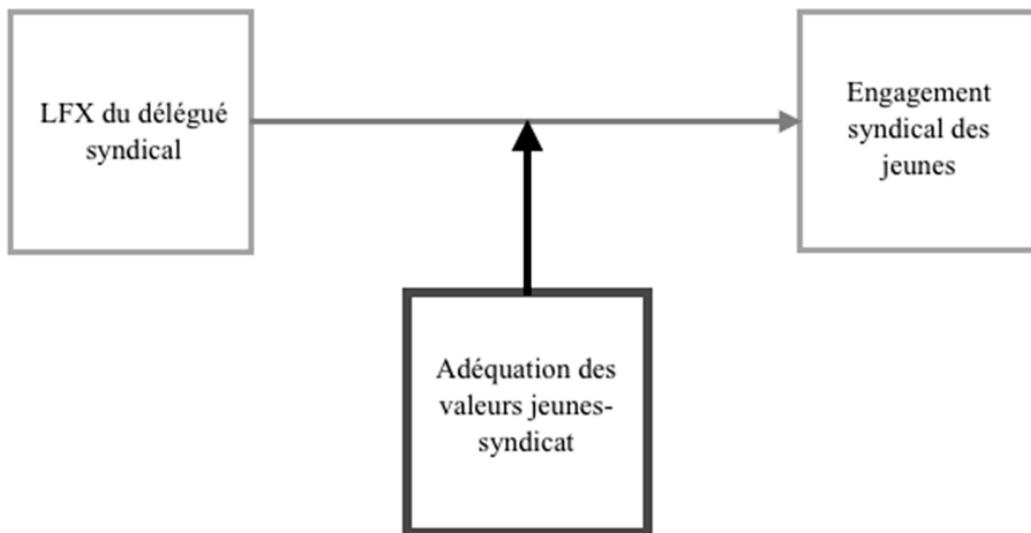


Pour ce qui est de l'effet du leadership laisser-faire sur l'engagement syndical des jeunes membres, nous avons d'ores et déjà postulé qu'il est faible, voire négatif. En sachant que ce type de leadership n'offre ni soutien ni directives claires (Doucet, Simard et Tremblay, 2008 : 627 ; Kirkbride, 2006), nous pouvons nous attendre à ce que la relation entre le délégué et les jeunes membres se dégrade, ce qui n'aidera certainement pas à l'amélioration du sentiment d'engagement syndical des jeunes.

La perception de l'adéquation des valeurs chez les jeunes avec leur syndicat prend toute son importance surtout en présence d'un type de leadership qualifié d'« absence de leadership » (Doucet, Simard et Tremblay, 2008 : 628). En effet, nous pensons que plus le syndicat, en tant qu'entité distincte, parvient à créer une congruence de leurs valeurs avec celles des jeunes et donc à créer une perception positive auprès d'eux, moins l'engagement syndical des jeunes aura tendance à diminuer en présence d'un leadership laisser-faire fort. Dans le cas opposé, plus les jeunes perçoivent de manière négative l'adéquation entre leurs valeurs et celles du syndicat, plus leur engagement envers le

syndicat aura tendance à augmenter les effets négatifs du leadership laisser-faire du délégué syndical. Ceci nous amène à poser l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6 (H6) : La congruence de valeurs jeunes-syndicat agit comme modérateur dans la relation entre le leadership de type laisser-faire du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes membres.



Chapitre 3

Cadre méthodologique

Ce chapitre a pour objectif de présenter la démarche méthodologique suivie dans le cadre de cette recherche. Pour ce faire, nous débuterons par les éléments concernant le devis de recherche, pour ensuite aborder la méthode de collecte de données ainsi que l'outil de collecte de données. Puis pour terminer, nous présenterons l'échantillon et les indicateurs de mesure de chaque variable sollicitée dans cette étude.

3.1 Devis de recherche

Ce projet de recherche a vu le jour grâce au projet de consultation lancé par le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise. Cet organisme sans but lucratif a été créé en 1997 à l'initiative d'une dizaine de jeunes employés dans la région de Québec. Leur intention était de pouvoir favoriser l'intégration, le développement et la participation des jeunes de moins de 35 ans dans leur Société. De leurs différentes activités, leur projet de consultation en est une. Il avait pour but d'aller enquêter l'opinion de tous leurs membres quant à leur vision et leur niveau d'engagement à l'égard des syndicats.

Bien que peu de travaux se sont penchés précisément sur l'engagement syndical des jeunes membres, quelques études sont néanmoins venues proposer certaines pistes quant aux facteurs explicatifs de cet engagement. Dans cette veine, nous avons fait le choix d'utiliser un devis quantitatif. Malgré le peu d'études et de preuves empiriques sur les relations entre nos variables d'intérêt, les arguments avancés dans notre revue de littérature ont été suffisants pour conceptualiser notre modèle de sorte à ce que notre recherche ait une portée confirmatoire. Pour ce faire, nous testerons de manière empirique l'influence modératrice de l'instrumentalité et de l'adéquation des valeurs dans la relation entre le leadership du représentant syndical et l'engagement des jeunes envers leur syndicat.

3.2 Outil de collecte de données

3.2.1 Questionnaire par voie électronique

Le projet de recherche, mené conjointement par des chercheurs de HEC et le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise, impliquait la tenue de tables rondes de discussion et la passation d'un questionnaire à tous les membres du Forum. Ce projet a permis de recueillir des données quantitatives et qualitatives. Suivant la problématique de notre mémoire et étant donné la quantité de données récoltées, nous avons fait le choix de n'utiliser que les données quantitatives. En effet, les données quantitatives convenaient parfaitement pour étudier auprès d'un grand nombre de participants la dynamique sous-jacente à l'engagement syndical des jeunes. De plus, le choix de cet outil est pertinent puisqu'il permet au participant de répondre plus librement grâce à la garantie de son anonymat. En outre, cet instrument de mesure des données nous permettra d'effectuer des analyses de corrélations, technique d'analyse des données que nous jugions appropriée pour un tel devis.

3.2.2 Procédure de collecte de données

Lorsque le questionnaire a été validé et prêt à être utilisé, il a été envoyé par voie électronique à l'ensemble des membres du Forum des jeunes de la fonction publique le 29 avril 2015. L'envoi a été fait par le biais du Forum par voie électronique, plus précisément au moyen d'un communiqué envoyé à chaque courriel de l'ensemble des membres du Forum. Une première date butoir avait été fixée et communiquée, soit le 13 mai 2015. Durant ce délai de près de deux semaines, les jeunes du Forum ont reçu des courriels de rappel afin d'optimiser les chances de recevoir le plus grand nombre de questionnaires dûment complétés. Arrivé à échéance soit le 14 mai 2015, les jeunes du Forum ont été informés par courriel que la date butoir serait reportée au 20 mai 2015 inclusivement. Cette décision a été prise de telle sorte à maximiser le taux de participation du sondage. D'ailleurs, durant ces trois semaines, les jeunes du Forum pouvaient accéder au questionnaire soit via le courriel envoyé par le Forum ou bien par la disponibilité du sondage sur la page internet officielle du Forum qui incluait un lien

web qui redirigeait directement vers le questionnaire. Pour précision, n'ayant pas participé directement à la collecte de données, seule une version anonyme de la partie quantitative de la banque de données compilée nous a été transmise.

3.3 L'échantillon

La population cible de cette recherche était représentée par l'ensemble des jeunes fonctionnaires étant membres du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise. L'ensemble de cette population a été sondé, soit au total 4 000 membres environ. À la suite de l'enquête, 782 questionnaires ont été retournés pour un taux de réponse de l'ordre de 20%. Pour assurer la qualité de la banque de données quantitatives, un nettoyage de celles-ci a été effectué avant toute analyse. Pour ce faire, tous les questionnaires ont été inspectés dans un fichier Excel de sorte à exclure ceux considérés comme étant irrecevables pour l'analyse. Après cette étape, le nombre de questionnaires a inévitablement été réduit. En effet, 136 personnes n'avaient pas répondu à leur questionnaire et 32 questionnaires étaient considérés comme étant incomplets (uniquement des réponses à deux variables ou moins). Au final, 614 questionnaires ont pu être utilisés pour les besoins de nos analyses.

3.4 Les instruments de mesure

Le logiciel utilisé pour la passation du questionnaire était *Qualtrics*. La création du questionnaire a nécessité plusieurs étapes. Ceci peut s'expliquer par le fait que des modifications ont dûes être apportées aux questions, suite à des discussions avec le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise. Il est à souligner que durant ces étapes, les modifications ont été faites de sorte à pouvoir préserver dans l'élaboration des questions autant les intérêts de ce partenaire que celles de la recherche. Concernant toujours la création du questionnaire, une sélection de questions à la fois quantitatives et qualitatives a été faite sur la base de différentes variables dont les éléments de mesure

ont déjà été validés dans la littérature. Le contenu du questionnaire est plus spécifiquement présenté dans les paragraphes suivants.

Tout d'abord, en ce qui a trait au questionnaire, celui-ci visait notamment à mesurer l'engagement syndical des jeunes, leurs attitudes face au syndicalisme et leur adéquation de valeurs avec celles des syndicats, de leurs représentants syndicaux mais aussi avec celles de leur organisation. Dans le cadre de notre recherche, ce sont sept variables qui ont été sélectionnées du questionnaire. Il est à savoir qu'ayant un échantillon de personnes travaillant dans un milieu majoritairement francophone, il a fallu traduire les échelles de mesures choisies. En effet, ces dernières étaient dans leur version originale en anglais. Pour ce faire, la méthode de traduction « *back translation* » de Brislain (1980) a été choisie. Cette méthode consiste à la traduction du texte, qui a été au préalable traduit de la langue d'origine. Une première version traduite en français a pu être entreprise en se basant sur la langue d'origine des termes. Ce n'est que par la suite, qu'une retraduction en anglais a été faite afin d'obtenir deux versions de la première langue, soit l'anglais, de manière à pouvoir valider la précision de la traduction en comparant les deux versions.

Une fois qu'une première version du questionnaire était prête, elle a été testée auprès de vingt membres du Forum des jeunes. Ce prétest avait pour objectif de dépister des lacunes en vérifiant la clarté des questions et leur bonne compréhension auprès des participants. Cette étape a permis d'effectuer quelques changements au questionnaire. Plus spécifiquement, cette phase a permis d'ajouter une variable portant sur l'adéquation des valeurs entre les membres et son syndicat. Par ailleurs, de par les commentaires reçus, plusieurs questions de type ouverte ont été ajoutées à la fin du questionnaire de sorte à ce que les participants puissent faire connaître plus librement leur perception à l'égard des syndicats. D'ailleurs, cet ajout a généré une seconde section de nature qualitative. L'espace de rédaction n'étant pas limité pour la moitié des questions, l'équipe de recherche a saisi l'occasion de solliciter les suggestions des participants quant à la favorisation de l'engagement syndical. De même, les participants ont été

libres d'énoncer ce qui pourrait entraver ou inciter l'engagement syndical des jeunes. En outre, avant sa distribution, le questionnaire a dû subir une modification supplémentaire quant à sa longueur. En effet, cette action avait pour objectif de rendre l'expérience plus agréable pour les participants en enlevant de la lourdeur au niveau de leur temps à consacrer au sondage et ainsi augmenter le taux de réponse. Pour ce faire, un certain nombre d'items ont été retirés parmi certaines échelles de mesure. Pour faire cette sélection, ce sont les coefficients de fidélité qui ont été pris en considération, de sorte à ne conserver que les items au coefficient le plus élevé. Nous vous présentons ces modifications à travers notre description des indicateurs de mesure dans la section suivante.

3.4.1 Indicateurs de mesure, première section du questionnaire

La première section du questionnaire contenait des questions d'ordre plus général de sorte à ce que tous les membres du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise puissent y répondre. La première variable abordée est celle des attitudes générales vis-à-vis du syndicalisme. Pour ce faire, l'échelle de McShane (1986) a été utilisée. Tel que présenté dans le tableau 3.1 suivant, cette section contient huit items et l'échelle employée est de type Likert à 7 points, soit de 1= Totalement en désaccord à 7 = Totalement d'accord.

Tableau 3.1 Indicateur de mesure pour les attitudes générales envers le syndicalisme

	Entièrement en désaccord						Entièrement d'accord
1. Les syndicats sont une force positive dans notre pays	1	2	3	4	5	6	7
2. Si je pouvais choisir, je ne voudrais pas être membre d'un syndicat.	1	2	3	4	5	6	7
3. Je suis heureux que le	1	2	3	4	5	6	7

mouvement syndical existe.	
4. La population se porterait tout aussi bien s'il n'y avait <u>pas</u> de syndicats dans notre pays.	1 2 3 4 5 6 7
5. Les syndicats nuisent à notre société.	1 2 3 4 5 6 7
6. Je suis fier(ère) du mouvement syndical et canadien.	1 2 3 4 5 6 7
7. La plupart des gens se porteraient mieux si les syndicats <u>n'existaient pas</u> .	1 2 3 4 5 6 7
8. Les travailleurs se portent mieux lorsqu'ils sont représentés par un syndicat.	1 2 3 4 5 6 7

L'engagement organisationnel s'avère être la seconde variable choisie. Pour préciser, il s'agit de l'engagement organisationnel affectif qui a été mesurée avec l'échelle révisée de Meyer et Allen (1997). Tel que nous pouvons l'observer dans le tableau 3.2 suivant, cette variable contient également huit items et est de type Likert à sept points.

Tableau 3.2 - Indicateur de mesure pour l'engagement organisationnel

	Entièrement en désaccord	Entièrement d'accord
1. Je serais très heureux ou heureuse de passer le reste de ma carrière au sein de ce ministère/organisme.	1	2 3 4 5 6 7
2. J'aime discuter de mon ministère/organisme avec des gens de l'extérieur.	1	2 3 4 5 6 7

3. J'ai l'impression que les problèmes de mon ministère/organisme sont aussi les miens.	1 2 3 4 5 6 7
4. Je pense que je pourrais facilement m'attacher à un autre ministère/organisme qu'à mon ministère/organisme actuel.	1 2 3 4 5 6 7
5. Je sens que je fais « partie de la famille » au sein de ce ministère/organisme.	1 2 3 4 5 6 7
6. Je ne ressens <u>pas</u> « d'attachement émotionnel » envers mon ministère/organisme.	1 2 3 4 5 6 7
7. Ce ministère/organisme signifie beaucoup pour moi.	1 2 3 4 5 6 7
8. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance envers le ministère/organisme pour lequel je travaille.	1 2 3 4 5 6 7

Pour ce qui est de la troisième variable, soit la satisfaction au travail, neuf items ont été considérés. L'échelle de mesure provient cette fois de Babin et Boles (1998), et se veut encore une fois mesurer à partir d'une échelle de type Likert à 7 points, soit de 1 = Jamais à 7 = Tout le temps, de sorte à être en mesure de mesurer la fréquence d'attitudes comportementales.

