

# M@n@gement

ISSN: 1286-4692

Laure Cabantous, *CASS Business School (Co Editor in Chief)*  
Sébastien Liarte, *Université de Lorraine (Co Editor in Chief)*

Stewart Clegg, *University of Technology, Sidney (Editor)*  
Olivier Germain, *Université du Québec à Montréal, (Editor, Book reviews)*  
Bernard Leca, *Université Paris-Dauphine (Editor)*  
Vincent Mangematin, *GEM (Editor)*  
Philippe Monin, *EM Lyon Business School (Editor)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (Editor emeritus)*  
Bernard Forgues, *EM Lyon Business School (Editor emeritus)*

■ Franck BIÉTRY  
Jordane CREUSIER  
Patrice LAROCHE  
Sandra CAMUS 2014  
Soutiens perçus, engagements affectifs et succès  
de carrière subjectif : une approche en termes de  
profils  
*M@n@gement*, 17(1), 20-37.

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the journal official of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:  
<http://www.management-aims.com>

© 2014 M@n@gement and the author(s).

# Soutiens perçus, engagements affectifs et succès de carrière subjectif : une approche en termes de profils

---

Franck BIÉTRY

Université de Caen  
IAE  
Franck.bietry@unicaen.fr

Jordane CREUSIER

Université de Caen  
IAE  
jordane.creusier@unicaen.fr

Patrice LAROCHE

ESCP Europe, Paris  
plaroche@escpeurope.eu

Sandra CAMUS

Université d'Angers  
sandra.camus@univ-angers.fr

## Résumé

Cette étude a pour objectif de tester un modèle combinant l'origine du soutien perçu – organisationnelle et/ou syndicale –, le profil d'engagements affectifs et le succès de carrière subjectif auprès de 1100 salariés syndiqués. Les résultats obtenus par un processus itératif de classification font apparaître quatre profils distincts : celui des faiblement engagés, ceux des engagés dans l'organisation ou le syndicat et celui des doublement engagés. Sur ces bases, deux résultats majeurs émergent. Premièrement, chaque origine du soutien perçu a un effet prédictif sur l'appartenance à un profil d'engagements affectifs particulier. Seul le cas du faible soutien à la fois de la part de l'organisation et du syndicat ne permet pas d'anticiper l'attitude du salarié. Deuxièmement, le profil d'engagements est associé au succès de carrière subjectif. Le déficit d'engagement organisationnel semble en l'occurrence beaucoup plus pénalisant que l'engagement syndical. Il ressort de ces résultats que l'intériorisation des normes organisationnelles induit par le soutien perçu et révélée par le profil d'engagements peut être ajoutée à la liste des antécédents du succès de carrière subjectif.

**Mots clés:** Engagement, organisation, syndicat, soutien perçu, succès de carrière subjectif

## INTRODUCTION

La méta-analyse de Ng, et al. (2005) révèle que les antécédents connus du succès de carrière expliquent une part modeste de sa variance. Les corrélations observées avec le capital social, le capital humain, mais aussi les dispositions personnelles ne parviennent pas ensemble à embrasser la complexité du phénomène. Il en va ainsi de la satisfaction du salarié à l'égard de sa propre carrière. Cette dimension subjective du succès de carrière semble pourtant devenue particulièrement importante. Les carrières nomades (Hall, 1996) contraintes ou non, les restrictions budgétaires et le raccourcissement des lignes hiérarchiques ont en effet réduit les opportunités de récompenses tangibles que le succès de carrière objectif mesure (Judge, et al., 1999).

