

## Article

---

« Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice »

Chloé Fortin-Bergeron, Olivier Doucet et Marc-Antonin Hennebert

*Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 68, n° 3, 2013, p. 409-430.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/1018434ar>

DOI: 10.7202/1018434ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [info@erudit.org](mailto:info@erudit.org)

# Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice

Chloé Fortin-Bergeron, Olivier Doucet  
et Marc-Antonin Hennebert

**Cette étude examine l'influence du leadership transformationnel des représentants syndicaux sur l'engagement syndical, ainsi que certaines conditions associées à la réussite d'un tel processus, à savoir le rôle modérateur de la justice distributive et procédurale offerte par le syndicat local. Les résultats obtenus à l'aide de régressions linéaires multiples sur un échantillon de 834 employés syndiqués mettent en relief l'influence positive du leadership de type transformationnel sur l'engagement syndical. Les résultats font aussi ressortir le rôle modérateur de la justice syndicale de type procédural dans la relation entre le leadership transformationnel du représentant et l'engagement syndical, en montrant que cette forme de justice vient renforcer les efforts de leadership du représentant syndical.**

**MOTS-CLÉS : leadership, engagement syndical, justice procédurale, justice distributive, théorie des échanges sociaux, modèle d'engagement au groupe**

## Introduction

Depuis plusieurs années, les études en relations industrielles questionnent la capacité de représentation des syndicats dans un contexte marqué par l'affaiblissement de ses ressorts traditionnels de pouvoir et par la fragilisation du rapport salarié-syndicat (Andolfatto et Labbé, 2000; Camfield, 2011; Rose et Chaison, 2001). Pour plusieurs auteurs, la réponse à de tels défis se trouve dans l'amélioration de la capacité des organisations syndicales à élaborer et soutenir une communauté d'intérêts ainsi que dans le renforcement de l'engagement et du sentiment d'appartenance liant les membres à leur syndicat (Morrow et McElroy,

Chloé Fortin-Bergeron, étudiante au doctorat en administration (option ressources humaines), HEC Montréal, Montréal, Québec (chloe.fortin-bergeron@hec.ca).

Olivier Doucet, professeur agrégé, Service de l'enseignement des ressources humaines, HEC Montréal, Montréal, Québec (olivier.doucet@hec.ca).

Marc-Antonin Hennebert, professeur adjoint, Service de l'enseignement des ressources humaines, HEC Montréal, Montréal, Québec (marc-antonin.hennebert@hec.ca).

*Remerciements* : cette étude s'inscrit dans le programme du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) et a été financée par une subvention interne de HEC Montréal.

2006). Composante essentielle de la participation et de la mobilisation collective, il va s'en dire que l'engagement demeure un élément central dans la dynamique de fonctionnement des syndicats. D'ailleurs, l'engagement syndical, qui réfère 1) au désir de maintenir une relation de loyauté envers le syndicat, 2) à la volonté de déployer temps et énergie pour le syndicat et 3) à l'adhésion aux valeurs du syndicalisme (Gordon *et al.*, 1980), suscite depuis plusieurs décennies l'attention des chercheurs en relations industrielles. Dans le cadre des études portant sur le renouveau syndical, l'intérêt pour ce concept est toutefois revenu à l'avant-scène du fait, notamment, que plusieurs auteurs se sont intéressés aux variables susceptibles de stimuler cette forme d'engagement. Ces études ont principalement permis de démontrer que la satisfaction envers le syndicat ainsi que les perceptions d'instrumentalité<sup>1</sup> (Redman et Snape, 2005; Snape et Chan, 2000; Tan et Aryee, 2002) et de soutien (Fuller et Hester, 2001; Snape et Redman, 2007) étaient parmi les antécédents les plus importants de l'engagement syndical. Cependant, malgré un intérêt renouvelé pour ce concept et ses antécédents, on remarque que très peu de travaux se sont intéressés aux comportements des représentants syndicaux locaux comme variables susceptibles de favoriser l'engagement envers le syndicat (Metochi, 2002; Monnot, Wagner et Beehr, 2011).

Ce constat est des plus surprenants. En effet, plusieurs auteurs soutiennent que le renouveau syndical doit inévitablement passer par un renforcement de la relation qui lie les syndicats à leurs membres et reconnaissent ainsi la position névralgique des représentants syndicaux (Gall et Fiorito, 2012; Hege *et al.*, 2011; Lévesque et Murray, 2010). Choisis parmi les membres du personnel de l'entreprise à laquelle ils appartiennent, ces acteurs occupent une position intermédiaire entre les membres du syndicat local et les instances syndicales auxquelles celui-ci est le plus souvent affilié. Les représentants syndicaux locaux sont ainsi ceux qui interagissent le plus régulièrement avec les membres afin de s'assurer que leurs intérêts soient reconnus et leurs droits respectés. Ce faisant, la légitimité des syndicats passerait principalement par la capacité de ces représentants à agir sur la cohésion du groupe social qu'ils représentent pour promouvoir l'intérêt collectif, ce qui dynamiserait ce mouvement tout en assurant sa pérennité (Hege *et al.*, 2011). Lévesque et Murray (2010) affirment à cet effet que le renforcement de la relation qui unit les syndicats à leurs membres repose notamment sur certaines aptitudes stratégiques des représentants syndicaux soit, entre autres, leur capacité à faire preuve de leadership auprès de leurs membres.

Ceci dit, on ne retrouve que de rares travaux empiriques qui se sont intéressés au leadership des représentants syndicaux (Clark, 1986; Sverke et Sjöberg, 1995), du fait que la grande majorité des études portant sur ces acteurs se sont plutôt concentrées à identifier leurs principales fonctions (p. ex. : gérer les griefs; informer les membres) (Chang, 2005). Quelques recherches se sont toutefois intéressées

au leadership transformationnel chez les représentants syndicaux. Celles-ci ont permis de démontrer l'influence de certains comportements associés à ce type de leadership sur des dimensions spécifiques de l'engagement, soit sur la loyauté et sur le sentiment de responsabilité envers le syndicat (Cregan, Bartram et Stanton, 2009; Kelloway et Barling, 1993; Twigg *et al.*, 2007). Il n'en demeure pas moins que les preuves empiriques du lien direct entre le leadership transformationnel des représentants syndicaux et l'engagement syndical restent à établir; aucune étude n'a encore relié cette forme de leadership au concept global d'engagement syndical.

### Objectif de l'étude

Dans cette perspective, notre étude testera l'influence du leadership transformationnel des représentants syndicaux sur l'engagement syndical des membres et évaluera les rôles modérateurs de la justice distributive et de la justice procédurale du syndicat local sur cette relation. En effet, si les capacités de leadership des représentants syndicaux apparaissent aujourd'hui d'autant plus importantes, certaines caractéristiques du milieu organisationnel dans lequel elles se déploient peuvent venir entraver ou rehausser leur efficacité. Il apparaît d'ailleurs assez difficile de réellement dissocier les actions d'un leader de la situation dans laquelle il évolue (Podsakoff *et al.*, 1990). Pourtant, comme le souligne Johns (2006), les variables contextuelles sont souvent méconnues et sous-estimées dans la littérature scientifique, ce qui peut amener une vision incomplète, voire même faussée des phénomènes comportementaux étudiés.