Tableau 3.3 - Indicateur de mesure pour la satisfaction au travail

	Jamais - Tout le temps
1. Je considère mon travail comme n'étant <u>pas</u> plaisant.	1 2 3 4 5 6 7

2. Mon travail m'ennuie.	1 2 3 4 5 6 7
3. Je suis satisfait de mon emploi actuel.	1 2 3 4 5 6 7
4. Je dois me forcer pour aller au travail.	1 2 3 4 5 6 7
5. Je n'aime pas mon emploi.	1 2 3 4 5 6 7
6. Mon travail m'enthousiasme.	1 2 3 4 5 6 7
7. Mon travail est inintéressant.	1 2 3 4 5 6 7
8. Je trouve mon travail plaisant.	1 2 3 4 5 6 7
9. Je suis déçu(e) d'avoir choisi cet emploi.	1 2 3 4 5 6 7

Ces trois indicateurs de mesure constituent donc la première section qui est plus générale. Après cela, une question filtre était posée de sorte à déterminer si le participant est syndiqué ou non. Suivant une réponse positive, le répondant était alors invité à poursuivre le questionnaire en répondant aux questions des sections suivantes portant essentiellement sur le syndicalisme. En revanche, si la réponse était négative, le participant était automatiquement amené aux deux dernières sections, soit des questions de nature sociodémographique qui précédaient celles de nature plus qualitative.

3.4.2 Indicateurs de mesure, deuxième section du questionnaire

Cette section-ci concerne donc les participants qui répondent de manière positive à la question filtre témoignant ainsi du fait qu'ils sont syndiqués.

La première variable de cette section comprend dans le cadre de notre recherche les items 10 à 16 pour considérer uniquement le rapport coût/bénéfice de l'instrumentalité syndicale. Pour la mesure, l'échelle qui convenait est celle de Sverke et Kuruvilla (1995). L'échelle est de type Likert basé sur sept points, soit de 1 = Totalemment en désaccord à 7 = Totalemment en accord.

Tableau 3.4 - Indicateur de mesure pour l'instrumentalité du syndicat

	Entièrement en accord	Entièrement en désaccord
1. Je crois aux objectifs du mouvement syndical.	1	2 3 4 5 6 7
2. Je partage les mêmes valeurs que mon syndicat.	1	2 3 4 5 6 7
3. Les décisions prises par mon syndicat reflètent mes opinions.	1	2 3 4 5 6 7
4. Les problèmes de mon syndicat sont aussi mes problèmes.	1	2 3 4 5 6 7
5. Je sens que je fais partie intégrante de mon syndicat.	1	2 3 4 5 6 7
6. Mon syndicat signifie beaucoup pour moi.	1	2 3 4 5 6 7
7. Je ressens un fort sentiment d'appartenance envers mon syndicat.	1	2 3 4 5 6 7
8. Il existe un sens de la communauté au sein de mon syndicat.	1	2 3 4 5 6 7
9. J'ai des liens solides avec mon syndicat, des liens qui seraient difficiles à rompre.	1	2 3 4 5 6 7
10. Les probabilités sont bonnes que mon syndicat contribue à améliorer ma rémunération dans les années à venir.	1	2 3 4 5 6 7
11. Les probabilités sont bonnes que mon syndicat contribue à améliorer mon environnement de travail dans les	1	2 3 4 5 6 7

années à venir.	
12. Les probabilités sont bonnes que mon syndicat contribue à m'assurer d'une sécurité d'emploi dans les années à venir.	1 2 3 4 5 6 7
13. Les probabilités sont bonnes que mon syndicat rende mon travail plus intéressant dans les années à venir.	1 2 3 4 5 6 7
14. Les probabilités sont bonnes que mon syndicat collabore avec l'employeur au bon fonctionnement des activités des ministères ou des organismes dans les années à venir.	1 2 3 4 5 6 7
15. Les probabilités sont bonnes que mon syndicat contribue à améliorer ma situation professionnelle au travail dans les années à venir.	1 2 3 4 5 6 7
16. Les probabilités sont bonnes que mon syndicat me donne plus d'influence sur mon travail dans les années à venir.	1 2 3 4 5 6 7

La seconde variable de la section porte sur l'engagement syndical. Il est à noter que l'échelle de mesure de Gordon et al. (1980) est la plus reconnue dans la littérature sur l'engagement syndical. Toutefois, la longueur de cette échelle ne convenait pas à notre souci de faciliter l'expérience pour les répondants. Ainsi, nous avons eu recours à l'échelle de Kelloway et ses collègues (1992) qui a déjà été utilisée dans plusieurs études et qui convenait davantage de par son aspect plus synthétique. Cette échelle permet de sonder trois dimensions de l'engagement syndical, soit la loyauté, la volonté de travailler pour le syndicat et la responsabilité face aux syndicats. Par contre, selon Cohen (2003), deux items se situeraient davantage au niveau des résultats de l'engagement syndical, soit « *Declining to join the union was on my part* » ainsi que « *Based on what I know now, and what I believe I can expect in the future, I plan to be*

member of this union the rest of the time I work in the company ». Ainsi, en suivant la suggestion de Cohen (2003), ces deux items ont été supprimés du questionnaire. Par ailleurs, un item provenant de l'échelle de Gordon et al. (1980) a été ajouté, soit « Je ressens peu de loyauté envers ce syndicat local ». Compte tenu des modifications, l'échelle utilisée dans notre questionnaire comporte en totalité douze items et est du type Likert à 7 points, pareillement aux variables précédentes.

Tableau 3.5 - Indicateur de mesure pour l'engagement envers le syndicat

	Entièrement en accord	Entièrement en désaccord
1. Je parle de mon syndicat à mes ami(e)s comme d'une bonne organisation.	1	2 3 4 5 6 7
2. J'éprouve un sentiment de fierté à faire partie de mon syndicat.	1	2 3 4 5 6 7
3. Il y a beaucoup à gagner à adhérer à mon syndicat.	1	2 3 4 5 6 7
4. Je ressens <u>peu</u> de loyauté envers mon syndicat.	1	2 3 4 5 6 7
5. Les réalisations de mon syndicat sont une preuve de ce que des gens dévoués peuvent accomplir.	1	2 3 4 5 6 7
6. Je suis disposé à investir de mon temps pour m'assurer de la réussite des projets de mon syndicat.	1	2 3 4 5 6 7
7. Si on me le demandait, je me présenterais à un poste électif au sein de mon syndicat.	1	2 3 4 5 6 7
8. Si on me le demandait, je siégerais à un comité comme représentant de mon syndicat (ex. : comité de santé sécurité au travail, comité de grief).	1	2 3 4 5 6 7
9. Chaque membre devrait être prêt à prendre le temps de déposer un grief lorsque nécessaire.	1	2 3 4 5 6 7
10. Il est du devoir de chaque membre de rester à l'affût d'informations qui pourraient être utiles au syndicat.	1	2 3 4 5 6 7

11. Il est de la responsabilité de chaque membre de s'assurer que les autres membres suivent et respectent la convention collective.	1 2 3 4 5 6 7
12. Il est du devoir de chaque membre de soutenir ou d'aider un autre travailleur à utiliser la procédure de grief lorsque nécessaire.	1 2 3 4 5 6 7

À la suite de ces deux premières variables de cette section-ci, une nouvelle question filtre était posée. Cette question avait pour but de déterminer si le répondant est simplement un membre syndiqué ou bien s'il détient un rôle spécifique au sein de son syndicat, soit en tant que représentant ou délégué syndical. Dans le cas où la réponse était positive à cette question filtre, le participant était automatiquement conduit vers la dernière section dont la variable porte sur l'adéquation des valeurs vis-à-vis du syndicat et de l'organisation. De cette façon, le participant étant lui-même un représentant ou un délégué syndical n'avait pas à répondre aux questions portant sur le leadership du délégué syndical. Pour ce qui est du participant qui répondait « non » à la question filtre, la question suivante avait pour objectif de déterminer si le répondant connaissait ou non son représentant syndical. Dans le cas où le répondant ne connaissait pas son délégué syndical ce dernier était automatiquement dirigé vers la dernière variable du questionnaire. Autrement dit, ce processus nous permettait de distinguer les répondants, et ce, selon leur relation effective avec leur représentant(e) syndical(e) de sorte à être en mesure d'étudier véritablement la variable portant sur le leadership du représentant syndical. Cette variable possède par ailleurs quinze items au total. Ont été utilisés les douze items selon l'échelle de Podsakoff et al. (1990) qui mesure le leadership transformationnel et trois items qui mesurent le leadership laisser-faire selon l'étude de recherche d'Avolio, Bass et Jung (1999). Cette variable est aussi de type Likert et à sept points, tous identiques à ceux des deux précédentes variables.

Tableau 3.6 - Indicateur de mesure pour le leadership du représentant syndical

	Entièrement en accord	Entièrement en désaccord
1. Offre une vision inspirante.	1	2 3 4 5 6 7
2. Sait clairement où l'on se dirige.	1	2 3 4 5 6 7
3. Présente une image intéressante de l'avenir.	1	2 3 4 5 6 7
4. Prêche par l'exemple.	1	2 3 4 5 6 7
5. Est un modèle à suivre.	1	2 3 4 5 6 7
6. Montre l'exemple plutôt que de dicter ce qu'il faut faire.	1	2 3 4 5 6 7
7. M'expose des idées qui m'aident à questionner mes façons de faire.	1	2 3 4 5 6 7
8. M'encourage à voir les situations sous un angle différent.	1	2 3 4 5 6 7
9. N'hésite pas à remettre en question les choses que je tiens pour acquises.	1	2 3 4 5 6 7
10. Considère mes sentiments personnels avant d'agir.	1	2 3 4 5 6 7
11. Se préoccupe de mes besoins en tant qu'individu.	1	2 3 4 5 6 7
12. S'assure que mes intérêts sont respectés.	1	2 3 4 5 6 7
13. Évite de prendre des décisions.	1	2 3 4 5 6 7

14. Est absent lorsque l'on a besoin de lui.	1 2 3 4 5 6 7
15. Tarde à répondre aux requêtes.	1 2 3 4 5 6 7

3.4.3 Indicateurs de mesure, dernière section du questionnaire

La dernière variable quantitative mesurée dans ce questionnaire est celle de l'adéquation des valeurs. Cette adéquation était d'ailleurs mesurée à trois niveaux, soit celui du rapport au syndicat, celui de l'organisation et celui du représentant syndical. Pour ce faire, trois items ont été choisis dans l'échelle de Cable et DeRue (2002) et ils ont été adaptés selon les trois cibles visées. Pour chacune des cibles, une section leur a été réservée dans laquelle le participant retrouvait les trois mêmes items adaptés à chaque fois. Par ailleurs, dans chaque section, pour chaque cible, la variable était exactement identique aux précédentes, soit de type Likert et à sept points. À cet égard, le tableau qui suit présente les trois items selon les trois cibles.

Tableau 3.7 - Indicateur de mesure pour l'adéquation des valeurs (cibles : syndicat, organisation et représentant syndical)

	Entièrement en accord	Entièrement en désaccord
1. Mes valeurs sont conformes aux idéaux et aux principes de mon syndicat / ministère / représentant(e) syndical.	1 2 3 4 5 6 7	
2. Mes valeurs sont conformes aux idéaux et aux principes de mon syndicat / ministère / représentant(e) syndical.	1 2 3 4 5 6 7	
3. Les valeurs de mon syndicat / ministère / représentant(e) syndical sont similaires aux miennes.	1 2 3 4 5 6 7	

Enfin, le questionnaire se terminait par une section plus qualitative. L'évolution de la perception du syndicalisme des jeunes du Forum était d'abord mesurée par deux questions graduées.

Tableau 3.8 - Indicateur de mesure pour l'évolution de la perception du syndicalisme

De manière générale, quelle était votre perception du syndicalisme avant votre embauche dans la fonction publique québécoise ?
<input type="radio"/> Très positive
<input type="radio"/> Positive
<input type="radio"/> Ni positive ni négative
<input type="radio"/> Négative
<input type="radio"/> Très négative

Dans quelle mesure votre perception du syndicalisme a évolué suite à votre embauche dans la fonction publique québécoise ? Ma perception est devenue...
<input type="radio"/> Très positive
<input type="radio"/> Positive
<input type="radio"/> Ni positive ni négative
<input type="radio"/> Négative
<input type="radio"/> Très négative

Le répondant avait, par la suite, à répondre à cinq questions. La première question était de nature fermée et la seconde à choix multiples incluant un espace pour fournir des explications. Les trois autres questions étaient, quant à elles, ouvertes et sans limite d'espace.

Tableau 3.9 - Questions 80 à 84

Avez-vous déjà déposé un grief ?
<input type="radio"/> Non
<input type="radio"/> Oui – Quel était le motif et êtes-vous satisfait(e) du cheminement de celui-ci ?
Comment qualifieriez-vous le degré d'influence des jeunes employés de la fonction publique québécoise sur les priorités et les décisions du syndicat ?
<input type="radio"/> Fort - Expliquez
<input type="radio"/> Modéré - Expliquez
<input type="radio"/> Faible - Expliquez
<input type="radio"/> Aucune influence - Expliquez
Quels sont les principaux obstacles à l'engagement des jeunes employés de la fonction publique québécoise envers leur syndicat ?
...
Qu'est-ce qui incite les jeunes employés de la fonction publique québécoise à soutenir ou à s'engager envers leur syndicat ?
...

Quelles mesures pourraient être mises en place par les syndicats afin de favoriser la participation syndicale chez les jeunes de la fonction publique québécoise ?

...

En ce qui concerne la consultation de la totalité du questionnaire, il est disponible à l'annexe A.

3.5 Les méthodes d'analyse

Pour tester nos hypothèses, nous avons eu recours à des analyses de régression avec effet de modulation. Pour ce faire, nous avons employé la macro SPSS proposée par Hayes (2013). Celle-ci nous est apparue comme la plus pertinente pour tester l'ensemble de nos hypothèses. En effet, cette méthode permet de prendre en compte de manière simultanée toutes les variables modératrices et leur relation avec leurs relations principales ainsi que les effets indirects sur les variables. De plus, leur technique de rééchantillonnage (*bootstrapping*) permet de l'utiliser un nombre plus petit d'échantillon. À ce propos, Preacher et Hayes (2008b) énoncent que : « *bootstrapping enables researchers to use smaller samples than would be necessary to satisfy the distributional assumptions of other methods.* ». En outre, la méthode PROCESS est adaptée pour les analyses SPSS pour étudier un modèle de modulation qui inclut des variables modératrices.

Ainsi, la méthode de Hayes et Preacher (2008a) convient à notre étude car elle s'avère être plus rigoureuse grâce au « *bootstrapping* » comparativement à des analyses traditionnelles de régressions.

Chapitre 4

Présentation des résultats

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats générés par les diverses analyses effectuées et ainsi valider l'ensemble des hypothèses de notre recherche. Dans un premier temps nous allons vous présenter les résultats de nos statistiques descriptives pour ensuite vous présenter nos résultats de corrélations entre les variables. Enfin, nous vous présenterons les résultats de l'ensemble de nos hypothèses selon nos analyses de régression avec effet de modération par la méthode de Hayes et Preacher.

4.1 Statistiques descriptives et de corrélation

Nous avons tout d'abord fait des analyses descriptives dans SPSS. Le tableau 4.1 présente les moyennes de chaque variable, leur minimum et maximum, ainsi que leur écart-type.