Fort de ces constats, Arthur, Khapova et Wilderom (2005) invitent à creuser de nouvelles pistes de recherche en intégrant l'influence des groupes de pairs dans l'étude des carrières. Le succès de carrière subjectif pourrait en effet résulter d'une comparaison opérée par le salarié à une norme sociale véhiculée par le ou les groupes d'appartenance (Heslin, 2003). En ce sens, les profils d'engagements dans un ou des groupes et leur principal antécédent, le soutien perçu, pourraient enrichir les modèles compréhensifs du succès de carrière (Ng, et al., 2005). Selon sa définition originelle, le soutien organisationnel perçu regroupe « *les croyances générales des salariés relatives au degré de valorisation de leurs contributions par l'organisation et du soin qu'elle apporte à leur bien-être* » (Rhoades, Einsenberger & Armeli 2001 : 825). Les travaux ultérieurs ont montré que l'organisation n'est pas seule concernée. D'autres groupes, à l'image du syndicat, peuvent également apporter un soutien (Bamberger, Kluger & Suchard, 1999). Un profil d'engagements constitue quant à lui un sous-ensemble de population homogène au regard « *de sentiments comme l'attachement, l'identification ou la loyauté à l'égard de groupes variés* » (Cohen, 2003 : Xi).

En s'estimant soutenu par certains groupes et en s'y engageant affectivement, le salarié devrait être sensible aux valeurs qui les caractérisent (Heslin, 2005) et ainsi apprécier différemment son succès de carrière (Van Maanen, 1980). Pour reprendre la formule lapidaire de Heslin (2005 : 130) : « *Context matters !* ». Nous mettons à l'épreuve empiriquement cette hypothèse générale en la testant auprès d'un échantillon de salariés syndiqués. Cette population est particulièrement intéressante car les syndicats sont porteurs de visions et de valeurs très marquées en France (Lipset, 1983). Ils devraient donc fortement influencer le niveau des attentes retenu pour évaluer le succès de carrière. De plus, le monde syndical est composé de profils variés allant du faiblement engagé, au doublement engagé dans l'organisation et le syndicat, en passant par des engagements unilatéraux dans un des deux groupes (Magenau, Martin & Peterson., 1988).

Les résultats obtenus au terme d'une approche centrée sur les personnes révèlent en premier lieu que seule la faiblesse du soutien apporté à la fois par l'organisation et le syndicat n'est associée à aucun profil d'engagement en particulier. Quand un soutien est perçu par le salarié, son origine organisationnelle et/ou syndicale permet de prédire l'appartenance à un profil d'engagement affectif. Lorsque le salarié estime être soutenu par les deux entités, le profil d'engagements est le plus souvent double. Au regard du succès de carrière subjectif, le déficit d'engagement organisationnel semble

beaucoup plus pénalisant que l'engagement syndical. Les profils caractérisés par un engagement syndical unilatéral ou double montrent respectivement le même niveau de satisfaction à l'égard de la carrière que celui observé dans le profil des faiblement engagés et celui des salariés engagés unilatéralement dans l'organisation. Cette approche centrée sur les personnes a ainsi le mérite de montrer que l'engagement organisationnel peut être ajouté à la liste des antécédents du succès de carrière subjectif.

## **CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES**

### **Le succès de carrière subjectif**

Le succès de carrière regroupe les « *conséquences positives et les réussites psychologiques qu'un individu accumule au fil de ses expériences professionnelles* » (Judge, et al., 1995: 486). La distinction entre ces composantes objective et subjective est légitime car la corrélation entre les deux ne dépasse pas .30 (Ng, et al., 2005). Ce résultat s'explique intuitivement : une promotion hiérarchique peut par exemple être jugée insuffisante et ce faisant entretenir une insatisfaction (Korman, Wittig-Berman & Lang, 1981). Elle peut même engendrer un échec psychologique (Hall et Chandler, 2005) quand elle est obtenue au détriment de la vie privée. Les personnes concernées sont qualifiées de « malheureux gagnants » par Nicholson et De Waal-Andrews (2005). Ils se distinguent des « joyeux perdants » qui regroupent les individus satisfaits malgré l'échec apparent de leur carrière.