À cet égard, les travaux de Scandura (1999) suggèrent que la perception de justice représenterait une condition nécessaire à l'efficacité du leadership en milieu de travail. Aussi, les études s'entendent sur le fait que les individus accordent une valeur importante et répondent favorablement aux résultats équitables (justice distributive) et aux procédures justes (justice procédurale) en milieu organisationnel (pour revue : Colquitt *et al.*, 2005). Quoique reconnues comme étant fortement reliées (Nurse et Devonish, 2007), la perception de justice distributive, qui prend racine dans le respect des normes d'équité et d'égalité dans la distribution des résultats, serait conceptuellement distincte du sentiment de contrôle et de la possibilité d'intervenir sur les processus, les deux principales dimensions associées à la perception de justice procédurale (Colquitt, 2001). En ce sens, les individus seraient sensibles à la justice dans les procédures, nonobstant leur perception quant à l'équité dans les résultats (Ambrose, 2002). Les travaux de Alexander *et al.* (1995) et de Kelly (1998) ont fait ressortir qu'une perception de justice organisationnelle déficiente représente une des principales raisons expliquant la propension d'un travailleur à vouloir se syndiquer. Cela dit, le syndicat local représente un milieu organisationnel où les perceptions de justice s'avèrent tout aussi fondamentales (Fuller et Hester, 2001; Johnson et Jarley, 2004; Morrow et

McElroy, 2006). On retrouve d'ailleurs plusieurs études qui se sont intéressées aux effets des perceptions de justice distributive et de justice procédurale au sein de syndicats locaux (Aryee et Chay, 2001; Fryxell et Gordon, 1989; Fuller et Hester, 2001; Morrow et McElroy, 2006). La logique qui se dégage de ces différents travaux est celle suggérant qu'un syndicat local perçu comme offrant un environnement juste, autant sur le plan de la distribution des résultats (justice distributive) que de l'application des procédures (justice procédurale), créera des conditions favorisant l'efficacité du leadership des représentants syndicaux. Ce faisant, ces deux formes de justice apparaissent comme des modérateurs potentiels importants dans la relation entre le leadership transformationnel des représentants syndicaux et l'engagement des membres.

En somme, cette recherche souhaite contribuer au champ d'études consacré au leadership transformationnel ainsi qu'à l'engagement et à la justice en milieu syndical; l'originalité de ce projet réside dans la mobilisation croisée de littératures relevant à la fois du domaine du comportement organisationnel et des relations industrielles. En s'appuyant sur la théorie des échanges sociaux et sur le modèle d'engagement au groupe, nos travaux cherchent spécifiquement à mieux comprendre les effets des comportements de leadership des représentants syndicaux dans la dynamique de l'engagement syndical, tout en tentant d'identifier certaines conditions favorables à cette relation. De cette façon, nous souhaitons mettre en lumière des pistes d'action au niveau local permettant aux syndicats de venir supporter le leadership de leurs représentants syndicaux dans une démarche voulant favoriser l'engagement des membres.

Les sections suivantes seront donc consacrées à l'exposition du cadre conceptuel et des hypothèses de recherche, pour ensuite présenter et discuter les résultats de nos analyses en régression multiple.

## **Le leadership transformationnel et l'engagement syndical**

Malgré le fait que l'étude du leadership recèle une multitude de théories, celle du leadership transformationnel demeure sans l'ombre d'un doute la plus utilisée (Yammarino *et al.*, 2005). Au cours des années, on a vu un nombre important d'études s'intéresser aux effets de ce type de leadership dans différents milieux organisationnels (Bass et Riggio, 2006), dont le milieu syndical (Cregan, Bartram et Stanton, 2009; Fullagar *et al.*, 1994; Fullagar *et al.*, 1992; Kelloway et Barling, 1993; Metochi, 2002; Twigg *et al.*, 2007). Essentiellement, les leaders transformationnels se distinguent par leur capacité à « *elevates the follower's level of maturity, ideals, and concerns for the well-being of others, the organization, and society* » (Bass et Bass, 2008 : 619). En d'autres termes, ces leaders sont reconnus pour leur capacité à accroître la conscience collective au sein d'un groupe et à supporter l'atteinte des objectifs collectifs (García-Morales *et al.*, 2012).

On associe généralement quatre dimensions comportementales au leadership transformationnel, soit « l'influence idéalisée », la « motivation inspirationnelle », la « stimulation intellectuelle » et la « considération individuelle » (Bass et Bass, 2008). Un leader d'influence idéalisée est reconnu pour son charisme et sa volonté hors du commun, ce qui lui vaut l'admiration, le respect et la confiance de ses subordonnés (Bass et Riggio, 2006). La motivation inspirationnelle est la faculté du leader à donner des défis et du sens dans le travail de ses subordonnés, ce qui suscite l'esprit d'équipe mais surtout motive les subordonnés à se dépasser dans l'intérêt de la mission organisationnelle (Bass et Bass, 2008). La stimulation intellectuelle chez un leader fait référence à sa capacité à inciter ses subordonnés à remettre en question leurs façons de faire, ce qui favorise l'implication et l'autodétermination (Bass et Riggio, 2006). Enfin, la dimension de considération individuelle fait référence à la capacité d'un leader à porter une attention particulière aux intérêts et aux besoins de chacun de ses subordonnés (Doucet *et al.*, 2008).

Plus spécifiquement, l'influence du leadership transformationnel des représentants syndicaux sur l'engagement des membres envers leur syndicat local résiderait dans l'argument traditionnel selon lequel ce type de leader développerait avec ses membres une relation d'échange réciproque. Élaborée par Blau (1964), la théorie des échanges sociaux suggère que toute relation d'échange peut être envisagée selon deux principes : économique ou social. Contrairement à l'échange économique où les termes du bénéfice attendu en retour sont explicites et déterminés dans le temps, l'échange social est basé sur l'implicite et la confiance interpersonnelle (Blau, 1964). Ainsi, lorsqu'un individu (ex. un représentant syndical) pose un geste volontaire qui a des conséquences positives pour un autre individu (ex. un membre), il engendre un sentiment de dette morale chez ce dernier. Afin de se départir de cette obligation, cette personne retournera un bénéfice pour le moins équivalent à l'initiateur de l'échange. Si les deux acteurs valorisent ce qu'ils reçoivent, le cycle d'échange se poursuivra et favorisera le développement d'un lien de confiance. À cet effet, plusieurs travaux, dont une étude portant sur les représentants syndicaux (Twigg *et al.*, 2007), se sont inspirés de cette théorie des échanges sociaux pour expliquer les effets du leadership transformationnel (Doucet *et al.*, 2008; Jia *et al.*, 2007; Lo *et al.*, 2010). Ces travaux font notamment valoir que ce type de leadership favorise des échanges de nature sociale en raison des composantes affectives qu'il mobilise. Ainsi, sur la base de la théorie des échanges sociaux, les comportements transformationnels de leadership adoptés par les représentants syndicaux, soit par exemple la considération individuelle, seront susceptibles d'engendrer un sentiment de dette morale chez les membres. Ce sentiment d'obligation aura pour effet d'accentuer l'engagement de ceux-ci envers leur syndicat local.