Tableau 4.1 - Tableau de statistiques descriptives

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
TFL	1,00	7,00	3,82	1,54
LFX	1,00	7,00	2,67	1,50
AdValSyn	1,00	7,00	3,82	1,57
Instrumentalité	1,00	6,69	3,36	1,32
EngSynd	1,00	6,83	3,54	1,25
Anc2gr				

Dans ce tableau, nous observons que les moyennes des cinq variables se situent entre 2,67 et 3,82 sur 7. Ceci semble signifier que l'ensemble des participants qui ont répondu au questionnaire sont modérément en accord avec les affirmations du questionnaire. On

remarquera que les moyennes les plus élevées concernent la variable du leadership transformationnel et celle de l'adéquation des valeurs. A contrario, la moyenne la plus basse, donc celle pour laquelle les participants sont le plus en désaccord, concerne la variable du leadership laisser-faire. En outre, nous remarquons que pour la variable de l'engagement syndical, les participants n'ont pas répondu de manière prononcée. En effet, avec une moyenne 3,53, l'engagement syndical n'est ni faible ni fort.

Après ces statistiques descriptives, il nous a été nécessaire de vérifier la présence de relations linéaires par une analyse de corrélation entre nos variables. À ce propos, le tableau 4.2 (ci-dessous) présente les corrélations avec leur degré de signification pour chacune de nos variables ainsi qu'avec la variable de contrôle (qui correspond à l'ancienneté du groupe). Le tableau comprend également les alphas de Cronbach (α) qui sont présentés dans la diagonale.

Tableau 4.2 - Matrice de corrélations

		Corrélations				
		1	2	3	4	5
1.EngSynd	corrélation de Pearson	0,92				
	Alpha α					
2.TFL	corrélation de Pearson	0,50**	0,97			
	Alpha α					
3.LFX	corrélation	-0,17**	-0,53**	0,90		

	de Pearson					
	Alpha α					
4.Instrumentalité	corrélation de Pearson	0,86**	0,58**	-0,23**	0,94	
	Alpha α					
5.AdValSyn	corrélation de Pearson	0,79**	0,46**	-0,18**	0,83**	0,97
	Alpha α					
6.Anc2gr	corrélation de Pearson	-0,07	-0,06	0,01	-0,05	-0,06
	Sig. (bilatérale)	0,27	0,33	0,83	0,45	0,35

* $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$

Tout d'abord, nous pouvons noter que tous les alphas de Cronbach sont supérieurs à 0,70, nous assurant d'une bonne fiabilité des variables. Pour ce qui est du coefficient de corrélation et du degré de signification, nous pouvons constater que certaines relations entre nos variables sont significatives ($p < 0,05$), ce qui nous permet pour chaque relation entre les variables de rejeter l'hypothèse nulle, soit qu'il n'y aurait pas d'association entre les deux variables. En revanche, il est à signaler que notre variable d'ancienneté n'est pas reliée aux autres variables. Nous constatons également que nous avons des relations négatives et positives.

Pour ce qui est des relations positives, nous avons :

- 1) la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement syndical
- 2) la relation entre l'instrumentalité et l'engagement syndical
- 3) la relation entre l'instrumentalité et le leadership transformationnel
- 4) la relation entre l'adéquation des valeurs et l'engagement syndical
- 5) la relation entre l'adéquation des valeurs et le leadership transformationnel
- 6) la relation entre l'adéquation des valeurs et l'instrumentalité

Pour ce qui est des relations négatives, nous avons :

- 7) la relation entre le leadership laisser-faire et l'engagement syndical
- 8) la relation entre le leadership laisser-faire et le leadership transformationnel
- 9) la relation entre l'instrumentalité et le leadership laisser-faire
- 10) la relation entre l'adéquation des valeurs et le leadership laisser-faire

Ce sont bien évidemment les relations en lien avec nos hypothèses qui nous intéressent avant tout. À ce propos, nous constatons une forte relation positive entre le leadership transformationnel et l'engagement syndical avec un coefficient de corrélation significatif, ($r = 0,50$). Ensuite, nous pouvons constater qu'au contraire la relation entre le leadership laisser-faire et l'engagement syndical est significative ainsi que négative ($r = -0,17$). En comparaison à la précédente, nous pouvons d'ores et déjà souligner l'écart conséquent entre ces deux relations et nous constatons que le leadership transformationnel est le type qui ressort plus fortement vis-à-vis de l'engagement syndical. Enfin, nos variables modératrices, soit l'instrumentalité et l'adéquation des valeurs, ont de très forts coefficients de corrélation et qui plus est, positifs avec l'engagement syndical.

4.2 Analyses de régressions multiples avec effets de modération

Nous voulons à présent connaître quel type de leadership du représentant syndical influence l'engagement syndical des jeunes membres. Nous aimerions également

vérifier si nos deux variables modératrices ont bel et bien un effet modérateur dans la relation du leadership du délégué syndical avec l'engagement syndical des jeunes. Pour pouvoir répondre à nos questionnements, nous avons donc choisi de procéder à des analyses de régression multiples avec effets de modulation. Les tableaux 4.3 et 4.4 présentent nos résultats distincts pour chacune de ces analyses et pour chaque hypothèse. Les résultats de notre analyse, faite selon la méthode proposée par Preacher et Hayes (2008a), vont nous permettre de valider ou d'infirmer chacune de nos hypothèses proposées.

D'après les chiffres des tableaux 4.3 et 4.4 (ci-dessous), nous pouvons émettre plusieurs observations et ce, selon premièrement leur niveau de signification ($p < 0,05$), deuxièmement leur coefficient standardisé (β) qui permet de comparer la contribution de chaque variable selon l'échelle standard (qui varie de -1 à +1). Nous aborderons tout d'abord les résultats concernant la première variable indépendante, soit le leadership transformationnel avec le tableau 4.3 et ensuite la seconde variable indépendante, soit le leadership laisser-faire avec le tableau 4.4.

4.2.1 Résultats d'analyses : leadership transformationnel, instrumentalité et adéquation des valeurs

Tableau 4.3 – Résultats d'analyses de régressions multiples – Leadership transformationnel (n = 252)

R ²	F
0,70	95,76

Modèle			
	β	t	p
Instrumentalité	0,27**	5,03	0,00
TFL	0,06	1,78	0,08

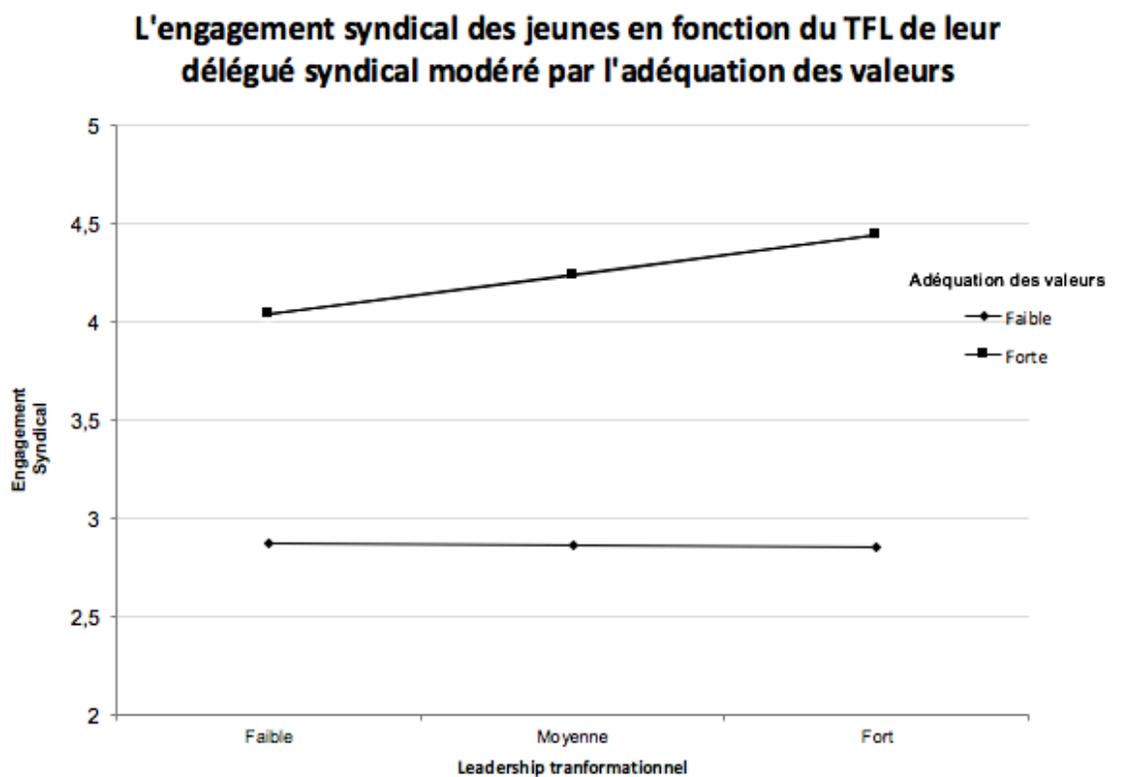
int_1	-0,03	-1,00	0,32
AdValSyn	0,44**	0,04	0,00
int_2	0,04*	1,97	0,05
Anc2gr	-0,04	-0,44	0,66
Légende : int_1 = TFL x Instrumentalité			
int_2 = TFL x AdValSyn			

Certains résultats présentés dans le tableau 4.3 ont leur coefficient non significatif, ce qui nous permet pas d'observer certaines de nos hypothèses, ce qui est le cas pour notre première hypothèse 1 (H1) : « Le leadership transformationnel (TLF) du délégué syndical aura un impact positif sur l'engagement syndical des jeunes membres. ». Ce résultat non-concluant nous oblige contrairement à ce que nous envisagions à réfuter d'ores et déjà notre première hypothèse. Ceci nous amène à comprendre que dans notre échantillon, le leadership transformationnel n'a aucun effet contributif à l'engagement syndical des jeunes. Ensuite, nos résultats nous poussent à rejeter l'hypothèse 3 (H3) selon laquelle « La perception de l'instrumentalité syndicale des jeunes agit comme modérateur dans la relation entre le leadership transformationnel (TLF) du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes membres » puisque le coefficient de la variable d'interaction (int_1) est non significatif. En revanche, pour ce qui est de la variable « int_2 », soit l'effet de modération entre le leadership transformationnel et l'adéquation des valeurs sur l'engagement syndical, nous constatons qu'elle a un coefficient significatif : (B : 0,04, $p < 0,05$). Ainsi, ce résultat nous laisse entendre que la combinaison du leadership transformationnel avec la variable modératrice de l'adéquation des valeurs, apporte une contribution significative à la prédiction de l'engagement syndical des jeunes.

La figure 4.1 ci-dessous nous permet d'observer les pentes simples de la relation entre le niveau de leadership transformationnel et l'engagement syndical des jeunes pour un haut et un faible niveau d'adéquation des valeurs. La première pente qui représente un faible

niveau d'adéquation a pour coefficient un beta de -0,01 (p : n.s.). La seconde pente qui schématise une forte adéquation des valeurs a pour coefficient un beta de 0,13 (p < 0,01). Ainsi, ce graphique nous permet de penser que lorsque les jeunes membres perçoivent un faible niveau d'adéquation des valeurs avec leur syndicat, le leader de type transformationnel du délégué syndical n'a pas d'impact sur l'engagement de leur membre. Inversement, ce type de leadership du délégué influence positivement l'engagement de leurs jeunes membres lorsque ceux-ci perçoivent une forte similitude entre leurs valeurs et celles de leurs syndicats. Aux vues de ces résultats, nous confirmons notre hypothèse 5, soit (H5) : « La congruence de valeurs jeune-syndicat agit comme modérateur dans la relation entre le leadership transformationnel (TLF) du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes membres. ».

Figure 4.1: L'engagement syndical des jeunes en fonction du TFL de leur délégué syndical



4.2.2 Résultats d'analyses : leadership laisser-faire, instrumentalité et adéquation des valeurs

À présent, voici le tableau 4.4 qui relatent les principaux résultats qui concernent la variable indépendante du leadership laisser-faire :

Tableau 4.4 – Résultats d'analyses de régressions multiples – Leadership laisser-faire (n = 249)

R ²	F
0,70	92,71

Modèle			
	β	t	p
Instrumentalité	0,31**	7,04	0,00
LFX	0,02	0,76	0,45
int_1	0,04	1,26	0,21
AdValSyn	0,45**	11,41	0,00
int_2	-0,05*	-2,00	0,05
Anc2gr	-0,04	-0,46	0,65
Légende : int_1 = LFX x Instrumentalité int_2 = LFX x AdValSyn			

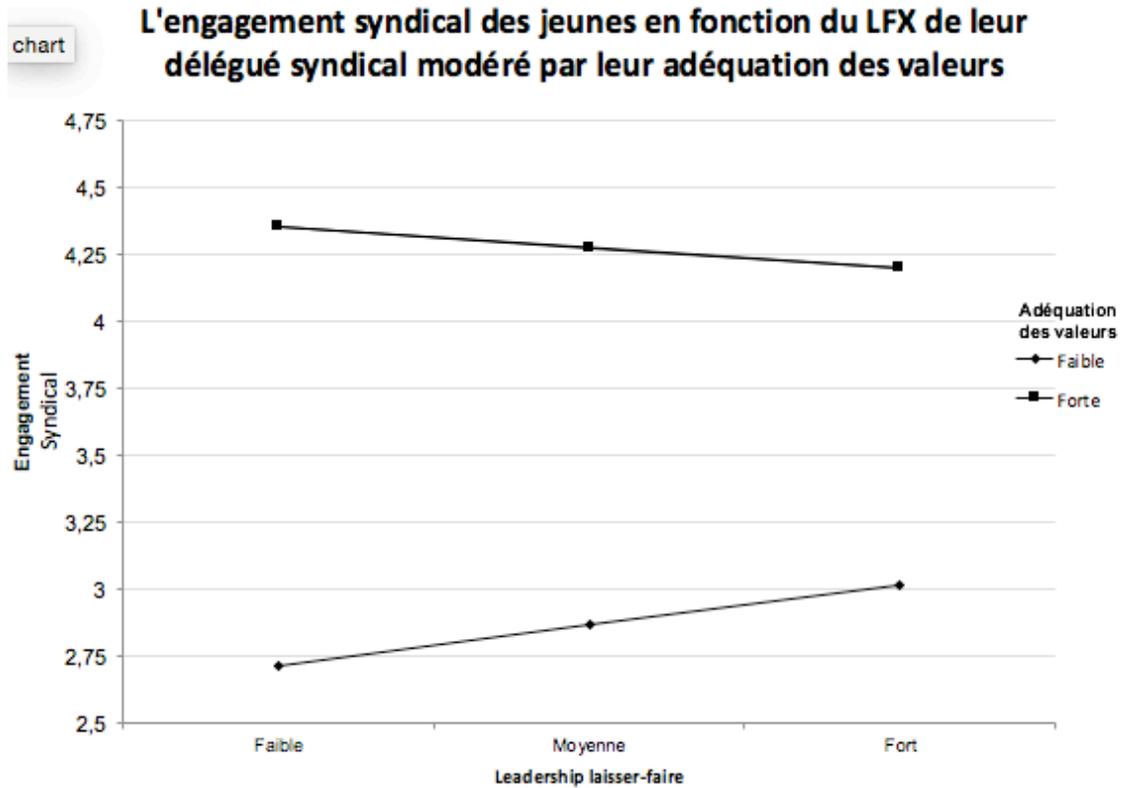
Quant aux résultats présentés dans le tableau 4.4, tout d'abord par manque d'un coefficient significatif, nous devons réfuter notre seconde hypothèse (H2) selon laquelle le leadership de type laissez-faire (LFX) aura un impact négatif sur l'engagement syndical des jeunes membres.