Le succès de carrière subjectif est une interprétation opérée par le salarié. Elle résulte d'une comparaison des expériences professionnelles vécues à des standards établis sous des influences à la fois psychologiques (eg. Seibert, Crant & Kraimer, 1999) et sociologiques (Heslin, 2003). En s'engageant dans un groupe de pairs, les salariés intériorisent ses normes sociales pour donner un sens aux expériences professionnelles (Van Maanen, 1980). Elles agissent alors comme une structure cognitive, c'est-à-dire comme une grille de lecture du succès de carrière (Fournier & Payne, 1994). Elles exercent un rôle prégnant sur le niveau des attentes personnelles. L'intériorisation des normes dont il est question est particulièrement prégnante chez les personnes à forte orientation collective (Leede, Looise & Riemsdijk, 2004) telles que les salariés syndiqués. Au total, ces standards normatifs devraient peser d'autant plus fortement que le salarié sera engagé affectivement dans des collectifs, c'est-à-dire qu'il adhèrera à leurs valeurs. Selon Heslin (2005), la stimulation de l'engagement affectif constitue en effet un puissant encouragement à adopter des normes de succès de carrière qui convergent avec celles du groupe. Le profil d'engagements devrait donc exercer une forte influence *a fortiori* quand il est impulsé par un soutien perçu.

### **Engagements organisationnel et syndical**

Deux traits communs ressortent de la diversité des définitions données au concept d'engagement selon Meyer et Herscovitch (2001: 299) : « *a) une force qui lie un individu à une ligne de conduite à l'égard d'une cible b) et qui peut être associée à un état d'esprit qui modèle les comportements* ». Ces cibles

sont potentiellement nombreuses (Cohen, 2003). Il peut en premier lieu s'agir de l'organisation. L'engagement affectif traduira alors le degré d'attachement émotionnel à, d'identification à, et d'implication dans l'organisation (Meyer, et al., 2002 : 21). Lorsqu'il s'agit du syndicat, il sera synonyme de tendance à vouloir en rester membre, à réaliser des efforts à son profit, et à s'identifier à ses objectifs (Gordon, et al., 1980). Les deux cibles sont clairement distinctes dans l'esprit des salariés (Redman & Snape, 2005). Très tôt, Reichers (1985) a alerté la communauté scientifique sur la nécessité d'étudier les incidences d'un engagement dans plusieurs groupes à la fois. Les comportements sont en effet affectés par les pondérations accordées par les acteurs aux différents groupes d'appartenance (Cohen, 2003). Parmi les nombreuses combinaisons de groupes possibles, l'engagement double dans l'organisation et le syndicat a suscité un intérêt récurrent. Cette attention est justifiée par son impact supposé sur le succès des stratégies de dialogue social et, en conséquence, sur la capacité de l'entreprise à affronter les turbulences de l'environnement (Gordon & Ladd, 1990). L'engagement double aurait en effet un pouvoir prédictif unique au regard des comportements d'apaisement des délégués et de leur propension à adopter des modes informels de résolution des tensions (Bemmel, 1995). Il ressort par ailleurs des travaux disponibles que les soutiens perçus constituent des antécédents de l'engagement.

### **Soutien organisationnel et soutien syndical**

Au terme de leur méta-analyse, Meyer, et al. (2002) concluent que le soutien organisationnel perçu constitue l'antécédent le plus prédictif de l'engagement organisationnel. Il développe une proximité des relations qui favorise l'identification à l'organisation. Le soutien organisationnel perçu expliquerait plus de 50% de la variance de l'engagement organisationnel affectif (Riggle, Edmonson & Hansen, 2009). Il résulte de l'équité des procédures, de l'attention, de l'approbation et du respect exprimés par le manager direct, mais aussi des récompenses organisationnelles telles que la formation et de la qualité des conditions de travail (Rhoades & Eisenberger, 2002). Ensemble, ces pratiques constituent une marque d'estime portée au salarié. Le soutien perçu comprend une composante informationnelle dans la mesure où il dévoile les standards à respecter pour être récompensé (Tesser, Millar & Moore, 1988). Il constitue à ce titre une marque d'activité de l'environnement du salarié dans le processus d'auto-évaluation (Wood, 1989). Ce pouvoir prédictif du soutien perçu sur l'engagement a été observé au niveau organisationnel (Ashforth & Saks, 1996) mais aussi au niveau syndical (eg : Tetrick, et al., 2007). Même si l'affirmation relève encore davantage de l'intuition que de la démonstration empirique, un engagement double pourrait ainsi se développer en cas de double soutien (Magenau, et al., 1988). La multiplicité des apprentissages réalisés dans un tel cas de figure pourrait déboucher sur une définition spécifique de standards chez le salarié. Elle pourrait in fine induire un succès de carrière subjectif particulier. Ce raisonnement conduit à adopter une approche en termes de personnes (Meyer, Stanley & Vandenberg, 2013) et à dessiner un modèle de recherche.