Par ailleurs, le leader transformationnel est reconnu comme le type de leader par excellence pour créer une forte cohésion de groupe, du fait qu'il représente en quelque sorte le symbole qui unifie les membres (Cregan, Bartram et Stanton, 2009). Suivant cette logique, les qualités charismatiques des représentants syndicaux « transformationnels » amèneront ces derniers à donner un sens clair et attrayant à la mission syndicale, ce qui encouragera la loyauté des membres en développant chez eux un sentiment de fierté et d'identification envers leur syndicat local (Cregan, Bartram et Stanton, 2009; Fullagar *et al.*, 1994). Du fait que les individus ont tendance à s'investir davantage dans le bon fonctionnement et dans la réussite d'une organisation à laquelle ils s'identifient, les représentants syndicaux faisant preuve de leadership transformationnel seront également susceptibles de renforcer le sentiment de responsabilisation des membres envers leur syndicat local (Kelloway et Barling, 1993). Par ailleurs, ces représentants inciteront les membres à être plus actifs au sein de leur syndicat local, et ce, en donnant un sens et une direction à l'effort collectif. En effet, un individu qui perçoit l'utilité de ses actions et qui s'identifie comme membre à part entière d'un groupe aura tendance à travailler activement à la réussite de ce groupe (Paquet et Bergeron, 1996) et particulièrement dans une situation où son appartenance au collectif est remise en doute ou menacée (Ellemers *et al.*, 2004). Dès lors, l'individu en question détiendra des forces motivationnelles qui l'amèneront à fournir des énergies supplémentaires au service de son syndicat local, soit la dimension plus militante de l'engagement syndical (Cregan, Bartram et Stanton, 2009). Ce raisonnement nous amène donc à formuler notre première hypothèse selon laquelle :

H1 : La perception des membres du leadership transformationnel de leurs représentants syndicaux sera positivement reliée à leur engagement envers leur syndicat local.

## **Le rôle modérateur de la justice syndicale**

Le modèle d'engagement au groupe de Tyler et Blader (1989, 2003, 2005) s'avère particulièrement pertinent pour expliquer le rôle modérateur de la justice offerte par le syndicat local. S'inspirant du modèle relationnel de la valeur du groupe, ce modèle soutient que c'est dans sa valeur symbolique que la justice organisationnelle peut entraîner des réactions positives chez un individu et renforcer son sentiment d'appartenance au collectif (Blader et Tyler, 2005; Lind et Tyler, 1988; Tyler et Blader, 2003; Tyler *et al.*, 1996). Ainsi, selon cette perspective, les perceptions de justice distributive et procédurale représenteraient des sources d'information permettant à un individu de juger de son niveau d'appartenance ainsi que de son statut au sein d'un collectif (Ambrose, 2002). Suivant cette logique, on peut légitimement envisager qu'un membre

qui considère être traité de façon juste sur les plans distributif et procédural aura tendance à entretenir un sentiment de fierté envers son organisation syndicale et se sentira valorisé au sein de celle-ci (Tyler *et al.*, 1996). De cette façon, le niveau d'attachement d'un membre serait étroitement relié à son évaluation du niveau de justice au sein de son syndicat et à son statut au sein de celui-ci.

Selon les prémisses de ce modèle, la justice agirait sur des mécanismes d'identification qui sont similaires à ceux du leadership transformationnel, et ce, en valorisant à la fois le groupe et chacun des membres de ce groupe. En effet, le leadership des représentants syndicaux peut, tout comme la perception de justice, représenter une source d'information modulant le sentiment d'appartenance au collectif. De cette façon, les représentants syndicaux seraient moins efficaces lorsque le syndicat local est perçu comme offrant un environnement où les justices de type distributif et procédural sont déficientes. En support à cet argumentaire, Erdogan et Bauer (2010) ont démontré que la perception de justice assurait un certain niveau de qualité dans la relation d'échange entre le leader et les membres du groupe, ce qui, selon Scandura (1999), rendrait les qualités de leadership de ce représentant plus efficace. Ce raisonnement nous amène à appréhender la justice distributive et la justice procédurale du syndicat local comme des conditions facilitantes dans la relation entre le leadership des représentants syndicaux et l'engagement des membres. Autrement dit, ces formes de justice viendront renforcer l'influence du leadership transformationnel des représentants syndicaux sur l'engagement des membres envers leur syndicat local. À l'inverse, nous croyons que même si les représentants syndicaux font preuve de leadership transformationnel, le fait que le syndicat local ne soit pas perçu comme un milieu « juste » amènera les membres à évaluer moins favorablement leur niveau d'engagement. Ceci nous mène donc à notre deuxième et troisième hypothèse de recherche :

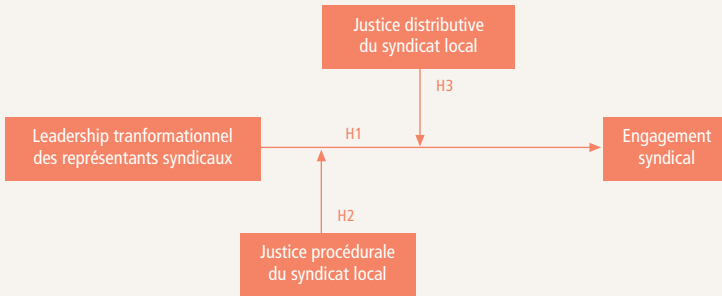
H2 : La justice procédurale du syndicat local modère la relation entre la perception du leadership transformationnel des représentants syndicaux et l'engagement syndical des membres. Plus spécifiquement, cette relation sera plus forte lorsque la perception de justice procédurale est élevée.

H3 : La justice distributive du syndicat local modère la relation entre la perception du leadership transformationnel des représentants syndicaux et l'engagement syndical des membres. Plus spécifiquement, cette relation sera plus forte lorsque la perception de justice distributive est élevée.

Le modèle théorique développé dans le cadre de cette étude est présenté à la figure 1 et illustre les trois hypothèses présentées dans les deux sections précédentes.



**FIGURE 1**  
**Modèle théorique**



## Méthodologie

### Contexte et structure du syndicat local

Cette recherche a été effectuée en avril 2011 auprès de l'ensemble des employés syndiqués d'une entreprise québécoise du secteur de l'aérospatial. Au moment de la collecte des données, une nouvelle convention collective d'une durée de trois ans venait d'entrer en vigueur. Cette négociation s'était conclue notamment par des gains syndicaux importants concernant les horaires de travail. L'unité syndicale sondée détient une structure bien définie qui est classique pour le secteur d'activité dans lequel elle œuvre. À la tête de cette structure, on retrouve l'exécutif syndical qui compte, avec le président, une dizaine de délégués d'usine et de responsables de dossiers spécifiques (ex. : responsable santé et sécurité). Chaque délégué d'usine est assigné à une zone particulière où on retrouve également plusieurs délégués d'atelier.