Il en est de même pour notre hypothèse 4 (H4) qui s'avère être non confirmée, car son coefficient de régression est également non significatif. Ainsi, La perception de l'instrumentalité syndicale des jeunes n'agit pas comme modérateur dans la relation entre le leadership de type laissez-faire (LFX) du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes membres. En revanche l'interaction entre le leadership laissez-faire et l'adéquation des valeurs (int_2) a un coefficient significatif (B : -0,05, $p < 0,05$).

La figure 4.2 ci-dessous nous permet d'observer les pentes simples pour cette hypothèse, soit les relations entre le niveau de leadership laissez-faire du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes membres pour un faible et un haut niveau d'adéquation des valeurs. La première pente qui représente un faible niveau d'adéquation des valeurs. La première pente qui représente un faible niveau d'adéquation : (B : 0,1, $p < 0,05$). La seconde pente qui schématise une forte adéquation des valeurs a pour coefficient un beta de -0,05 (p : n.s.). Ce graphique nous permet donc de dire que lorsque les jeunes membres perçoivent un faible niveau d'adéquation des valeurs avec leur syndicat, un fort leadership de type laissez-faire de leur délégué syndical aurait contre toute attente un impact positif sur leur engagement syndical. Nous pouvons également souligner comme seconde observation que ce type de leadership du délégué n'influence pas de manière significative l'engagement de leurs jeunes membres lorsque ceux-ci perçoivent une forte similitude entre leurs valeurs et celles de leurs syndicats.

Ainsi, contrairement à ce que nous envisagions, l'effet modérateur de l'adéquation des valeurs sur la relation entre leadership laissez-faire et l'engagement syndical apporte une contribution significative, mais qui va à l'encontre de notre hypothèse 6 (H6) qui stipulait que la congruence de valeurs jeune-syndicat peut agir comme modérateur dans la relation entre le leadership de type laissez-faire (LFX) du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes membres.

Figure 4.2: L'engagement syndical des jeunes en fonction du LFX de leur délégué syndical



4.2.3 Synthèse des résultats d'analyses

En somme, nous pouvons observer tous les résultats de notre analyse faite selon la méthode proposée par Preacher et Hayes (2008a), dans notre tableau 4.5 ci-dessous. Il permet de synthétiser les résultats obtenus quant à nos six hypothèses de recherche.

Tableau 4.5 - Tableau synthétique de validation des hypothèses

Hypothèses	Confirmée	Rejetée
H1 : Le leadership transformationnel (TLF) du délégué syndical est associé positivement à l'engagement syndical des jeunes membres.		X
H2 : Le leadership de type laissez-faire (LFX) sera négativement associé à l'engagement syndical des jeunes membres.		X
H3 : La perception de l'instrumentalité syndicale des jeunes agit comme modérateur dans la relation entre le leadership transformationnel (TLF) du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes membres.		X

H4 : La perception de l'instrumentalité syndicale des jeunes peut agir comme modérateur dans la relation entre le leadership de type laissez-faire (LFX) du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes membres.		X
H5 : La congruence de valeurs jeune-syndicat agit comme modérateur dans la relation entre le leadership transformationnel du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes membres.	√	
H6 : La congruence de valeurs jeune-syndicat agit comme modérateur dans la relation entre le leadership de type laissez-faire du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes membres.		X

D'après notre tableau, nous pouvons voir que l'unique hypothèse validée est l'hypothèse (H5), soit la congruence de valeurs jeune-syndicat qui agit comme modérateur dans la relation entre le leadership transformationnel du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes membres. En ce qui a trait aux autres hypothèses, tout d'abord la seconde et dernière hypothèse significative est l'hypothèse (H6), selon laquelle la congruence de valeurs jeune-syndicat agit comme modérateur dans la relation entre le leadership de type laissez-faire du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes membres. Cependant, les résultats nous conduisent à l'infirmier puisque l'effet de modération va à l'encontre du sens postulé. Pour les quatre autres hypothèses, soit de (H1) à (H4), elles sont malheureusement rejetées, car elles n'ont pas atteint le seuil de significativité.

4.3 Autres résultats

En dehors de nos six hypothèses, nos résultats nous permettent d'observer des résultats additionnels qui s'avèrent très intéressants. Tout d'abord, dans le contexte du leadership transformationnel, nous remarquons en premier lieu que la plus forte contribution directe à la prédiction de l'engagement syndical des jeunes membres revient à la variable « adéquation des valeurs ». En effet, avec un coefficient standardisé ($B : 0,44$ $p < 0,01$), nous constatons un lien direct et fort entre l'adéquation des valeurs et l'engagement syndical des jeunes. Ainsi, nous pensons que plus les jeunes membres perçoivent que les valeurs de leur syndicat sont similaires aux leurs alors plus leur engagement sera élevé. En second lieu, nous avons détecté que la variable de

l'instrumentalité apporte aussi une contribution. Avec un coefficient standardisé de (B : 0,27, $p < 0,01$), nous pouvons constater un lien direct modéré de l'instrumentalité avec l'engagement syndical des jeunes. Ainsi, plus les membres perçoivent de manière positive l'instrumentalité de leur syndicat et plus leur engagement sera positif. Cependant, en comparaison avec la contribution directe de l'adéquation des valeurs, elle s'avère être moins forte.

Enfin, dans un contexte de leadership laisser-faire, nous remarquons que la plus forte contribution à la prédiction de l'engagement syndical des jeunes membres revient à nouveau à la variable « adéquation des valeurs ». En effet, avec un coefficient standardisé de (B : 0,45, $p < 0,01$), nous remarquons la présence d'un lien direct et fort entre l'adéquation des valeurs et l'engagement syndical des jeunes. Ceci étant dit, nous pouvons également avancer que la variable de l'instrumentalité génère une contribution. En effet, avec son coefficient standardisé (B : 0,31, $p < 0,01$), nous pouvons alors observer que l'instrumentalité possède un lien direct et modéré avec l'engagement syndical des jeunes. Néanmoins, il s'avère encore une fois qu'elle serait d'une moindre intensité que celle de l'adéquation des valeurs.

Aux vues de l'ensemble de ces résultats, majoritairement inattendus, nous nous sommes bien évidemment questionnés sur les raisons qui permettraient d'expliquer de tels résultats. Ce point de sujet sera justement abordé dans le chapitre suivant qui vise la discussion des résultats.

Chapitre 5

Discussion des résultats

Ce dernier chapitre présente notre réflexion découlant des résultats de nos analyses statistiques qui portent sur l'influence du leadership transformationnel et laisser-faire sur l'engagement syndical des jeunes. Nous entamerons notre discussion en revenant sur nos résultats significatifs et en traitant de leurs contributions théoriques. Ensuite, nous aborderons les résultats non significatifs découlant de nos analyses statistiques, puis nous poursuivrons notre réflexion en traitant de certains résultats complémentaires qui nous guideront vers la proposition de quelques pistes de recherches futures. Par la suite, nous présenterons les limites et les contributions pratiques qui résultent de notre recherche, et enfin nous conclurons.

5.1 Résultats significatifs et contributions théoriques

Notre objectif de recherche était basé sur la volonté de vérifier si le leadership transformationnel du délégué syndical pouvait, face aux problématiques inhérentes à la relation que lie les jeunes au syndicalisme, influencer le niveau d'engagement syndical des jeunes. Pour enrichir notre recherche, nous avons également évalué de manière comparative le leadership laisser-faire du représentant syndical. En outre, nous avons inclus dans notre étude, deux éléments contextuels reconnus dans la littérature comme pouvant soutenir le niveau d'engagement syndical des jeunes. Les variables modératrices de notre recherche sont ainsi l'instrumentalité syndicale et l'adéquation des valeurs. L'apport principal de notre recherche s'inscrit dans le constat du manque de recherches dans la littérature sur la relation entre nos variables dans le contexte spécifique de la relation « syndicat-jeunes membres ». Avant de débiter notre discussion, rappelons que nous n'avons obtenu que deux résultats significatifs de régression, plus précisément pour les hypothèses (H5) et (H6). Nous traiterons donc dans un premier temps de ces résultats.

5.1.1 Hypothèse (H5) : Rôle modérateur de l'adéquation des valeurs dans la relation entre le leadership transformationnel (TFL) du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes

Commençons avec notre hypothèse (H5) dont l'interaction était significative et positive ($B : 0,04, p < 0,05$). Ce résultat nous permet de confirmer notre hypothèse (H5), soit l'effet modérateur de l'adéquation des valeurs dans la relation entre le leadership transformationnel (TFL) du représentant syndical et l'engagement syndical des jeunes. Nous pouvons dès lors affirmer que lorsque les jeunes membres syndiqués perçoivent une forte adéquation de valeurs avec leur syndicat, la présence d'un leadership transformationnel fort, rehausse l'engagement syndical des jeunes. Inversement, lorsque les jeunes syndiqués perçoivent une faible adéquation de valeurs avec leur syndicat, et ce peu importe le niveau du leadership transformationnel (TFL), le niveau d'engagement syndical des jeunes membres stagne.

Nous nous attendions fortement à ce résultat puisque plusieurs auteurs considèrent l'adéquation des valeurs comme étant la variable qui se trouve au cœur de l'explication du processus du leadership transformationnel (Weber, 1947; Burns, 1978; Shamir, House et Arthur, 1993; Jung et Avolio, 2000; Hoffman *et al.*, 2011). Par exemple, Kristof-Brown *et al.* (2005) expliquent que lorsqu'une personne a ses propres valeurs qui sont congruentes avec le groupe dans lequel il s'identifie, c'est en réalité pour favoriser son estime de soi. Aussi, Fontes (2010) mentionne que les jeunes ont un besoin d'appartenir à une organisation qui serait en quelque sorte « vivante » en mettant en commun leurs objectifs et leurs valeurs. Le fait que d'autres auteurs misent également sur l'adéquation des valeurs comme élément central de l'engagement, cela nous permet de faire un lien avec notre résultat de recherche. Pour continuer, Dufour-Poirier (2013) affirment que ce serait grâce à la combinaison de différents antécédents majeurs que l'engagement syndical pourrait augmenter chez un jeune membre, dont « l'identité » qui se crée par le biais de l'adéquation des valeurs et la « socialisation » par la perception de soutien et de leadership. En outre, rappelons que le leadership de type transformationnel, est synonyme de motivation, d'inspiration, d'influence et qu'il peut rassembler ses

subordonnés autour d'idéaux et besoins collectifs au détriment de ce qui lui sont personnels ou individuels (Avolio, 1999 ; Bass et Riggio, 2006 ; Pillai et al., 1999). De plus, selon Fontes et Margolies (2010, p.23) les jeunes seraient davantage disposés à entendre un leader qui partagent leurs valeurs. Ainsi, nous retenons que dans le cadre de notre étude les qualités du leadership transformationnel s'avèrent importantes pour l'engagement syndical des jeunes syndiqués en conjonction avec l'adéquation des valeurs.

5.1.2 Hypothèse (H6) : Rôle modérateur de l'adéquation des valeurs dans la relation entre le leadership Laisser-Faire (LFX) du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes

Notre hypothèse (H6) a obtenu un résultat significatif, mais négatif : (B : -0,05 $p < 0,05$). Par conséquent, nous sommes dans l'obligation d'infirmer notre hypothèse (H6) qui porte sur l'effet modérateur de l'adéquation des valeurs dans la relation entre le leadership laisser-faire (LFX) du représentant syndical et l'engagement syndical des jeunes. De ce résultat, nous pouvons conclure d'une part, que lorsque le niveau de congruence des valeurs est élevé, le leadership laisser-faire n'aura pas d'influence sur le niveau d'engagement syndical. D'autre part, notre résultat révèle que lorsque la congruence des valeurs est faible, la présence d'un leadership laisser-faire fort sera associé à un engagement syndical accru de la part des jeunes.

Nous ne nous attendions pas à ce que le leadership laisser-faire puisse avoir un effet positif sur l'engagement des jeunes. Ce résultat, qui sous-entend que le leadership laisser-faire permettrait de favoriser le niveau d'engagement syndical des jeunes membres dans un contexte de faible adéquation de valeurs, est surprenant, car ce type de leadership est de prime abord reconnu pour son manque d'implication et de soutien vis-à-vis de ses subordonnés (Doucet et al., 2008), voire même son absence (Kirkbride, 2006) et sa réactivité en cas de besoin d'intervention (Judge et Piccolo, 2004). Ainsi, il semblerait que lorsque les jeunes membres ont affaire avec un délégué au sein de leur syndicat qui pratique l'évitement en cas de conflits ou de désaccord, cela ne pourrait

qu'aggraver leur perception syndicale (Doucet et al, 2008). De ce fait, voilà pourquoi nous pensons que dans le cadre de notre recherche, les effets négatifs du leadership laisser-faire d'un représentant syndical auraient eu un impact négatif sur l'engagement syndical de ces jeunes.

Bien que nous ne sommes pas parvenus à confirmer notre hypothèse (H6), les résultats nous permettent de remarquer que l'adéquation des valeurs semble se substituer à l'effet du leadership laisser-faire. En effet, bien que dans un contexte de faible adéquation de valeur, le leadership laisser-faire exerce une légère influence positive sur l'engagement des jeunes, il reste que cet engagement est beaucoup plus élevé dans un contexte de forte adéquation de valeurs où le leadership laisser-faire n'exerce plus d'influence significative sur l'engagement. À ce propos, la littérature nous indique que la notion de valeurs est perçue à priori comme la plus importante source de motivation pour les membres et non-membres (Crégan, 1990; Crégan, 1992).

En conclusion, nos résultats nous indiquent qu'un type de leadership laisser-faire du délégué syndical ne serait pas aussi décisif que nous le pensions sur le niveau d'engagement syndical des jeunes. Qui plus est, l'adéquation des valeurs apparaît comme étant un facteur plus déterminant sur l'engagement des jeunes membres. Il pourrait être un substitut potentiel de l'effet négatif du leadership laisser-faire. Ainsi, cette hypothèse apporte tout de même une contribution théorique à une littérature qui contient à notre connaissance peu de recherches réalisées relativement à l'adéquation des valeurs en milieu syndical et aux différents types de leadership.

5.2 Résultats non significatifs

En validant une seule hypothèse et en infirmant une autre, notre réflexion se doit de se tourner également sur les quatre hypothèses qui n'ont pas obtenu de résultats significatifs. Pour ce faire, nous aborderons tout d'abord le rôle direct du délégué syndical sur l'engagement syndical des jeunes, pour le leadership transformationnel

(H1) et pour le leadership laisser-faire (H2). Ensuite, nous parlerons de notre hypothèse portant sur le rôle modérateur de la perception instrumentale des jeunes membres dans la relation entre le leadership transformationnel du représentant syndical et l'engagement des jeunes membres (H3), et de même mais avec un leadership de type laisser-faire (H4).