## Origine du soutien perçu et profil d'engagements

Contrairement à l'approche centrée sur les variables, l'approche centrée sur les personnes prend en compte l'existence possible de sous-ensembles homogènes au sein d'un échantillon (Morin, et al., 2011). Leurs membres présentent des caractéristiques personnelles spécifiques et combinent de manière originale des engagements dans des groupes pour former des profils distincts. Pour apporter des connaissances nouvelles, ces profils doivent différer entre eux en termes de scores totaux obtenus sur les variables mais aussi en termes de composition de ces scores (Meyer, et al. 2013 : 194). Chacun d'entre eux entretient dans ce cas des relations particulières avec des conséquences comportementales et attitudeles (Meyer, et al., 2013). L'approche centrée sur les personnes éclaire à ces conditions la manière dont un système de variables opère chez un individu. En ce sens, elle refuse de considérer l'échantillon comme un tout. Appliquée à notre raisonnement, elle permet tout d'abord de savoir si les profils d'engagements se distinguent notamment par l'origine des soutiens perçus.

Selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), le soutien organisationnel perçu devrait inciter le salarié à prendre soin de la bonne santé de l'organisation. Le salarié s'engagerait en conséquence pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs (Eisenberger, et al., 2001). En réagissant ainsi, le salarié respecte la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Il évite les conséquences négatives associées à l'ingratitude. Le soutien syndical perçu semble avoir un effet similaire sur la relation au syndicat (Tetrick, et al., 2007). Comme l'organisation, le syndicat modèlerait par son action l'engagement. Il devrait favoriser ce faisant l'apprentissage des normes sociales. Rien ne s'oppose a priori à ce que ces soutiens unilatéraux soient apportés simultanément. Dans un tel cas de figure, un impact favorable sur le double engagement devrait être enregistré si l'on suit les intuitions théoriques de Magenau, et al. (1988: 373). Ces raisonnements invitent à formuler les hypothèses suivantes :

*H1 : L'origine du soutien perçu est associée à un profil particulier d'engagements*

*H1a : Les salariés percevant un faible soutien de la part de l'organisation et du syndicat (S1) sont faiblement engagés dans l'organisation et le syndicat (Profil 1)*

*H1b : Les salariés percevant un soutien fort de l'organisation et faible du syndicat (S2) sont engagés essentiellement dans l'organisation (Profil 2)*

*H1c : Les salariés percevant un soutien fort du syndicat et faible de l'organisation (S3) sont engagés essentiellement dans le syndicat (Profil 3)*

*H1d : Les salariés percevant un double soutien de l'organisation et du syndicat (S4) sont engagés à la fois dans l'organisation et dans le syndicat (Profil 4).*

L'approche centrée sur les personnes permet ensuite de tester la relation entre ces profils d'engagements et le succès de carrière subjectif.

## Profils d'engagements et succès de carrière subjectif

Parce qu'ils sont détachés des valeurs de l'organisation et du syndicat, les non engagés devraient être relativement insensibles à leurs standards normatifs. Ils devraient se référer en priorité à des standards personnels sans intégrer dans leurs raisonnements le caractère nécessairement limité des ressources de l'entreprise. De ce fait, ces personnes devraient exprimer un très faible succès de carrière subjectif.

L'adhésion aux valeurs syndicales devrait elle-aussi le pénaliser. Plus précisément, la satisfaction à l'égard de la carrière devrait être plus faible que celle des personnes essentiellement engagées dans l'organisation. En effet, la culture française de la revendication (Lipset, 1983) peut élever le niveau des attentes et entretenir une frustration chez les adhérents (Barling, Fullagar & Kelloway, 1992).