### Procédure et échantillon

Un questionnaire format papier composé de 75 items<sup>2</sup> a été distribué à chacun des 2 300 employés syndiqués. Tous les membres ont reçu durant leurs heures de travail une enveloppe contenant le questionnaire accompagné d'une lettre du syndicat encourageant la participation à la recherche ainsi qu'une lettre des chercheurs principaux assurant la confidentialité et l'anonymat des répondants. Au total, 834 questionnaires ont été recueillis et jugés admissibles pour un taux de réponse de 36,3 %. L'échantillon final est composé de 95 % d'hommes et 5 % de femmes. Leur ancienneté moyenne est de 22 ans et 77,8 % des répondants se situent dans la tranche d'âge 41-60 ans (41-50 ans : 36,7 %; 51-60 ans : 41,1 %). Les données sociodémographiques fournies par le syndicat local nous ont permis d'établir que les caractéristiques de notre échantillon sont représentatives de l'ensemble des membres de l'unité syndicale sondée.

## Mesures

Tous les énoncés de mesure qui suivent ont été évalués au niveau individuel à l'aide d'échelles de type Likert à sept points (1 = entièrement en désaccord, 7 = entièrement en accord)<sup>3</sup> validées. Le *leadership transformationnel* a été mesuré à l'aide de 12 énoncés tirés des travaux de Podsakoff *et al.* (1990). Des exemples d'énoncés sont : « Le représentant de mon syndicat local montre l'exemple plutôt que de me dicter ce qu'il faut faire » et « Le représentant de mon syndicat local s'assure que mes intérêts sont respectés » ( $\alpha = ,96$ ). Pour évaluer cette variable, les répondants devaient se rapporter à la définition suivante : « Le représentant du syndicat local est la personne avec qui vous interagissez le plus souvent ». Ceci implique donc que les répondants pouvaient se référer autant à un membre de l'exécutif qu'à un délégué d'usine ou d'atelier, dépendamment de la personne avec laquelle ils interagissaient le plus souvent.

L'outil de mesure utilisé pour la justice distributive et procédurale du syndicat local provient de l'échelle validée par Colquitt (2001). Pour s'adapter au contexte syndical, la *justice distributive* (quatre énoncés) a été évaluée en faisant référence au contenu de la dernière convention collective : « Votre rémunération est-elle équitable compte tenu de vos efforts au travail? » et « Votre salaire est-il le reflet de votre contribution à votre entreprise » ( $\alpha = ,92$ ). La *justice procédurale* (quatre énoncés) renvoie aux décisions prises par le syndicat local, soit par exemple : « Avant de prendre une décision, le syndicat local s'assure-t-il d'entendre les préoccupations des membres? » et « Avez-vous la possibilité d'exprimer votre désaccord par rapport aux décisions prises par le syndicat local? » ( $\alpha = ,92$ ). Enfin, l'*engagement syndical* (11 énoncés) a été mesuré à l'aide de l'échelle raccourcie de Gordon *et al.* (1980) qui est fréquemment utilisée, soit l'échelle de Kelloway *et al.* (1992). Des exemples d'énoncés sont : « J'éprouve un sentiment de fierté à faire partie de ce syndicat local »; « Je parle de mon syndicat local à mes amis(es) comme d'une bonne organisation » et « Je suis disposé à investir beaucoup de temps pour m'assurer de la réussite des projets de mon syndicat local » ( $\alpha = ,90$ ). L'*ancienneté*, le *sex*, l'*âge* ainsi que la *scolarité* des répondants ont été utilisés comme variables de contrôle étant donné qu'il s'agit de variables pertinentes dans les études en milieu syndical. En effet, un certain nombre de travaux empiriques ont démontré que ces variables pouvaient exercer une influence en matière d'engagement syndical (Catano *et al.*, 2001; Cregan, Bartram et Stanton, 2009; Johnson et Jarley, 2004; Metochi, 2002; Twigg *et al.*, 2007). Par exemple, les hommes détenant un certain nombre d'années d'ancienneté auraient tendance à entretenir une attitude plus positive envers leur syndicat (Cregan, Bartram et Stanton, 2009).

## Analyses

Afin de s'assurer de la validité de construit et de la validité discriminante des variables étudiées, nous avons tout d'abord procédé à une analyse factorielle confirmatoire suivant la procédure d'estimation par maximum de vraisemblance. Ensuite, une analyse de régression multiple a été réalisée afin de comparer les effets respectifs de chaque variable à l'étude. Préalablement à ces analyses, la variable indépendante (leadership) ainsi que les variables modératrices (justice distributive et procédurale) ont été centrées sur leur moyenne respective. Les termes d'interaction ont été créés par la multiplication des variables centrées, et ce, conformément aux recommandations de Cohen *et al.* (2003) pour le test de l'effet d'interaction.

## Résultats

L'analyse factorielle confirmatoire nous a permis de vérifier si les indicateurs utilisés mesurent de façon précise nos variables, tout en étant bien distincts. Nous avons tout d'abord testé le modèle théorique à quatre facteurs (i.e., leadership, justice procédurale, justice distributive et engagement). Afin de bien représenter les dimensions théoriques du leadership transformationnel et de l'engagement syndical, ces deux construits ont été modélisés par des facteurs de second ordre. Ce modèle présente un bon ajustement aux données ( $\chi^2 = 1203,16$ ,  $df = 451$ ,  $CFI = ,97$ ,  $GFI = ,92$ ,  $TLI = ,96$ ,  $RMSEA = ,05$ ). Afin de s'assurer que les répondants ont bien su distinguer les deux formes de justice dans leur évaluation, nous avons ensuite comparé ce premier modèle à un modèle alternatif à trois facteurs ( $\Delta\chi^2(3) = 1562,77$ ,  $p < 0,001$ ) qui jumèle la justice procédurale et la justice distributive en un seul construit. Nous avons également comparé le modèle théorique à un modèle à un facteur ( $\Delta\chi^2(6) = 2880,69$ ,  $p < 0,001$ ). Nos résultats confirment que le modèle théorique à quatre facteurs est significativement supérieur aux modèles alternatifs et affiche le meilleur ajustement aux données.

Basés sur les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire, nous avons construit les variables en calculant la moyenne des items définissant chaque facteur. Le tableau 1 indique les statistiques descriptives ainsi que les corrélations bivariées concernant les variables du modèle. Les coefficients de fiabilité sont présentés sur la diagonale. L'analyse de cohérence interne est dès plus satisfaisante, considérant que toutes les variables présentent un indice de fiabilité bien au-dessus du minimum généralement accepté de 0,7, plusieurs coefficients se situant même autour de 0,9. Dans l'ensemble, on remarque que parmi les variables de contrôle, seule la variable de scolarité est liée à l'engagement syndical; il existerait donc une relation négative entre ces deux variables. Par ailleurs, on constate que le leadership transformationnel chez les représen-

TABLEAU 1

## Statistiques descriptives et corrélations bivariées entre les variables

Variable	Moyenne	Écart-type	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sexe <sup>a</sup>	-	-								
2. Âge	-	,91	-,06							
3. Scolarité	-	,56	,05	-,09*						
4. Ancienneté <sup>b</sup>	21,6	10,19	-,11*	,75**	-,14**					
5. Leadership transformationnel	4,4	1,33	-,04	,03	-,10**	,02	(,96)			
6. Justice procédurale	4,6	1,30	-,02	,03	-,11**	,01	,66**	(,86)		
7. Justice distributive	5,5	1,36	,00	-,05	-,10**	-,12**	,40**	,43**	(,92)	
8. Engagement syndical	4,5	1,13	,00	,03	-,09*	,01	,60**	,63**	,32**	(,90)

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; les coefficients de fiabilité sont présentés sur la diagonale;

<sup>a</sup> sexe codé 0 = femme et 1 = homme; <sup>b</sup> ancienneté en années.

tants syndicaux ainsi que les variables de justice syndicale sont significativement liées à l'engagement syndical.