5.2.1 Rôle direct du leadership du représentant syndical sur l'engagement syndical des jeunes

Nous pensons que ces non-résultats quant au rôle direct du leadership transformationnel et laisser-faire sur l'engagement syndical des jeunes tiennent principalement à certains facteurs contextuels. Ces facteurs, qui entreront également en ligne de compte dans nos limites abordées plus loin dans ce chapitre, reposent essentiellement sur la taille importante des unités d'accréditation présentes dans le secteur étudié et qui peut avoir réduit l'influence du leadership des représentants syndicaux. Pour comprendre, il faut nous rappeler le rôle de représentation de personne ressource du délégué syndical auprès des membres. Nous comprenons alors qu'avec un tel rôle, cela requiert du délégué une grande disponibilité sur le lieu de travail des membres, afin d'interagir quotidiennement avec eux. Néanmoins, la réalité au sein de la fonction publique québécoise est tout autre. En effet, avec une structure syndicale très large, le niveau de présence est alors difficile à maintenir pour le délégué syndical et aussi, à établir une relation de proximité avec ses membres. Cette constatation pourrait expliquer le résultat non significatif du rôle direct du leadership du délégué syndical auprès des répondants.

Sachant que déjà plusieurs recherches ont porté sur les impacts du leadership syndical sur les attitudes des membres (Cregan et al., 2009; C Fullagar et al., 1992; Morishima, 1995; Sverke et Sjoberg, 1995) et que l'engagement syndical pouvait être influencé positivement par certaines qualités de leadership telles que la conscience des responsabilités (Sverke et Sjoberg, 1995) et le partage du pouvoir décisionnel avec les membres (Morishima, 1995), il serait pertinent pour les syndicats de tenir compte de ce

résultat. Voilà pourquoi, nous incluons le sujet du leadership du délégué syndical dans nos contributions pratiques qui se trouvent dans ce même chapitre.

5.2.2 Rôle modérateur de la perception instrumentale des jeunes syndiqués dans la relation entre le leadership du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes

Dans le cadre de notre recherche le rôle modérateur de l'instrumentalité ne s'est pas avéré significatif dans la relation entre les deux types de leadership (transformationnel et laisser-faire) du délégué syndical et l'engagement syndical. Nous avons été surpris de ce résultat sachant que l'instrumentalité apparaît dans la littérature comme étant l'un des facteurs déterminants quant au niveau d'engagement des membres du syndicat. D'ailleurs, des auteurs tels que Paquet (2005), ont souligné que ce constat s'appliquait également auprès des jeunes membres.

Pour mieux comprendre ce résultat divergent, il nous faut tenir compte de nouveau de certains aspects du cadre contextuel qui auraient pu interférer dans les résultats de notre recherche. Aux vues de notre revue de littérature, nous pensons qu'il s'agirait plus précisément de la peur et de l'insécurité que ressentent les jeunes vis-à-vis de leur emploi et donc de leur employeur. En effet, selon la thèse endogène, la peur serait un facteur qui influencerait négativement les jeunes membres au niveau de leurs attitudes syndicales et par conséquent, leur niveau d'engagement syndical. Rappelons l'exemple de Vandaele (2012) qui mentionne que les jeunes peuvent avoir peur de s'engager pour plusieurs raisons, entre autres le syndicat pourrait être perçu comme un frein au développement de carrière. Aussi, si nous faisons le parallèle avec le contexte de la fonction publique québécoise, il faudrait donc tenir compte du fait que plusieurs postes occupés sont à contrat et occasionnels. Ces personnes qui occupent ce type de postes aspirent en général à obtenir une permanence afin de privilégier d'une stabilité d'emploi. Cet élément pourrait donc nuire à leur engagement syndical. De plus, il faut savoir que certaines règles de la convention collective s'appliquent distinctement selon le statut de l'employé, soit temporaire, occasionnel ou permanent et de la date d'entrée

en fonction. Par exemple, l'ordre de priorisation pour le choix des dates de vacances, ou bien l'opportunité de postuler à un poste permanent est établi selon l'ancienneté des employés et le statut. Ainsi, ce résultat non significatif serait pour ainsi dire révélateur de l'expérience professionnelle que vivent ces jeunes fonctionnaires.

Aussi, un aspect supplémentaire pouvant expliquer notre résultat non significatif est que la perception instrumentale des jeunes membres pourrait différer de l'idée première que nous en avons associée généralement aux bénéfices économiques et avantages sociaux. À cet effet, Fuller et Hester (2001) ont souligné le fait que l'instrumentalité ne se mesure pas uniquement à sa dimension économique, mais aussi à travers le soutien et l'intérêt du syndicat envers le bien-être de ses membres. Ainsi, pour ces jeunes fonctionnaires, la dimension d'instrumentalité non économique pourrait éventuellement teinter la perception qu'ils entretiennent à l'égard de leur syndicat. On peut donc envisager que le fait d'avoir un statut non permanent ou de jouir de moins d'avantages en raison de leur plus faible ancienneté, jumelés au fait d'avoir un représentant syndical moins accessible qu'il le devrait, puissent affecter nos résultats de sorte à ce qu'ils soient non significatifs auprès des jeunes membres.

5.3 Résultats complémentaires et contributions théoriques

Les résultats obtenus relativement à nos hypothèses nous ont conduits à produire des résultats complémentaires qui se sont avérés significatifs. Étant donné leur apport, nous nous permettons de les aborder même si ceux-ci ne découlent pas directement de la formulation de nos six hypothèses de recherche. Ces résultats complémentaires concernant d'abord le lien direct entre l'instrumentalité et l'engagement syndical des jeunes puis celui liant l'adéquation des valeurs à l'engagement syndical des jeunes membres.

5.3.1 Rôle direct de l'instrumentalité sur l'engagement syndical des jeunes

L'analyse de l'ensemble de nos résultats a révélé tout d'abord un lien direct entre la perception instrumentale des jeunes et leur engagement syndical. Avec des résultats positifs et significatifs et ce, même en présence de leadership transformationnel ou laisser-faire du délégué, nous comprenons que la perception instrumentale contribue directement et de manière importante au niveau d'engagement syndical des jeunes membres. Ce résultat complémentaire peut être relié au fait que l'instrumentalité est reconnue depuis longtemps par plusieurs auteurs comme étant une variable influente sur le niveau d'engagement syndical. Rappelons à cette fin que l'instrumentalité a été considérée dans la littérature comme étant une base importante pour développer et conserver l'engagement des membres syndiqués (Tetrick et al., 1995). De plus, selon plusieurs chercheurs, l'engagement syndical se construirait tout d'abord avec la perception « d'instrumentalité du syndicat » (Newton et Shore, 1992; Bamberger et al. 1999; Tan et Aryee, 2002). Le rôle direct de l'instrumentalité est donc important à retenir dans le cadre de prochaines recherches.

5.3.2 Rôle direct de l'adéquation des valeurs sur l'engagement syndical des jeunes

Après l'observation de nos résultats de recherche concernant l'effet direct de la perception instrumentale sur l'engagement syndical, nous avons également pu observer des effets directs positifs concernant l'adéquation des valeurs sur l'engagement syndical des jeunes en présence d'une ou l'autre des formes de leadership. Ce constat ne nous surprend pas réellement puisque ce résultat complémentaire rejoint les conclusions de nombreuses recherches. En effet, l'adéquation des valeurs semble être, pour plusieurs auteurs, une des sources majeures de motivation quant à l'adhésion et l'engagement de jeunes membres (Renaud Paquet, 2005; Cregan, 1990, 1991, 1992; Gordon et al., 1980). Par exemple, plusieurs recherches postulent que l'adéquation des valeurs permettrait d'expliquer les raisons qui poussent les individus à s'investir et à être loyal, par exemple vis-à-vis de leur leader (Burns, 1978; Conger, 1999; Klein et House, 1995; Shamir *et al.*, 1993; Weber, 1947). Ainsi, ce résultat complémentaire nous permet d'observer dans le

cadre de notre recherche que l'adéquation des valeurs aurait pour les jeunes membres une valeur contributive plus importante que les effets du leadership.

Ce résultat comparatif nous a amené à vouloir pousser notre compréhension de ce constat. Pour ce faire, il nous a semblé pertinent de s'intéresser à une piste de recherche proposée dans la littérature portant plus particulièrement sur la congruence des valeurs. Tout d'abord, précisons que le principal objectif de ce courant de recherche est d'étudier la concordance de certaines caractéristiques d'un individu avec les caractéristiques relatives à son milieu de travail. Parmi les recherches qui se sont intéressées aux différents types de concordances (Kristof-Brown et al., 2005; Kristof, 1996; Ostroff et al., 2005), plusieurs se sont concentrées sur la congruence des valeurs, notamment à travers la concordance entre une personne et son organisation « *P-O fit* » (Morley, 2007), soit la compatibilité des valeurs d'un individu et celles de son organisation (Kristof, 1996). Ce type de concordance se base sur des éléments plus profonds et stables au niveau des valeurs et aussi parce que le « *P-O fit* » serait le type de compatibilité qui aurait le plus fort impact positif sur les attitudes (Kristof-Brown et al., 2005).

Par rapport à notre résultat complémentaire, la partie qui nous intéresse dans cette approche de la congruence des valeurs est la distinction qui est faite entre deux types de compatibilité. La distinction se fait entre la compatibilité supplémentaire (niveau de similitude entre une personne et son organisation) et la compatibilité complémentaire (lorsque les besoins de l'individu sont comblés par son organisation ou inversement). Dans le cas où les besoins de l'individu sont comblés à travers des valeurs, il a été révélé que les impacts seraient largement plus forts sur l'engagement (Ostroff et al., 2005). Ces éléments de recherches viennent soutenir notre résultat sur la contribution plus forte de l'adéquation des valeurs et également de son lien direct sur l'engagement syndical des jeunes.

Comme dernier élément de remarque à ce résultat complémentaire, nous pouvons ajouter que la plus forte contribution à l'engagement syndical provient de la relation directe de l'adéquation des valeurs, comparativement à celle de la perception instrumentale. Cette observation nous permet ainsi de renforcer notre supposition quant au fait qu'une seule variable telle que la perception instrumentale ne pourrait influencer de manière exclusive le niveau d'engagement syndical des jeunes. De ce fait, nous suggérons pour favoriser le niveau d'engagement syndical des jeunes de tenir compte des deux variables, soit l'adéquation des valeurs ainsi que la perception instrumentale.

5.4 Limites, pistes de recherches futures et contributions pratiques

5.4.1 Les limites

Au terme de cette réflexion sur les résultats de nos analyses, il apparaît important de souligner les limites qui s'appliquent à notre recherche. La première limite concerne l'échantillon de notre étude. Rappelons que nous avons pu récolter les questionnaires de 614 jeunes fonctionnaires étant membres du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise. A priori, ce chiffre nous assure de détenir une validité interne acceptable, mais elle aurait évidemment pu être plus forte si nous avions obtenues un taux de réponse plus élevé. Aussi, le fait d'avoir interrogé uniquement des jeunes membres syndiqués de la fonction publique au Québec nous a donné un échantillon uniforme qui nous empêche de généraliser nos résultats et de ce fait, atténue largement sa validité externe. Il serait ainsi intéressant d'étendre ces recherches dans des milieux syndiqués relevant d'autres secteurs d'activités.

Une seconde limite de notre recherche est d'ordre conjoncturel. Il faut effectivement savoir qu'au moment où les questionnaires ont été distribués à l'ensemble des répondants, ces derniers avaient une relation particulière avec leur employeur, l'État. En effet, cet employeur avait choisi de mettre en place un contexte d'austérité auprès de ses employés de la fonction publique. Qui plus est, une partie de ces jeunes fonctionnaires sont à contrat (temporaire ou occasionnel). Il n'est d'ailleurs pas toujours aisé d'obtenir

une permanence au sein de la fonction publique car les ouvertures sont parfois limitées. Ceci étant dit, nous pensons que ces trois éléments contextuels peuvent certainement amenuiser la perception instrumentale du syndicat auprès des jeunes et donc influencer les réponses qui ont été données.

Ces premières limites nous amènent à en considérer une autre de nature cette fois temporelle. En effet, notre devis de recherche a impliqué un seul et unique temps d'observation auprès de nos participants rendant ainsi les perceptions mesurées très dépendante de leur contexte spécifique. En ce sens, il apparaît clairement qu'un devis de type longitudinal aurait apporté une vision plus précise et intéressante notamment de la relation liant le leadership des représentants syndicaux à l'engagement syndical des jeunes.

Une dernière limite se veut relative à la taille de la fonction publique et de ses unités d'accréditation. La taille importante de ces unités a certainement pu avoir un impact sur le niveau de présence et de proximité du délégué syndical auprès de ses membres. Un tel contexte n'est pas non plus idéal à l'expression du leadership transformationnel en raison de la distance qui caractérise parfois les leaders de leurs membres. Cette distance fait d'ailleurs que le type de leadership des représentants syndicaux a pu être plus facilement catégorisé comme un leadership de type passif.

Ces limites nous permettent de réaliser que plusieurs facteurs contextuels à la fonction publique québécoise peuvent avoir affecté nos résultats en leur donnant une coloration très spécifique. Dans ce cadre, la comparaison de nos résultats de recherche avec d'autres recherches qui seraient menées dans d'autres types d'industries et secteurs s'avère particulièrement pertinente.

5.4.2 Les pistes de recherches et contributions pratiques

En dépit des limites qui ont été soulevées, les résultats de notre recherche permettent de suggérer certaines contributions pratiques et pistes de recherche théoriques qui pourraient être prises en considération par les chercheurs et les dirigeants syndicaux et leurs délégués. Sachant que notre sujet de mémoire a été peu étudié, nos contributions peuvent être d'autant plus intéressantes du fait que les organisations syndicales se retrouvent actuellement plongées dans des réflexions sur le renouveau syndical. Ces pistes de recherche et contributions pratiques sont structurées autour de trois facteurs déterminants de l'engagement syndical des jeunes.

a) Leadership du délégué syndical

Nous savons que le leadership transformationnel est un leadership largement reconnu, et ce même en contexte syndiqué (Cregan et al., 2009). Afin que les effets du leadership transformationnel aient un impact sur l'engagement des jeunes, il faudrait tout d'abord que les syndicats mettent en place un programme de développement du leadership. Ce programme devrait être mis en place avec des spécialistes en leadership afin d'outiller les délégués syndicaux à développer les qualités d'un leader transformationnel. Sachant que les délégués se font élire par leurs collègues, il serait très efficace que le syndicat les informe sur les rôles et les responsabilités du délégué syndical en matière de leadership, ainsi que sur ces impacts. De plus, les dirigeants syndicaux devraient travailler à faciliter l'exercice du leadership par les délégués, afin que ces derniers puissent remplir pleinement son rôle. Cela est déjà le cas dans certaines organisations syndicales mais la formation sur le leadership aurait, croyons-nous, intérêt à s'étendre au sein de telles organisations afin de compléter les formations plus usuelles et plus techniques portant généralement sur la négociation collective et l'arbitrage de griefs.

b) Rôle de la perception instrumentale

Bien que ces variables aient été étudiées dans le cadre de recherches antérieures, il nous semble pertinent dans le cadre de recherches futures de continuer à tenir compte, mais sous un angle différent, du lien direct entre la perception instrumentale et l'engagement

syndical des jeunes. À cet effet, une recherche longitudinale permettrait d'étudier cette relation suivant les différentes phases d'un cycle de vie au travail. Il serait notamment intéressant d'évaluer si la perception instrumentale demeure le premier antécédent de l'engagement syndical malgré l'amélioration des conditions financières qui vont généralement de pair avec le gain d'ancienneté.