Le tableau 2 présente les résultats des analyses de régression multiple. Encore une fois, sur les quatre variables sociodémographiques contrôlées dans le premier bloc, seule la scolarité est associée significativement à l'engagement syndical ( $\beta = -0,087$ ;  $p \leq 0,05$  – Bloc 1). Cette relation devient toutefois non significative

TABLEAU 2

## Analyse de régression pour l'engagement syndical

		Ordre d'entrée des variables pour l'analyse de régression		
		Bloc 1 $\beta$	Bloc 2 $\beta$	Bloc 3 $\beta$
<b>BLOC 1</b> CONTRÔLE	Sexe	0,03	0,03	0,03
	Âge	0,11	0,04	0,03
	Scolarité	-0,89*	-0,09	-0,002
	Ancienneté	-0,08	-0,02	-0,01
<b>BLOC 2</b> EFFET PRINCIPAL	Leadership transformationnel (Tfl)		0,34***	0,36***
	Justice distributive (Jd)		-0,002	-0,01
	Justice procédurale (Jp)		0,39***	0,41***
<b>BLOC 3</b> EFFETS D'INTERACTION	Tfl x Jp			0,10**
	Tfl x Jd			-0,01
	F	2,38	83,07***	66,9***
	R <sup>2</sup>	0,01	0,44	0,45
	$\Delta R^2$		0,43	0,01

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

lorsque les variables de leadership et de justice sont entrées dans le deuxième bloc. À cet effet, on observe que le leadership transformationnel du représentant syndical est positivement et significativement relié à l'engagement des membres envers le syndicat local ( $\beta = 0,34$ ;  $p < 0,001$  – Bloc 2) et que cette relation demeure positive avec l'ajout des variables d'interaction dans le troisième bloc. Notre première hypothèse concernant le lien entre la perception de leadership transformationnel chez les représentants syndicaux et l'engagement syndical est donc confirmée.

En dernier lieu, on note dans le troisième bloc que sur les deux modérations testées, seul l'effet d'interaction entre la justice procédurale et le leadership transformationnel est significatif ( $\beta = 0,10$ ;  $p < 0,01$  – Bloc 3). Suivant les recommandations de Cohen *et al.* (2003), nous avons illustré dans la figure 2 la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement syndical à un niveau élevé de justice procédurale (+1 écart-type) et à un niveau faible (-1 écart-type). Tel que l'indique la droite de haut dans cette figure, la relation positive entre le leadership transformationnel des représentants syndicaux et l'engagement syndical est plus forte lorsque la perception de justice procédurale du syndicat local est élevée. Inversement, cette même relation, illustrée par la droite du bas, est plus faible lorsque la justice procédurale du syndicat local est évaluée faiblement. Notre deuxième hypothèse concernant l'effet modérateur de la justice procédurale est donc confirmée. Finalement, l'hypothèse 3, qui postulait un effet modérateur de la justice distributive du syndicat local dans la relation entre le leadership et l'engagement syndical est infirmée puisque l'effet d'interaction n'a pas atteint le seuil de significativité ( $\beta = -,01$ ;  $p > 0,05$  – Bloc 3).

FIGURE 2

Représentation de la relation entre le leadership transformationnel des représentants syndicaux et l'engagement syndical pour un niveau élevé et faible de justice procédurale



## Discussion

La présente recherche montre un lien positif entre le leadership transformationnel des représentants syndicaux et l'engagement syndical. Elle souligne également que la justice procédurale du syndicat local peut venir rehausser la relation entre ces deux variables. De ces résultats émergent différentes implications théoriques et pratiques.

En premier lieu, cette étude contribue à l'identification des principaux ressorts de l'engagement syndical en mettant en lumière les effets du leadership des représentants syndicaux. Nos résultats appuient en effet la logique selon laquelle le leader transformationnel créerait une relation d'échange de nature affective avec ses membres, ce qui mènerait ces derniers à s'identifier davantage à la mission et aux valeurs du syndicat (Twigg *et al.*, 2007). Nos résultats viennent ainsi confirmer certains effets positifs associés au leadership transformationnel, ce qui peut apparaître particulièrement intéressant pour les organisations syndicales confrontées aux défis du renforcement de leurs relations avec leurs membres (Morrow et McElroy, 2006). En effet, nos résultats tendent à réaffirmer l'idée selon laquelle le renforcement du lien syndical pourrait notamment passer par le développement de certaines aptitudes de leadership de la part des représentants syndicaux (Lévesque et Murray, 2010). Toutefois, contrairement aux gestionnaires, les représentants syndicaux sont souvent des employés qui, après avoir été élus, doivent occuper des fonctions très différentes de celles pour lesquelles ils ont été formés dans le passé. L'instauration de programmes de formation cherchant à développer les compétences de leadership et à sensibiliser les représentants à l'influence de leurs comportements apparaît donc comme un élément clé pour les organisations syndicales soucieuses de renforcer leur cohésion interne. Il a d'ailleurs été démontré que la formation en matière de leadership transformationnel tend à engendrer des résultats positifs au niveau organisationnel (Brown et May, 2012; Kirkbride, 2006).

Une autre contribution importante de cette recherche se situe dans l'identification d'un facteur organisationnel ayant pour effet de rehausser les efforts de leadership des représentants syndicaux sur l'engagement. En effet, malgré le fait que les effets de la justice organisationnelle soient relativement bien documentés (Colquitt *et al.*, 2005; Colquitt *et al.*, 2001), le rôle de la justice syndicale a été jusqu'à maintenant peu exploré. Nos analyses montrent que la justice syndicale de type procédural renforce significativement l'influence du leadership transformationnel des représentants syndicaux sur l'engagement des membres. Selon le modèle d'engagement au groupe, l'effet modérateur de la justice procédurale s'expliquerait notamment par le fait qu'elle symbolise la reconnaissance et l'acceptation au sein d'un groupe (Tyler et Blader, 2003). Ainsi, dans un contexte où le syndicat local valorise la justice procédurale, le style transformationnel de

leadership chez les représentants syndicaux aurait des effets attitudeux beaucoup plus importants chez les membres. Par le fait même, ce phénomène rejoint les écrits de quelques auteurs selon lesquels la perception de justice procédurale assurerait un certain niveau de qualité dans la relation d'échange entre le leader et ses membres (Erdogan et Bauer, 2010; Scandura, 1999).

Enfin, la présente étude ne nous permet pas de venir supporter le rôle modérateur de la justice distributive dans la relation entre le leadership et l'engagement syndical. Ainsi, contrairement à la justice procédurale, la justice distributive ne représenterait pas une condition rehaussant les efforts de leadership en matière d'engagement en milieu syndiqué. Ce constat a tout de même des implications conceptuelles importantes, en ce sens où il vient supporter une perspective de plus en plus documentée dans la littérature sur l'engagement syndical. En effet, plusieurs travaux ont permis de démontrer que, lorsqu'il est question du traitement offert par le syndicat local, les individus seraient plus sensibles aux variables de nature sociale, par exemple, la perception d'être soutenu et valorisé par son syndicat, qu'aux variables économiques (Bamberger *et al.*, 1999; Fuller et Hester, 2001; Snape et Redman, 2007). Ce constat viendrait donc expliquer pourquoi la perception de justice procédurale du syndicat local, qui réfère au statut social, au respect et à la capacité des membres à se faire entendre (Colquitt, 2001), influencerait de façon beaucoup plus déterminante la qualité de la relation d'échange représentant-membre et, par le fait même, l'efficacité du style de leadership des représentants syndicaux.

La non-confirmation du rôle modérateur de la justice distributive peut aussi s'expliquer par certaines caractéristiques de notre terrain de recherche. Soulignons notamment que le secteur d'activité dans lequel œuvre l'entreprise sondée est reconnu comme offrant des salaires avantageux, ce qui pourrait expliquer nos résultats concernant l'influence non significative de la justice distributive du syndicat local dans la relation entre le leadership et l'engagement syndical. En effet, on peut légitimement envisager que dans un secteur où les questions salariales sont prépondérantes, par exemple dans les secteurs de la vente et des services, la justice distributive risque d'avoir une influence beaucoup plus marquée dans la relation syndicat-membres.

Finalement, ces derniers constats apportent certaines pistes d'action pour les organisations syndicales qui souhaitent supporter leurs représentants dans une démarche favorisant l'engagement et l'implication syndicale. En effet, le rôle modérateur de la justice procédurale souligne l'importance de s'intéresser aux pratiques syndicales à l'échelle locale et aux modes de fonctionnement des syndicats locaux qui peuvent favoriser la perception de cette forme de justice. En ce sens, notre étude renforce les conclusions d'autres recherches (Morrow et McElroy, 2006) ayant insisté sur l'importance pour les syndicats locaux de

construire un modèle de représentation qui valorise davantage le renforcement des réseaux de communication locaux et nationaux et la capacité individuelle des membres à se faire entendre.

## Conclusion

Le principal apport de cette recherche est d'avoir permis de démontrer le rôle que peuvent respectivement jouer les représentants syndicaux et la justice syndicale dans la dynamique d'engagement syndical. Par le fait même, nos résultats viennent supporter l'idée selon laquelle les qualités transformationnelles de leadership seraient tout aussi favorables en milieu syndical puisqu'elles facilitent la création et le développement d'une forte relation d'échange avec les membres.

Cette étude comporte toutefois certaines limites. D'une part, mentionnons que les répondants de notre échantillon proviennent d'une seule organisation, ce qui ne nous permet pas de généraliser nos résultats à d'autres contextes organisationnels. En effet, si notre échantillon nous assure une bonne validité interne, les spécificités du milieu organisationnel étudié tendent à diminuer la validité externe de nos résultats. Ce faisant, des études similaires dans d'autres environnements organisationnels et sectoriels seraient souhaitables afin de permettre une meilleure généralisation de nos données.

Qui plus est, dans la mesure où nous avons utilisé un devis transversal, il nous est impossible de véritablement confirmer les causalités supposées dans nos arguments théoriques. Une étude longitudinale permettrait de pallier cette limite. Elle permettrait également d'évaluer l'influence dynamique des qualités transformationnelles de leadership des représentants et de la justice syndicale sur l'engagement envers le syndicat local. En effet, on peut penser qu'en période de négociation collective, où les rapports entre les représentants syndicaux et les membres sont plus fréquents, les membres seront beaucoup plus sensibles aux qualités de leadership des représentants, ce qui jouera davantage sur leur degré d'engagement. Enfin, soulignons que le fait que les variables aient toutes été évaluées en fonction de la perception des répondants peut causer un biais de variance commune.

Ceci nous amène aux avenues de recherche que suggèrent nos résultats. Du fait que notre étude se limite aux effets attitudeux des qualités transformationnelles chez un représentant syndical, il serait intéressant d'examiner également les effets comportementaux chez les membres. Plus particulièrement, des chercheurs se sont récemment intéressés aux comportements de citoyenneté syndicale (Aryee et Chay, 2001; Snape et Redman, 2007; Snape et Redman, 2004; Tan et Aryee, 2002; Twigg *et al.*, 2007), un concept qui partage plusieurs caractéristiques avec le concept de citoyenneté organisationnelle fortement documenté dans la littérature managériale. Des recherches ultérieures pourraient analyser le



rôle des qualités transformationnelles sur l'adoption de ces comportements discrétionnaires positifs qui vont au-delà du devoir et des tâches prescrites par l'adhésion syndicale. À cet effet, Aryee et Chay (2001) ont démontré que la justice syndicale avait un impact positif et significatif sur l'adoption de tels comportements extra-rôle, ce qui nous laisse croire qu'elle pourrait encore ici être envisagée comme une condition facilitante.

Aussi, l'identification de la justice procédurale du syndicat local comme une variable contextuelle venant supporter les efforts de leadership au niveau local encourage, selon nous, à de plus amples explorations. En effet, d'autres conditions facilitantes mériteraient d'être envisagées, soit par exemple le soutien syndical et la confiance envers le syndicat local. Par ailleurs, il serait intéressant d'examiner « l'effet compensatoire » potentiel que pourrait avoir cette forme de justice dans un contexte où le leadership est déficient. Par exemple, Sora *et al.* (2010) ont démontré que la justice pouvait diminuer certains effets négatifs du stress en milieu de travail. Cela dit, il serait intéressant d'envisager la justice procédurale comme un élément contextuel venant « atténuer » les effets potentiellement négatifs des comportements de type laissez-faire chez un représentant syndical.

## Notes

- 1 Newton et Shore (1992 : 279) définissent ainsi l'instrumentalité du syndicat : « *Union instrumentality represents a calculative or utilitarian relationship with unions and is based on a cognitive assessment of the costs and benefits associated with union representation* ».
- 2 D'autres variables ont été évaluées dans le cadre d'un autre projet de recherche. Le questionnaire prenait environ 20 minutes à compléter.
- 3 La version intégrale des échelles utilisées dans le cadre de cette recherche est disponible auprès du premier auteur.

## Bibliographie

- Alexander, Sheldon, Robert R. Sinclair et Lois E. Tetrick. 1995. « The Role of Organizational Justice in Defining and Maintaining the Employment Relationship ». *Changing Employment Relations : Behavioral and Social Perspectives*. L.E. Tetrick et J. Barling, dir. Washington, DC : American Psychological Association, 61-89.
- Ambrose, Maureen L. 2002. « Contemporary Justice Research : A New Look at Familiar Questions ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 803-812.
- Andolfatto, Dominique et Dominique Labbé. 2000. *Sociologie des syndicats*. Paris : La Découverte.
- Aryee, Samuel et Yue Wah Chay. 2001. « Workplace Justice, Citizenship Behavior, and Turnover Intentions in a Union Context : Examining the Mediating Role of Perceived Union Support and Union Instrumentality ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 154-160.