Dans un même ordre d'idées mais exprimé de manière différente, Laroche et Dufour-Poirier (2015) soulignent que les jeunes feraient une distinction entre les « enjeux locaux » et les « enjeux sociaux » et que ces deux types d'enjeux n'aurait pas le même effet sur leur engagement syndical. Les auteures soulignent notamment que les enjeux sociaux seraient moins mobilisant pour les jeunes comparativement aux enjeux locaux qui font référence à des problématiques concrètes vécues au quotidien, comme leurs conditions de travail par exemple et qui renvoient plus directement à une perception d'instrumentalité. En ce sens, il serait intéressant, dans le cadre d'une nouvelle recherche, d'analyser l'influence relative d'éléments tangibles, renvoyant à une perception d'instrumentalité, et d'éléments intangibles, telle que l'idéologie et les schèmes de valeurs, sur le niveau d'engagement des jeunes. Cette distinction s'appuie notamment sur les travaux d'Allvin et Sverke (2000) qui distinguent dans leur recherche l'engagement instrumental et l'engagement idéologique. Des recherches empiriques plus poussées pourraient permettre de déterminer l'importance relative de ces deux types d'engagement et de mieux cerner l'influence réelle de la perception d'instrumentalité. Une meilleure compréhension de ces types d'engagement et, le cas échéant, de leurs interactions pourrait orienter les syndicats dans leurs actions visant à solidifier le rapport à leurs jeunes membres.

c) Rôle de l'adéquation des valeurs

Concernant l'adéquation des valeurs, il serait intéressant de pousser plus loin cette notion d'effet tampon quant à l'impact du leadership laisser-faire. Selon nous, cette voie pourrait permettre notamment aux syndicats et à leurs représentants d'en apprendre davantage sur les effets d'un leadership habituellement négatif, mais potentiellement

positif, auprès des nouvelles générations de membres. Nous pourrions par exemple supposer que par effet de compensation, un délégué syndical quasi absent et passif n'empêcherait pas de développer chez les jeunes membres une certaine incitation et volonté de prendre place, si le syndicat offre une telle opportunité.

De plus, le fait que l'adéquation des valeurs soit la variable dont le résultat est le plus fort dans notre recherche devrait intéresser les dirigeants syndicaux et les chercheurs. Au niveau pratique, à défaut de pouvoir faire augmenter le niveau de présence des délégués syndicaux, les syndicats devraient revoir leur structure et leur fonctionnement de sorte à offrir une solution inclusive pour les jeunes membres et qui répondent à leurs valeurs et besoins particuliers. Les syndicats auraient par exemple fort à gagner en comprenant les besoins jeunes membres au-delà des aspects pécuniaires. Plusieurs auteurs tel que Fontes et Margolies (2010) et Paquet (2005) ont identifié des besoins sont élémentaires pour les jeunes, tels que le désir de prendre davantage leur place au sein du syndicat, la volonté d'autonomie, de prise de décision et de voix (*voice*). Pour plus de précision et pour assurer une pérennité de l'engagement syndical des jeunes, les syndicats pourraient mettre en place un sondage, ainsi que des groupes de discussion qui permettraient de valider l'image du syndicat auprès des jeunes membres, ainsi que leur niveau de satisfaction, leurs valeurs et leurs besoins. Si ces initiatives se faisaient à intervalles régulières, cela permettrait également au syndicat de réajuster continuellement les actions mises en place pour favoriser l'engagement syndical.

Cette recommandation est d'autant plus pertinente, si nous tenons compte des recherches de Laroche et Dufour-Poirier (2015) qui ont découvert une faible implication participative des jeunes dans les activités syndicales et au niveau décisionnel, car ces jeunes n'auraient justement pas un accès direct à la prise de décision (Gomez, Morley, Gunderson et Metz, 2002). En outre, Fontes et Margolies (2010) suggèrent dans leur article que les différences intergénérationnelles, ainsi que les besoins spécifiques des jeunes devraient être pris en compte par les syndicats pour mieux les séduire et de ce fait, les amener à accroître leur engagement syndical. Ces auteurs ajoutent que les jeunes

peuvent avoir une volonté syndicale à la condition que l'on respecte leurs valeurs, et que l'on reconnaisse leur place syndicale ainsi que leur opinion.

5.5 Conclusion

En définitive, bien que nous n'ayons pas été en mesure de confirmer l'ensemble de nos hypothèses sur la relation entre le leadership du délégué syndical et l'engagement syndical des jeunes, nos résultats nous permettent de conclure que l'adéquation des valeurs joue un rôle majeur sur l'engagement syndical des jeunes et que, combinée au leadership transformationnel, elle favorise encore plus cet engagement. De plus, nous avons pu remarquer que l'instrumentalité a également un effet direct sur l'engagement des jeunes membres. Ainsi, tout porte à croire qu'une complémentarité entre l'adéquation des valeurs des jeunes et la perception instrumentale syndicale des jeunes puisse être davantage bénéfique sur l'engagement syndical des jeunes membres. Ce mémoire apporte des opportunités quant à de nouvelles pistes de recherches, ainsi qu'à de nouvelles voies de réflexions et d'actions pour régénérer l'engagement syndical des jeunes membres.

Bibliographie

Alivin, M. et Sverke, M. (2000). *Do New Generations Imply the End of Solidarity? Swedish Unionism in the Era of Individualization*, *Economic and Industrial Democracy*, vol. 21, p.71-95

Alutto, J. A. et Hrebiniak, L. G. (1975). *Research on commitment to employing organizations: Preliminary findings on a study of managers graduating from engineering and MBA programs*, Academy of Management meetings, New Orleans

Angle, H.L. et J.L. Perry (1986). *Dual commitment and labor-management relationship climates*, *Academy of Management Journal*, vol. 29, no 1, p. 31-50

Aryee, S. et Y. W. 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., Bass B. M. 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

Babin, B. J., & Boles, J. S. (1998). *Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women*; *The Journal of Marketing*, vol. 62, no 2, p 77-91

Bacharach, S.B., P. Bamberger et W.J. Sonnenstuhl (2001). *Mutual aid and union renewal: Cycles of logics of action*, Cornell University Press.

Bailey, J., Price, R., Esders, L. et P. McDonald (2010). *Daggy Shirts, Daggy Slogans? Marketing Unions to Young People*, *Journal of Industrial Relations*, vol. 52, no 1, p.43-60

Bain, G. S. and Elias, P. (1985). *Trade union membership in Great Britain: an individual level analysis*. *British Journal of Industrial Relations*, 23: 71–92.

Bamberger, P. A., Kluger, A. N., & Suchard, R. (1999). *The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis*, *Academy of Management Journal*, vol. 42, 304–318.

Barling, J., Kelloway, E. K., & Bremermann, E. H. (1991). *Preemployment predictors of union attitudes: The role of family socialization and work beliefs*, *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 725-731.

Barling, J., Fullagar, C. and Kelloway, E. (1992). *The Union and Its Members: A Psychological Approach*, New York: Oxford University Press

Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Bass, B.M and Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 4th ed., Free Press, New York

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

Bass, B.M. et B.J. Avolio (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage Publications, Inc.

Bass, B.M. et R.E. Riggio (2006). *Transformational leadership*, Lawrence Erlbaum Associates

Becker, TE et RS Billings (1993). *Profile of commitment: An empirical test*, *Journal of organizational behavior*, vol. 14, p.177-190

Becker, TE (1992). *Foci and Bases of Commitment: Are They Distinction worth Making?* *The Academy of Management Journal*, vol. 35, no.1 (Mar., 1992), p. 232-244

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). *Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance*, *Academy of management journal*, 39(2), p. 464-482

Bennett, S., Maton, K. and Kervin, L. (2008). *The 'digital natives' debate: a critical review of the evidence*, British Journal of Educational Technology, vol. 39, no. 5, p. 775-786

Bernier, J. (2007). *Les conventions collectives et les emplois atypiques*, dans Regard sur le marché du travail, Québec, Ministère du Travail, p. 2-17

Beutell, N J and Biggs, D L (1984). *Behavioral Intentions to Join a Union: Instrumentality X Valence, Locus of Control, and Strike Attitudes*, Psychological Reports, 55 (1): 215-222

Blanden J. et S. Machin (2003). *Cross-Generation Correlations of Union Status for Young People in Britain*, British Journal of Industrial Relations, vol. 41, no 3, p.391-415

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: J. Wiley

Bolton, Ruth N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro Komarova, Y. et D. Solnet (2013). *Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda*, Journal of Service Management, vol. 24, no 3, p. 245-267

Booth, Jonathan E., Budd, John W. et Kristen M. Munday (2010). *First-timers and late-bloomers: youth-adult unionization differences in a cohort of the U.S labor force*, Industrial and Labor Relations Review, vol. 64, no 1, p. 53-73

Brislin, R.W. (1980). *Translation and Content Analysis of Oral and Written Material*, dans H.C. Triandis et J.W. Berry (eds.), Handbook of Cross-Cultural Psychology, vol. 2, p. 389-444. Boston: Allyn & Bacon

Brotslaw, I (1967). *Attitude of Retail Workers Toward Union Organisation*, Labor Law Journal, 18 (March), p, 149-171

Bruhn, A. (1999). *Individualiseringen och det fackliga kollektivet: En studie av industritjänstemäns förhållningssätt till facket*, Örebro studies, no 15, PhD, thesis Örebro University

Bryson, A. and Gomez, R. (2003). *Buying into union membership*. In H. Gospel and S. Wood (eds.) *Representing Workers: Union Recognition and Membership in Britain*. London: Routledge

Bryson, A., Gomez, R., Gunderson, M. et Meltz, N. (2005). *Youth-Adult Differences in the Demand for Unionization: Are American, British, and Canadian Workers All That Different?* *Journal of Labor Research*, vol. 16, no 1, p.155-167

Budd, J. W. (2010). *When Do U.S Workers First Experience Unionization? Implications for Revitalizing the Labor Movement*, *Industrial Relations*, vol. 49, no 2, p. 209-225

Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*, New York, Harper & Row, New York, NY

Cable, D. M. et D. S. DeRue (2002). *The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perception*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 5, p. 875- 884

Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2004). *Union commitment and participation among Hong Kong firefighters: A development of an integrative model*, *International Journal of Human Resource Management*, 15, p. 533–548.

Charnwood (2002) Charlwood, A. (2002). *Why do non-union employees want to unionise? Evidence from Britain*, *British Journal of Industrial Relations*, 40: 463–91

Chen, A.W., E. Snape et T. Redman (2011). *Multiple foci and bases of commitment in a Chinese workforce*, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, no 16, p. 3290-3304

Clark, P. F.; Fullagar, C.; Gallagher, D. G. et M. Gordon (1993). *Building Union Commitment Among New Members: The Role of Formal and Informal Socialization*, *Labor Studies Journal*, volume 18, no 3, p.3-16

Clark, P.F. (1986). *Union member attitudes toward the grievance procedure: measurement, correlates, and relationship to union commitment*, University of Pittsburgh

Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*, New Jersey, Mahwah, N.J. Lawrence Erlbaum Associates

Conger, J.A. and Benjamin, B. (1999). *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation*, Jossey-Bass, San Francisco, CA

Cregan, C. (1991). *Young people and trade union membership: a longitudinal analysis*, *Applied Economics*, vol. 23, no 9, p. 1511-1518

Cregan, C. (2005). *Can organizing work? An inductive analysis of individual attitudes toward union membership*, *Industrial & Labor, Relations Review*, 58, 282

Cregan, C. et S. Johnston (1990). *An industrial relations approach to the free rider problem: young people and trade union membership in the UK*, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 28, no 1, p.84-104

Cregan, C., Rudd, C., & Johnston, S. (1992). *Young People and Trade Union Membership: An International Comparative Study*, *The Economic and Labour Relations Review*, vol. 3, no 2, p. 165-180

CREGAN, Christina (1991). *Young people and trade union membership: a longitudinal analysis*, *Applied Economics*, vol. 23, no 9, p. 1511-1518

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

Cregan, Christina, Chris Rudd, Stewart Johnston (1992). *Young people and trade union membership: an international comparative study*, *The Economic and Labour Relation Review*, vol. 3, no 2, p. 165-180

De Turberville, Simon R. (2004). *Does the « Organizing Model » Represent a Credible Union Renewal Strategy?* *Work, Employment and Society* 18 (December): 775–94

Deshpande, S.P. et J. Fiorito (1989). *Specific and general beliefs in union voting models*, *The Academy of Management Journal*, vol. 32, no 4, p. 883-897

Diamond, W and Freeman, R (2001). *Liking the Workplace You Have: The Incumbency Effect in Preferences Towards Unions*, Working Paper 11 I 5: Centre for Economic, Performance, London School of Economics

Doucet, O., 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

Doucet, O., Lapalme, M. È., Simard, G., & Tremblay, M. (2015). *High involvement management practices as leadership enhancers*, International Journal of Manpower, 36(7), 1058-1071

Dufour-Poirier, M. (2011). *Construction d'une coalition syndicale internationale : analyse d'une perspective Nord-Sud*, (Ph. D. Dissertation), HEC Montréal

Laroche, M. et M. Dufour-Poirier (2013). *Revitalizing union action: the impact of youth committees in a public sector labour federation in Quebec*, Just Labour: A Canadian Journal of Work and Society, vol. 2, p.1-13

Dufour-Poirier, M. et M. Laroche (2015). *Revitalising young workers union participation: a comparative analysis of two organisations in Quebec (Canada)*, Industrial Relations Journal, vol. 46, no 5-6, p.418-433

Dufour, C. and A. Hege (2013), *Understanding Diversity in Collective Representation: Common Principles Underlying the Performance of Workplace Representatives in Different Representation Regimes*, Industrial Relations Journal, 44, 4, 355–372

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). *Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance*, Academy of management journal, vol 39 (no2), 464-482

Farber, H. (1983). *The determination of the union status of workers*. Econometrica, 51: 1417–38

Fiorito, Jack (2002), *Human Resource Management Practices and Worker Desires from Union Representation*, In James T. Bennett and Bruce E. Kaufman, eds. *The Future of Private Sector Unionism in the United States*, Armonk, NY:M.E.Sharpe, p. 205-26

Fontes, M. et K. Margolies (2010). *Youth and unions*, Cornell University, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/workingpapers/104>

Fortin-Bergeron, C., Doucet, O. and Hennebert, M-A. (2013). *Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice*, Relations Industrielles/Industrial Relations, 68, 3, 409-430

Freeman R. B. et W. Diamond (2003). *Young workers and trade unions*, dans Representing workers, Union recognition and membership in Britain, Gospel H, Wood S., Londres, p.92-118

Friedman, B. A., Abraham, S. E., & Thomas, R. K. (2006). *Factors related to employees' desire to join and leave unions*, Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 45(1), 102-110

Fullagar, C, D McCoy et C Shull (1992). *The socialization of union loyalty*, Journal of Organizational Behavior, vol. 13, no 1, p. 13-26

Fullagar, C, P Clark, D Gallagher et ME 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

Fuller, J. B., Jr., & Hester, K. (2001). *A closer look at the relationship between justice perceptions and union participation*, Journal of Applied Psychology, vol. 86, p. 1096–1105

Gall, G., & Fiorito, J. (2012). *Union commitment and activism in Britain and the United States: searching for synthesis and synergy for renewal*, British Journal of Industrial Relations, 50 (2), 189-213

Gallagher, D. G. (1999). *Youth and Labor Representation*, dans Young Workers: Varieties of Experience, Julian Barling et E. Kevin Kelloway, p.234–58. Washington, DC: American Psychological Association

Gomez, Rafael, and Morley Gunderson. (2004). *The Experience-Good Model of Union Membership, in The Changing Role of Unions: New Forms of Representation*, ed. Phanindra V. Wunnava, p. 93–112. New York: M.E. Sharpe

Gomez, Rafael, Gunderson, Morley et Meltz Noah (2002). *Comparing Youth and Adult Desire for Unionization in Canada*, British Journal of Industrial Relations, vol. 40, p. 521-542

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, 65 (4), p. 479-499

Gouldner, A.W. (1960). *The norm of reciprocity: A preliminary statement*, American sociological review, vol. 25, no 2, p. 161-178

Grabelsky, J., & Hurd, R. W. (1994). *Reinventing an organizing union: Strategies for change*

Griffin, L. et M. Brown (2011). *Second hand views? Young people, social networks and positive union attitudes*, Labour and Industry, vol. 22, no.1-2, p. 83-101

Guay, J.-H. et R. Nadeau (1994). *Les attitudes des jeunes québécois face à la politique 1969 à 1989*, Jeunesse et politique, Sainte-Foy/Paris, Presse de l'Université Laval/l'Harmattan, 221-248

Greenhouse, Steven. (2007). *Union Plans Advisory Tool for Young Workers*, New York Times (May 18), p. A18

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, Guilford Press

Haynes, P., Vowles, J. et P. Boxall (2005). *Explaining the Young-Older Worker Union Density Gap: Evidence from New Zealand*, British Journal of Industrial Relations, vol. 43, no 1, p. 93-116

Hege, A., Lévesque, C., Murray, G., & Dufour, C. (2011). *Les délégués, acteurs stratégiques du renouveau syndical?* La Revue de l'IRES, (1), p. 3-18

Hodder, A. (2014). *Organising young workers in the Public and Commercial Services union*, Industrial Relations Journal, vol. 45, no 2, p. 153-168

Hodder, A. (2012). *Organising young workers in the Public and Commercial Services union*, Paper published in the Proceeding of the 16th World Congress of the International Labour & Employment Relations Association, Philadelphia, 2nd-5th July 2012

Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). *Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness*, *Academy of Management Journal*, 54(4), p. 779-796

Homans, G. C. (1958). *Social behavior as exchange*, *American journal of sociology*, vol. 63, no 6, p. 597-606

Hudon, R. et Fournier B., (1994). *Jeunesses et politique*, Sainte-Foy/Paris, Presse de l'Université Laval/l'Harmattan, 545 p.

Hyman, R., (1997). *Trade Unions and Interest Representation in the Context of Globalization*, *Transfer*, vol. 3, no. 3, p. 515-533

Iverson, Roderick D., et Kuruvilla Sarosh (1995). *Antecedents of union loyalty: The Influence of individual dispositions and organizational context*, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, no 6, p. 557-582

Johnson, Nancy B. et Paul Jarley. (2004). *Justice and Union Participation: An Extension and Test of Mobilization Theory*, *British Journal of Industrial Relations*, 42 (3), p. 543-562

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

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441– 462. doi:10.1348/096317999166789

Kelloway, E. K., & Newton, T. (1996). *Preemployment predictors of union attitudes: The effects of parental union and work experiences*, *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement* 28.2:113

Kelloway, E. K., et J. Barling (1993). *Members participation in local union activities: Measurement, prediction and replication*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 262–279

Kelloway, E. K., V. M. Catano et R. R. 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

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). *Substitutes for leadership: Their meaning and measurement*, Organizational behavior and human performance, 22(3), p. 375-403

Kirkbride, P (2006). *Developing transformational leaders: the full range leadership model in action*, Industrial and Commercial Training, vol. 38, no 1, p. 23-32

Kjellberg, A. (1998). *Sweden: Restoring the Model?* in A. Ferner and R.Hyman (eds) *Changing Industrial Relation in Europe*, Oxford: Basil Blackwell, p. 74-117

Klein, K. J., & House, R. J. (1995). *On fire: Charismatic leadership and levels of analysis*, The Leadership Quarterly 6.2, p. 183-198

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, 58 (2), p. 281-342

Kristof, Amy L (1996). *Person- organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*, Personnel Psychology, 49 (1), p. 1-49

Lallement, Michel (1996). *Sociologie des relations professionnelles*, La Découverte (Repères) 124, p. 49

Laroche, M. et Dufour-Poirier, M (2013). *Revitalizing union action : the impact of youth committees in a public sector labour federation in Québec*, Just Labour : A Canadian Journal of Work and Society, vol. 2, p. 1-13

Laroche, M. et Dufour-Poirier, M. (2015). *Jeunes et syndicalisme : quelles solutions privilégier pour en découdre avec un divorce annoncé?* dans *Renouveler le syndicalisme : Pour changer le Québec*, Crevier, P., Forcier, H. et Trépanier, S. (eds.), Éditions Eco-Société, p. 87-100

Le Capitaine, C., Lévesque, C., & Murray, G. (2011). *Contre vents et marées : le délégué au cœur du nouveau syndical*, La revue de l'IRES, (1), p. 141-171

Lévesque 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 Antonakis John (2009). *Considering context in psychological leadership research*, Humans relation, vol.62, issue 11, p. 1587-1605

Lotte Hansen, L. (2004). *Does the Future of Unions depend on the Integration of Diversity?* Industrielle Beziehungen, vol. 11, no 1-2, p. 129-142

Lowe, Graham S. et S. Rastin (2000). *Organizing the next generation: Influences on young workers' willingness to join unions in Canada*, British Journal of Industrial Relations, vol. 38, no 2, p. 203-222

McClendon, J. A., Kriesky, J., & Eaton, A. (1995). *Member support for union mergers: an analysis of an affiliation referendum*, Journal of Labor Research, 16.1, p. 9-23

McDonald, P., Bailey, J, Oliver, D. et B. Pini (2007). *Compounding Vulnerability? Young Workers' Employment Concerns and the Anticipated Impact of the Work Choices Act*, Australian Bulletin of Labour, vol. 33, no 1, p. 60-88

McShane, S. L. (1986). *General union attitude: A construct validation*, Journal of Labor Research 7.4, p. 403-417

Mercure, D., Vultur, M., et C. Fleury (2012). *Valeurs et attitudes des jeunes travailleurs à l'égard du travail au Québec : une analyse intergénérationnelle*, Relations Industrielles, vol. 67, no 2, p. 177-198

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.

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, 32 (8), 1127-1146

Morishima, M. (1995). *Union loyalty among white-collar workers in Japan*. Journal of Organizational Behavior, 16, 609–635

Morley, Michael J (2007). *Person-organization fit*, Journal of Managerial Psychology, 22 (2), p. 109-117

Morrow, P. C. et J. C. McElroy, (2006). *Union loyalty antecedents: A justice perspective*, Journal of Labor Research, vol. 27, p. 75–87

Muxel, Anne (1996). *Les jeunes français en attente de politique*, Institut de Ciènces Politiques i Socials, Barcelone, 29 pages

Newton, L. A. et L. M.F. Shore (1992). *A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition*, Academy of Management Review, vol. 17, no 2, p. 275-298

Nissen,B. (2003). *The recent Past and Near Future of Private Setor Unionism in the U.S: An Appraisal*, Journal of Labor Research 24 (Spring2003) : 323-38

Noiseaux, Y. (2012). *Le travail atypique au Québec : les jeunes au cœur de la dynamique de précarisation par la centrifugation de l'emploi*, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, vol. 7, no 1, p. 28-54

O'Reilly C.A.III and Pfeiffer, J. (2000). *Hidden Value*, Boston, MA: Harvard Business School Press

Oliver, D (2010). *Union membership among young graduate workers in Australia: Using the experience good model to explain the role of student employment*, Industrial Relations Journal, vol. 41, no 5, p. 505-519

Ostroff, Cheri, Yuhyung Shin et Angelo J Kinicki (2005). *Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes*, Journal of Organizational Behavior, 26 (6), p. 591-623

Paquet, R. (2005). *Vers une explication de la faible implication syndicale des jeunes*, Revue internationale sur le travail et la société, vol. 3, no 1, p. 29-60

Paquet, R., J.F. Tremblay et É. Gosselin (2004). *Des théories du syndicalisme*, Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 59, no 2, p. 295-320

Payne, J. (1989). *Trade Union Membership and Activism Among Young People in Great Britain*, British Journal of Industrial Relations, vol. 27, no 1, p. 111-132

Pearce C.L and Sims H.P. (2002). *Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management team: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behavior*, Group Dynamics, vol 6, p. 172-197

Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). *Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors*, Group dynamics: Theory, research, and practice, 6.2: 172

Peetz, D. (1998). *Unions in a contrary world: The future of the Australian trade union movement*, Cambridge University Press

Pillai, R, CA Schriesheim et ES Williams (1999). *Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two- sample study*, Journal of Management, vol. 25, no 6, p. 897

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

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). *Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research*, Human performance 10.2: 133-151

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

Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). *The etiology of organizational commitment*, unpublished paper, University of California, Irvine

Porter, L.W., R.M. Steers, R.T. Mowday et P.V. Boulian (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, Journal of Applied Psychology, vol. 59, no 5, p. 603-609

Prandy K. Steward, A. and Blackburn, R. M. (1983). *White Collar Unionism*, London: Macmillan

Preacher, K.J. and Hayes, A.F. (2008a). *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*, Behavior Research Methods, vol. 40, no. 3, p. 879-91

Preacher, K.J. and Hayes, A.F. (2008b). *Contemporary approaches to assessing mediation in communication research*, in Hayes, A.F., Slater, M.D. and Snyder, L.B. (Eds), *The Sage Sourcebook of Advanced Data Analysis Methods for Communication Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 13-54

Redman, Tom, and Ed Snape. (2005). *Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour*, Journal of Management Studies 42(2) : 299–326

Robert, M. et M. Pelland (2007). *Les différentes postures à l'égard du travail salarié chez des jeunes vivant en situation de précarité : subir, résister et expérimenter*, Nouvelles pratiques sociales, vol. 20, no 1, p. 80-93

Roholt, R., M. L. Velure, S. R. Baizerman and K. Korum (2013). *Youth Advisory Structures: Listening to Young People to Support Quality Youth Services*, New Directions for Youth Development, 139, p. 79–100

Schriesheim, 1978 Schriesheim, C. A. (1978). *Job satisfaction, attitudes toward unions, and voting in a union representation election*, Journal of Applied Psychology 63.5, p. 548

Serrano Pascual, A. et J. Waddington (2000). *Young people : the labour market and trade union confederation*, Recherche élaborée à l'intention du Comité Jeunes de la confédération Européenne des Syndicats, Brussels, 44p.

Shamir, B., House, R. J., and Arthur, M. B. (1993). *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*, *Organization science* 4.4, p. 577-594

Shamir, B., House, R. J. and Arthur, M. B. (1993). *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*, *Organization Science*, 4: 557– 95

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Sinclair, R., & Newton, L. A. (1994). *Validation of a measure of perceived union support*, *Journal of Applied Psychology*, 79, p. 971–977

Sinclair, RR et LE Tetrick (1995). *Social exchange and union commitment: A comparison of union instrumentality and union support perceptions*, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, no S1, p. 669-680

Snape, E., T. Redman et A.W. Chen (2000). *Commitment to the union: a survey of research and the implications for industrial relations and trade unions*, *International Journal of Management Reviews*, vol. 2, no 3, p. 205-230

Snape, E. and Redman, T. (2004). *Exchange or covenant: the nature of the member-union relationship*, *Industrial Relations*, 43: 855–73

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

Spilsbury, M., Hoskins, M., Ashton, D. N. et M. J. Maguire (1987). *A note on the trade union membership patterns of young adult*, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 25, no 2, p .267-274

Steers, R. M. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*, *Administrative science quarterly*, p. 46-56

Sverke, M. et A. Sjöberg (1995). *Union membership behavior: The influence of instrumental and value-based commitment*, *Changing Employment Relations: Behavioral and Social Perspectives*. L.E. Tetrick et J. Barling, dir. Washington: American Psychological Association, p. 229-254

Sverke, M. et S. Kuruville (1995). *A new conceptualization of union commitment: development and test of integrated theory*, Journal of organizational behaviour, vol. 16, no 6, p.505-532

Swerhun, B., Shepherdson, David K. et K. Thorpe (2014). *The Millennial Movement: Younger Workers and Union Renewal*, The Conference Board of Canada

Tailby, S. et A. Pollert (2011). *Non-unionized young workers and organizing the unorganized*, Economic and Industrial Democracy, vol. 32, no 3, p. 499-522

Tan, Hwee Hoon et Samuel Aryee (2002). *Antecedents and outcomes of union loyalty: A constructive replication and an extension*, Journal of Applied Psychology, vol. 87, no 4, p. 715-722

Tetrick, L. E. (1995). *Developing and maintaining union commitment: A theoretical framework*, Journal of Organizational Behavior, vol. 16, no 6, p. 583- 595

Tetrick, L. E., Shore L. M., Mc Clurg, L.N et Vandenberg, R. J. (2007). *A model of union participation: The impact of perceived union support, union instrumentality, and union loyalty*, Journal of Applied Psychology, vol. 92, no 3, p. 820-828

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 Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). *Leadership, self, and identity: A review and research agenda*. The Leadership Quarterly, 15(6), p. 825-856

Van Wanrooy, B., S. Oxenbridge, J. Buchanan and M. Jakubauskus (2007). *Australia at Work: The Benchmark Report*, (Sydney, Workplace Research Centre, The University of Sydney).

Vandaele, K. (2012). *Youth representative's opinions on recruiting and representing young workers: A twofold unsatisfied demand?* European Journal of Industrial Relations, vol. 18, no 3, p. 203-218

Vandaele, K. (2013). *Union responses to young workers since the Great Recession in Ireland, the Netherlands and Sweden: are youth structures reorienting the union agenda?* Transfer: European Review of Labour and Research, vol. 19, no 3, p.381-397

Waddington, J. et A. Kerr (2002). *Unions fit for young workers?* Industrial Relations Journal, vol. 33, no 4, p. 298-315

Waddington, Jeremy. (2006). *Why Do Members Leave? The Importance of Retention to Trade Union Growth*, Labor Studies Journal 31(Fall): 15–38

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Free Press

Wesner, M. S., & Miller, T. (2008). *Boomers and millennials have much in common*, Organization Development Journal 26.3, 89

ANNEXE A : QUESTIONNAIRE ÉLECTRONIQUE

Introduction

La perception et l'engagement des jeunes envers le syndicalisme au sein de la fonction publique québécoise

Bonjour,

Vous trouverez dans les prochaines pages un questionnaire anonyme auquel nous vous invitons à répondre dans le cadre d'un projet de recherche portant sur l'engagement des jeunes envers le mouvement syndical et mené conjointement par une équipe de chercheurs de HEC Montréal et le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise (FJFPQ).

Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 15 minutes.

Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels.

Le fournisseur de collecte de données en ligne s'engage à ne révéler aucune information personnelle (ou toute autre information relative aux participantes et participants de cette étude) à d'autres utilisatrices et utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que la répondante ou le répondant consente expressément à une telle divulgation ou que celle-ci soit exigée par la loi.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour d'éventuelles recherches. Puisque le questionnaire est anonyme, une fois votre participation complétée, il vous sera impossible de vous retirer du projet de recherche, car il sera impossible de déterminer quelles réponses sont les vôtres.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter le chercheur principal, Marc-Antoine Hennebert, au numéro de téléphone ou à l'adresse de courriel indiqués ci-dessous.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au 514 340-7182 ou par courriel à cer@hec.ca.