- Bamberger, Peter A., Avraham N. Kluger et Ronena Suchard. 1999. « The Antecedents and Consequences of Union Commitment : A Meta-Analysis ». *Academy of Management Journal*, 42 (3), 304-318.
- Bass, Bernard M. et Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, Bernard M. et Ruth Bass. 2008. *The Bass Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications*. New York : The Free Press.
- Blader, Steven L. et Tom R. Tyler. 2005. « How Can Theories of Organizational Justice Explain the Effects of Fairness? ». *Handbook of Organizational Justice*. J.A. Colquitt et J. Greenberg, dir. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 301-354.
- Blau, Peter Michael. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York : J. Wiley.
- Brown, William et Douglas May. 2012. « Organizational Change and Development : The Efficacy of Transformational Leadership Training ». *Journal of Management Development*, 31 (6), 520-536.
- Camfield, David. 2011. *Canadian Labour in Crisis : Reinventing the Workers' Movement*. Halifax : Fernwood.
- Catano, Victor M., Morgan Pond et E. Kevin Kelloway. 2001. « Exploring Commitment and Leadership in Volunteer Organizations ». *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (6), 256-263.
- Chang, Tracy F.H. 2005. « Local Union Leaders' Conception and Ideology of Stewards' Roles ». *Labor Studies Journal*, 30 (3), 49-71.
- Clark, Paul F. 1986. *Union Member Attitudes toward the Grievance Procedure : Measurement, Correlates, and Relationship to Union Commitment*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Cohen, Jacob, Patricia Cohen, Stephen G. Aiken West et S. Leona. 2003. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, Jason A. 2001. « On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of a Measure ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-390.
- Colquitt, Jason A., Jerald Greenberg et C.P. Zapata-Phelan. 2005. « What Is Organizational Justice? A Historical Overview ». *Handbook of Organizational Justice*. J.A. Colquitt et J. Greenberg, dir. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 3-58.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O.L.H. Porter et K. Yee Ng. 2001. « Justice at the Millenium : A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- 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*, 47 (4), 701-722.
- Doucet, Olivier, Gilles Simard et Michel Tremblay. 2008. « L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 63 (4), 625-769.
- Ellemers, Naomi, Dick de Gilder et S. Alexander Haslam. 2004. « Motivating Individuals and Groups at Work : A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance ». *The Academy of Management Review*, 459-478.

- Erdogan, Berrin et Talya N. Bauer. 2010. « Differentiated Leader-member Exchanges : The Buffering Role of Justice Climate ». *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1104-1120.
- Fryxell, Gerald. E. et Mickeal E. Gordon. 1989. « Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management ». *Academy of Management Journal*, 32 (4), 851-866.
- Fullagar, Clive, Don McCoy et Carla Shull. 1992. « The Socialization of Union Loyalty ». *Journal of Organizational Behavior*, 13 (1), 13-26.
- Fullagar, Clive, Paul Clark, Daniel G. Gallagher et Michael E. Gordon. 1994. « A Model of the Antecedents of Early Union Commitment : The Role of Socialization Experiences and Steward Characteristics ». *Journal of Organizational Behavior*, 15 (6), 517-533.
- Fuller, Jerry Brian Jr. et Kim Hester. 2001. « A closer look at the relationship between justice perceptions and union participation ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1096-1105.
- Gall, Gregor et Jack Fiorito. 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.
- García-Morales, Víctor J., Maria Magdalena Jiménez-Barrionuevo et Leopoldo Gutiérrez-Gutiérrez. 2012. « Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation ». *Journal of Business Research*, 65 (7), 1040-1050.
- 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), 479-499.
- Hege, Adelheid, Christian Lévesque, Gregor Murray et Christian Dufour. 2011. « Les délégués, acteurs stratégiques du nouveau syndical? ». *Revue de L'IREs*, 68, 1-18.
- Jia, Liangding, Jiwen Song, Chaoping Li, Rongjun Cui et Y. Chen. 2007. « Leadership Styles and Employees' Job-related Attitudes : An Empirical Study on the Mediating Effects of Reciprocity and Trust ». *Frontiers of Business Research in China*, 1 (4), 574-605.
- Johns, Gary. 2006. « The Essential Impact of Context on Organizational Behavior ». *The Academy of Management Review ARCHIVE*, 31 (2), 386-408.
- 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), 543-562.
- Kelloway, E. Kevin, Victor 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*, 65 (3), 197-211.
- Kelloway, Kevin E. et Julian Barling. 1993. « Members' Participation in Local Union Activities : Measurement, Prediction, and Replication ». *Journal of Applied Psychology*, 78, 262-279.
- Kelly, John. 1998. *Rethinking Industrial Relations : Mobilization, Collectivism, and Long Waves*. London : Routledge.
- Kirkbride, Paul. 2006. « Developing Transformational Leaders : The Full Range Leadership Model in Action ». *Industrial and Commercial Training*, 38 (1), 23-32.
- Lévesque, Christian et Gregor Murray. 2010. « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale ». *Revue de L'IREs*, 65 (2), 41-65.

- Lind, E. Allan et Tom R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Lo, May-Chiun, T. Ramayah, Hii Wei Min et Peter Songan. 2010. « The Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment in Malaysia : Role of Leader-member Exchange ». *Asia Pacific Business Review*, 16 (1-2), 79-103.
- Metochi, Melvina. 2002. « The Influence of Leadership and Member Attitudes in Understanding the Nature of Union Participation ». *British Journal of Industrial Relations*, 40 (1), 87-111.
- 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.
- Morrow, Paula C. et James C. McElroy. 2006. « Union Loyalty Antecedents : A Justice Perspective ». *Journal of Labor Research*, 27 (1), 75-87.
- Newton, Lucy A. et Lynn M.F. Shore. 1992. « A Model of Union Membership : Instrumentality, Commitment, and Opposition ». *Academy of Management Review*, 17 (2), 275-298.
- Nurse, Lawrence et Dwayne Devonish. 2007. « Grievance Management and its Links to Workplace Justice ». *Employee Relations*, 29 (1), 89-109.
- Paquet, Renaud et Jean-Guy Bergeron. 1996. « An Explanatory Model of Participation in Union Activity ». *Labor Studies Journal*, 21 (1), 3-18.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman et Richard Fetter. 1990. « Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors ». *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Redman, Tom et Ed Snape. 2005. « Exchange Ideology and Member-Union Relationships : An Evaluation of Moderation Effects ». *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 765-773.
- Rose, Joseph B. et Gary N. Chaison. 2001. « Unionism in Canada and the United States in the 21<sup>st</sup> Century ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 56 (1), 34-65.
- Scandura, Terri A. 1999. « Rethinking Leader-member Exchange : An Organizational Justice Perspective ». *The Leadership Quarterly*, 10 (1), 25-40.
- Snape, Ed et Andy W. Chan. 2000. « Commitment to Compagny and Union : Evidence from Hong Kong ». *Industrial Relations*, 39 (3), 445-459.
- Snape, Ed et Tom Redman. 2004. « Exchange or Covenant? The Nature of the Member-Union Relationship ». *Industrial Relations*, 43 (4), 855-873.
- Snape, Ed et Tom Redman. 2007. « The Nature and Consequences of Organization-employee and Union-Member Exchange : An Empirical Analysis ». *Journal of Labor Research*, 28 (2), 359-374.
- Sora, Beatriz, José Maria Peiro, Inmaculada Silla et Francisco J. Gracia. 2010. « Moderating Influence of Organizational Justice on the Relationship between Job Insecurity and its Outcomes : A Multilevel Analysis ». *Economic and Industrial Democracy*, 31 (4), 613-637.
- Sverke, Magnus et Anders 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, 229-254.

- Tan, Hwee Hoon et Samuel Aryee. 2002. « Antecedents and Outcomes of Union Loyalty : A Constructive Replication and an Extension ». *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 715-722.
- 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*, 29 (1), 27-41.
- Tyler, Tom R. 1989. « The Psychology of Procedural Justice : A Test of the Group-value Model ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (5), 830-838.
- Tyler, Tom R. et Steven L. Blader. 2003. « The Group Engagement Model : Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior ». *Personality and Social Psychology Review*, 7 (4), 349-361.
- Tyler, Tom R., Peter Degoey et Heather Smith. 1996. « Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters : A Test of the Psychological Dynamics of the Group-value Model ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (5), 913-930.
- Yammarino, Francis J., Shelley D. Dionne, Jay Uk Chun et Fred Dansereau. 2005. « Leadership and Levels of Analysis : A State-of-the-Science Review ». *The Leadership Quarterly*, 16 (6), 879-919.

## RÉSUMÉ

### Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice

Si certains travaux sur le renouveau syndical reconnaissent l'importance de s'intéresser au fait représentatif et plus particulièrement à la relation représentant-représenté, les effets du leadership des représentants syndicaux sur leurs membres demeurent très peu étudiés. Pour pallier ce déficit analytique, cette étude analyse l'effet direct du leadership transformationnel du représentant syndical sur l'engagement syndical ainsi que l'effet modérateur de la justice distributive et procédurale du syndicat local sur cette relation.

Des analyses de régressions linéaires multiples, menées auprès d'un échantillon de 834 travailleurs syndiqués d'une entreprise québécoise, soutiennent l'existence d'un lien positif entre le leadership transformationnel du représentant syndical et l'engagement envers le syndicat, et ce, après avoir contrôlé certaines caractéristiques des répondants dont l'âge, le sexe, l'ancienneté et le niveau de scolarité. En outre, nos résultats démontrent que la justice syndicale de type procédural modère cette relation. En ce sens, un syndicat local reconnu comme offrant des procédures justes et équitables viendrait rehausser les efforts de leadership de ses représentants.

Sur le plan théorique, cette étude supporte la théorie des échanges sociaux ainsi que le modèle d'engagement au groupe, en démontrant notamment que la justice et le leadership transformationnel jouent sur des mécanismes affectifs similaires. Sur le plan pratique, les résultats soulignent l'importance, pour les syndicats locaux,

de se pencher sur les pratiques et sur les modes de fonctionnement au niveau local qui sont susceptibles de favoriser la perception de justice procédurale. Ces constats ouvrent ainsi de nouvelles avenues de recherche relatives aux efforts de revitalisation des syndicats locaux et, plus spécifiquement, aux effets du leadership syndical et à la dynamique sous-jacente à la relation représentant-représenté.

MOTS-CLÉS : leadership, engagement syndical, justice procédurale, justice distributive, théorie des échanges sociaux, modèle d'engagement au groupe

## SUMMARY

### Transformational Leadership as a Source of Union Commitment: The Moderating Effect of Justice

While some studies of union renewal recognize the importance of understanding the act of representation, and more particularly, the relationship existing between those being represented and those doing the representing, the effect of the leadership of these union representatives has seldom been studied. This knowledge gap is addressed in two ways. First, we investigate the direct effect of the transformational leadership displayed by union representatives on union commitment. Second, we assess the moderating effect of distributive and procedural union justice on this relationship.

Our questionnaire-based study involves a sample of 834 unionized workers from a company in Quebec. Multivariate linear regressions suggest the existence of a positive relationship between transformational leadership on the part of the union representative and union commitment, after controlling for age, gender, seniority and educational level. Moreover, the results show the moderating effect of procedural justice at the local union level on this relationship. More specifically, a local union recognized as offering fair and equitable procedures appears to enhance the leadership efforts of its representatives.

From a theoretical perspective, this study supports social exchange theory and the group engagement model by showing that justice and transformational leadership involve the same emotional mechanisms. From a practical point of view, the results highlight the importance for local unions of paying specific attention to local practices that enhance the perception of procedural justice. These findings open up new avenues of research on revitalization efforts at the local level and the dynamics underlying the representative-represented relationship.

KEYWORDS: leadership, union commitment, procedural justice, distributive justice, social exchange theory, group engagement model

## RESUMEN

### El liderazgo transformativo como fuente de implicación sindical: el rol moderador de la justicia

Si ciertos trabajos sobre la renovación sindical reconocen la importancia de interesarse al rol representativo y más especialmente a la relación representante-representado, los efectos del liderazgo de los representantes sindicales sobre sus miembros siguen siendo muy poco estudiados. Para cubrir este déficit analítico, este estudio analiza el efecto directo del liderazgo transformativo del representante sindical sobre la implicación sindical así que el efecto moderador de la justicia distributiva y procedural del sindicato local sobre esta relación.

Los análisis de regresión lineal múltiple, llevadas a cabo con los datos provenientes de una muestra de 834 trabajadores sindicalizados de una empresa quebequense, sostienen la existencia de un vínculo positivo entre el liderazgo transformativo del representante sindical y la implicación con el sindicato, y esto, después de haber controlado ciertas características de los participantes tales como la edad, el sexo, la antigüedad y el nivel de escolaridad. Entre otros, nuestros resultados demuestran que la justicia sindical de tipo procedural modera esta relación. En ese sentido, un sindicato local reconocido por ofrecer procedimientos justos y equitativos vería realizados sus esfuerzos de liderazgo de sus representantes.

A nivel teórico, este estudio apoya la teoría de intercambios sociales así como el modelo de adhesión al grupo, demostrando especialmente que la justicia y el liderazgo transformativo juegan sobre los mecanismos afectivos similares. A nivel práctico, los resultados remarcan la importancia, para los sindicatos locales, de interesarse a las prácticas y los modos de funcionamiento a nivel local que son susceptibles de favorecer la percepción de justicia procedural. Estas constataciones abren nuevas pistas de investigación respecto a los esfuerzos de revitalización de los sindicatos locales y, más específicamente, a los efectos del liderazgo sindical y a la dinámica subyacente a la relación representante-representados.

**PALABRAS CLAVES:** liderazgo, implicación sindical, justicia procedural, justicia distributiva, teoría de intercambios sociales, modelo de adhesión al grupo