Merci de votre précieuse collaboration!

Marc-Antoinin Hennebert
Professeur agrégé
HEC Montréal
514-340-7133
marc-antonin.hennebert@hec.ca

Vicky Boissonneault
Étudiante à la M.Sc.
HEC Montréal
vicky.boissonneault@hec.ca

Attitude envers le syndicalisme

. SECTION 1 – Attitudes générales envers le syndicalisme

En sélectionnant le chiffre correspondant à votre réponse, évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord (1) ou en accord (7) avec chacun des énoncés suivants.

Évaluez chacun des énoncés suivants :

<p>Q1. Les syndicats sont une force positive dans notre pays.</p> <p>Entièrement en désaccord (1) (2) (3) (4) (5) (6) Entièrement d'accord (7)</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>Q2. Si je pouvais choisir, je ne voudrais <u>pas</u> être membre d'un syndicat.</p> <p>Entièrement en désaccord (1) (2) (3) (4) (5) (6) Entièrement d'accord (7)</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>Q3. Je suis heureux que le mouvement syndical existe.</p> <p>Entièrement en désaccord (1) (2) (3) (4) (5) (6) Entièrement d'accord (7)</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>

(1)

Q4. La population se porterait tout aussi bien s'il n'y avait pas de syndicats dans notre pays.

Entièrement
en désaccord (2) (3) (4) (5) (6) Entièrement
d'accord (7)
(1)

Q5. Les syndicats nuisent à notre société.

Entièrement
en désaccord (2) (3) (4) (5) (6) Entièrement
d'accord (7)
(1)

Q6. Je suis fier(ère) du mouvement syndical québécois et canadien.

Entièrement
en désaccord (2) (3) (4) (5) (6) Entièrement
d'accord (7)
(1)

Q7. La plupart des gens se porteraient mieux si les syndicats n'existaient pas.

Entièrement
en désaccord (2) (3) (4) (5) (6) Entièrement
d'accord (7)
(1)

Q8. Les travailleurs se portent mieux lorsqu'ils sont représentés par un syndicat.

Entièrement
en désaccord (2) (3) (4) (5) (6) Entièrement
d'accord (7)
(1)

Engagement organisationnel

. SECTION 2 – Engagement organisationnel

En sélectionnant le chiffre correspondant à votre réponse, évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord (1) ou en accord (7) avec chacun des énoncés suivants.

Évaluez chacun des énoncés suivants :

Q9. Je serais très heureux ou heureuse de passer le reste de ma carrière au sein de ce ministère/organisme.						
Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q10. J'aime discuter de mon ministère/organisme avec des gens de l'extérieur.						
Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q11. J'ai l'impression que les problèmes de mon ministère/organisme sont aussi les miens.						
Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q12. Je pense que je pourrais facilement m'attacher à un autre ministère/organisme qu'à mon ministère/organisme actuel.						
Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q13. Je sens que je fais « partie de la famille » au sein de ce ministère/organisme.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q14. Je ne ressens pas « d'attachement émotionnel » envers mon ministère/organisme.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q15. Ce ministère/organisme signifie beaucoup pour moi.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance envers le ministère/organisme pour lequel je travaille.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfaction au travail

. SECTION 3 – *Satisfaction au travail*

Sélectionnez le numéro correspondant à votre réponse afin d'indiquer à quelle fréquence vous adoptez les comportements suivants (jamais [1] ou tout le temps [7]).

Évaluez dans quelle mesure vous adoptez chacun des comportements ci-dessous :

Q17. Je considère mon travail comme n'étant pas plaisant.

Jamais (1) (2) (3) (4) (5) (6) Tout le temps (7)

Q18. Mon travail m'ennuie.

Jamais (1) (2) (3) (4) (5) (6) Tout le temps (7)

Q19. Je suis satisfait de mon emploi actuel.

Jamais (1) (2) (3) (4) (5) (6) Tout le temps (7)

Q20. Je dois me forcer pour aller au travail.

Jamais (1) (2) (3) (4) (5) (6) Tout le temps (7)

Q21. Je n'aime pas mon emploi.

Jamais (1) (2) (3) (4) (5) (6) Tout le temps (7)

Q22. Mon travail m'enthousiasme.

Jamais (1) (2) (3) (4) (5) (6) Tout le temps (7)

- Homme
- Femme

Q86. Quel est votre statut d'emploi ?

- Occasionnel(le)
- Temporaire
- Permanent

Q87. Quel est votre degré de scolarité (dernier diplôme obtenu) ?

- Secondaire (DES, DEP)
- Collégial (DEC)
- Universitaire (BAC, Maîtrise)
- Autre, précisez :

Q88. Quel est votre syndicat?

- SFPQ (fonctionnaires)
- SPGQ (professionnels)
- Autre, précisez :
- Ne sait pas

Q89. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la fonction publique québécoise? (Années et mois)

Années
Mois

Q90. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de votre organisme ou ministère actuel? (Années et mois)

Années
Mois

Q91. Dans combien de ministère et/ou organisme avez-vous travaillé?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 et plus

Remerciements et commentaires

. Nous vous remercions d'avoir pris le temps de participer à cette étude. Si vous avez des commentaires concernant celle-ci ou si vous aimeriez nous partager d'autres éléments en lien avec votre perception du syndicalisme, nous vous invitons à le faire ici :

Instrumentalité du syndicat

. SECTION 4 – *Utilité du syndicat*

En sélectionnant le chiffre correspondant à votre réponse, évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord (1) ou en accord (7) avec chacun des énoncés suivants.

Évaluez chacun des énoncés suivants :

Q26. Je crois aux objectifs du mouvement syndical.

Entièrement en désaccord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q27. Je partage les mêmes valeurs que mon syndicat.

Entièrement en désaccord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q28. Les décisions prises par mon syndicat reflètent mes opinions.

Entièrement en désaccord	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
(1)	<input type="radio"/>					

Q29. Les problèmes de mon syndicat sont aussi mes problèmes.

Entièrement en désaccord	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
(1)	<input type="radio"/>					

Q30. Je sens que je fais partie intégrante de mon syndicat.

Entièrement en désaccord	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
(1)	<input type="radio"/>					

Q31. Mon syndicat signifie beaucoup pour moi.

Entièrement en désaccord	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
(1)	<input type="radio"/>					

Q32. Je ressens un fort sentiment d'appartenance envers mon syndicat.

Entièrement en désaccord	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
(1)	<input type="radio"/>					

Q33. Il existe un sens de la communauté au sein de mon syndicat.

Entièrement en désaccord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q34. J'ai des liens solides avec mon syndicat, des liens qui seraient difficiles à rompre.

Entièrement en désaccord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q35. Les probabilités sont bonnes que mon syndicat contribue à améliorer ma rémunération dans les années à venir.

Entièrement en désaccord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q36. Les probabilités sont bonnes que mon syndicat contribue à améliorer mon environnement de travail dans les années à venir.

Entièrement en désaccord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q37. Les probabilités sont bonnes que mon syndicat contribue à m'assurer d'une sécurité d'emploi dans les années à venir.

Entièrement en désaccord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q38. Les probabilités sont bonnes que mon syndicat rende mon travail plus intéressant dans les années à venir.

Entièrement en désaccord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q39. Les probabilités sont bonnes que mon syndicat collabore avec l'employeur au bon fonctionnement des activités des ministères ou des organismes dans les années à venir.

Entièrement en désaccord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q40. Les probabilités sont bonnes que mon syndicat contribue à améliorer ma situation professionnelle au travail dans les années à venir.

Entièrement en désaccord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q41. Les probabilités sont bonnes que mon syndicat me donne plus d'influence sur mon travail dans les années à venir.

Entièrement en désaccord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Engagement envers le syndicat local

. SECTION 5 – Engagement envers le syndicat local

En sélectionnant le chiffre correspondant à votre réponse, évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord (1) ou en accord (7) avec chacun des énoncés suivants.

Évaluez chacun des énoncés suivants :

Q42. Je parle de mon syndicat à mes ami(e)s comme d'une bonne organisation.

Entièrement en désaccord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q43. J'éprouve un sentiment de fierté à faire partie de mon syndicat.

Entièrement en désaccord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q44. Il y a beaucoup à gagner à adhérer à mon syndicat.

Entièrement en désaccord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q45. Je ressens peu de loyauté envers mon syndicat.

Entièrement en désaccord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q46. Les réalisations de mon syndicat sont une preuve de ce que des gens dévoués peuvent accomplir.

Entièrement en désaccord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q47. Je suis disposé à investir de mon temps pour m'assurer de la réussite des projets de mon syndicat.

Entièrement en désaccord	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
(1)	<input type="radio"/>					

Q48. Si on me le demandait, je me présenterais à un poste électif au sein de mon syndicat.

Entièrement en désaccord	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
(1)	<input type="radio"/>					

Q49. Si on me le demandait, je siégerais à un comité comme représentant de mon syndicat (ex. : comité de santé sécurité au travail, comité de grief).

Entièrement en désaccord	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
(1)	<input type="radio"/>					

Q50. Chaque membre devrait être prêt à prendre le temps de déposer un grief lorsque nécessaire.

Entièrement en désaccord	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
(1)	<input type="radio"/>					

Q51. Il est du devoir de chaque membre de rester à l'affût d'informations qui pourraient être utiles au syndicat.

Entièrement en désaccord	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Entièrement d'accord (7)
--------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----------------------------

(1)

Q52. Il est de la responsabilité de chaque membre de s'assurer que les autres membres suivent et respectent la convention collective.

Entièrement en désaccord (1) (2) (3) (4) (5) (6) Entièrement d'accord (7)

(1)

Q53. Il est du devoir de chaque membre de soutenir ou d'aider un autre travailleur à utiliser la procédure de grief lorsque nécessaire.

Entièrement en désaccord (1) (2) (3) (4) (5) (6) Entièrement d'accord (7)

(1)

Leadership

. SECTION 6 – Leadership

Occupez-vous actuellement une fonction de représentant(e) ou de délégué(e) syndical ?

- Oui
- Non

. SECTION 6 – Leadership

Les prochains énoncés font référence à votre représentant syndical. Il s'agit de la personne ressource qui représente votre syndicat au sein de votre unité de travail. Connaissez-vous cette personne ressource ?

- Oui, je connais mon représentant syndical.
- Non, je ne sais pas qui est mon représentant syndical.

. SECTION 6 – Leadership

Sélectionnez le numéro correspondant à votre réponse afin d'exprimer votre degré d'accord (pas du tout d'accord [1] ou tout à fait d'accord [7]) à l'égard de chaque affirmation.

Mon représentant syndical...

Q54. Offre une vision inspirante

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q55. Sait clairement où l'on se dirige.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q56. Présente une image intéressante de l'avenir.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q57. Prêche par l'exemple.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q58. Est un modèle à suivre.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

u accoru (1) u accoru (7)

Q59. Montre l'exemple plutôt que de dicter ce qu'il faut faire.

Pas du tout d'accord (1) (2) (3) (4) (5) (6) Tout à fait d'accord (7)

Q60. M'expose des idées qui m'aident à questionner mes façons de faire.

Pas du tout d'accord (1) (2) (3) (4) (5) (6) Tout à fait d'accord (7)

Q61. M'encourage à voir les situations sous un angle différent.

Pas du tout d'accord (1) (2) (3) (4) (5) (6) Tout à fait d'accord (7)

Q62. N'hésite pas à remettre en question les choses que je tiens pour acquises.

Pas du tout d'accord (1) (2) (3) (4) (5) (6) Tout à fait d'accord (7)

Q63. Considère mes sentiments personnels avant d'agir.

Pas du tout d'accord (1) (2) (3) (4) (5) (6) Tout à fait d'accord (7)

Q64. Se préoccupe de mes besoins en tant qu'individu.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q65. S'assure que mes intérêts sont respectés.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q66. Évite de prendre des décisions.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q67. Est absent lorsque l'on a besoin de lui.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q68. Tarde à répondre aux requêtes.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Adéquation des valeurs - syndicat et organisation

. SECTION 7 - Adéquation des valeurs - syndicat et organisation

En sélectionnant le chiffre correspondant à votre réponse, évaluez dans quelle mesure vous êtes en désaccord (1) ou en accord (7) avec chacun des énoncés suivants.

Exprimez votre degré d'accord à l'égard de chaque affirmation de chaque affirmation :

. ADÉQUATION DES VALEURS – SYNDICAT

Q69. Mes valeurs sont conformes aux idéaux et aux principes de mon syndicat.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q70. Les choses que je valorise dans la vie sont les mêmes que celles de mon syndicat.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q71. Les valeurs de mon syndicat sont similaires aux miennes.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

. ADÉQUATION DES VALEURS – MINISTÈRE OU ORGANISME

Q72. Mes valeurs sont conformes aux idéaux et aux principes de mon ministère/organisme.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q73. Les choses que je valorise dans la vie sont les mêmes que celles de mon ministère/organisme.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q74. Les valeurs de mon ministère/organisme sont similaires aux miennes.

Pas du tout d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Adéquation des valeurs - membres et représentant syndical

. SECTION 8 – Adéquation des valeurs – membres et représentant syndical

Dans la présente partie, nous souhaiterions savoir quel est le degré d'adéquation entre vos valeurs et celles de votre délégué(e) syndical.

Exprimez votre degré d'accord vis-à-vis de chaque affirmation :

Q75. Mes valeurs sont conformes aux idéaux et aux principes de ma déléguée ou de mon délégué syndical.						
Absolument pas d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q76. Les choses que je valorise dans la vie sont les mêmes que celles de ma déléguée ou de mon délégué syndical.						
Absolument pas d'accord (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q77. Les valeurs de ma déléguée ou mon délégué syndical sont similaires aux miennes.						
---	--	--	--	--	--	--

Absolument pas d'accord(2) (1)	(3)	(4)	(5)	(6)	Tout à fait d'accord (7)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Informations générales

. SECTION 9 – Informations générales

Q78. De manière générale, quelle était votre perception du syndicalisme avant votre embauche dans la fonction publique québécoise?

- Très positive
- Positive
- Ni positive, ni négative
- Négative
- Très négative

Q79. Dans quelle mesure votre perception des syndicats a évolué suite à votre embauche dans la fonction publique québécoise? Ma perception est devenue...

- Très positive
- Positive
- Inchangée
- Négative
- Très négative

Q80. Avez-vous déjà déposé un grief ?

- Non
- Oui – quel était le motif du grief et êtes-vous satisfait(e) du cheminement de celui-ci ?

Q81. Comment qualifieriez-vous le degré d'influence des jeunes employés de la fonction publique québécoise sur les priorités et les décisions du syndicat ?

Mesures de l'engagement :

- Fort – expliquez
- Modéré – expliquez
- Faible – expliquez
- Aucune influence – expliquez

Q82. Quels sont les principaux obstacles à l'engagement des jeunes employés de la fonction publique québécoise envers leur syndicat?

Q83. Qu'est-ce qui incite les jeunes employés de la fonction publique québécoise à soutenir ou à s'engager envers leur syndicat ?

Q84. Quelles mesures pourraient être mises en place par les syndicats afin de favoriser la participation syndicale chez les jeunes employés de la fonction publique québécoise ?

Survey Powered By [Qualtrics](#)