A l'inverse, un cercle vertueux pourrait être initié par l'organisation lorsqu'elle soutient un salarié : en tenant compte de son bien-être, elle l'inciterait à s'engager affectivement en son sein. L'adhésion aux valeurs organisationnelles induites faciliterait en retour le processus d'apprentissage des normes de carrière en facilitant les communications (Chatman & Barsade, 1995). Cette congruence constitue un des principaux antécédents du succès de carrière subjectif (Erdogan, Kraimer & Liden, 2004). En cas de violation de la norme de réciprocité par l'une ou l'autre des parties, il devrait être pénalisé. Le signal envoyé par l'organisation est alors brouillé. Le salarié ne se l'approprie plus. Au total, le succès de carrière subjectif des personnes doublement engagées devrait être inférieur à celui de personnes essentiellement engagées dans l'organisation. Ensemble, ces raisonnements nous conduisent à formuler les hypothèses suivantes :

**H2** : *Le profil d'engagements est associé au succès de carrière subjectif*

*H2a* : *Le profil des salariés les plus faiblement engagés à la fois dans l'organisation et le syndicat (Profil 1) enregistre le plus faible succès de carrière subjectif*

*H2b* : *Le profil des salariés essentiellement engagés dans le syndicat (Profil 3) enregistre un succès de carrière subjectif plus faible que celui des salariés essentiellement engagés dans l'organisation (Profil 2)*

*H2c* : *Le profil des salariés essentiellement engagés dans l'organisation (Profil 2) enregistre un plus fort succès de carrière subjectif que celui des salariés doublement engagés (profil 4)*

## MÉTHODE

### Échantillon

Les effectifs syndiqués ne sont pas rendus publics en France pour des raisons stratégiques qui tiennent au rapport de forces entre les organisations syndicales. De ce fait, notre questionnaire a été envoyé aux salariés syndiqués par des secrétaires de fédérations et d'unions locales. La confidentialité leur était garantie. 1100 salariés syndiqués issus d'entreprises privées variées



ont finalement retourné une réponse exploitable. 68.9% des personnes interrogées sont des hommes. 41.9% ont entre 46 et 55 ans. 39.7% sont des cadres. 77.5% ont plus de dix ans d'ancienneté dans leur entreprise. 30.3% sont titulaires d'un diplôme de niveau Bac+4 au minimum. 82.4% appartiennent à un syndicat réformiste (CFE-CGC, CFDT, CFTC, UNSA). 62.7% détiennent un mandat syndical dans l'entreprise.

## Mesures

Toutes les échelles de Likert mobilisées ont bénéficié d'une double traduction pour respecter la procédure préconisée par Brislin (1986).

### Les soutiens perçus

Les six items proposés par Eisenberger, et al. (2001) ont été utilisés pour mesurer le soutien organisationnel perçu. Deux raisons à ce choix : l'échelle est unidimensionnelle et a révélé jusqu'à présent des qualités métriques très élevées. Comme Aryee et Chay (2001), nous avons remplacé dans cette échelle le terme « organisation » par celui de « syndicat » pour mesurer le soutien syndical perçu. « *L'entreprise qui m'emploie actuellement est réellement soucieuse de mon bien-être* » et « *Le syndicat reconnaît ma contribution à sa bonne santé* » constituent des exemples d'items utilisés. Les alphas de Cronbach s'élèvent à 0,89 et 0,92.

### Les engagements

L'engagement organisationnel affectif a été mesuré à partir des huit items de Meyer, Allen et Smith (1993). « *Je me sens émotionnellement attaché à cette entreprise* » constitue un exemple d'item. L'alpha de Cronbach obtenu est égal à 0,92. De même, l'échelle d'engagement syndical de Gordon, et al. (1980) a été retenue. « *Je suis fier d'appartenir à ce syndicat* » est un exemple d'item. L'alpha de Cronbach s'élève cette fois à 0,87.

### Le succès de carrière

Nous avons mesuré le succès de carrière subjectif à l'aide de deux items ad hoc. Leur formulation est volontairement neutre de manière à laisser au répondant la liberté de choisir les standards auxquels il souhaite se référer (Arthur, et al., 2005). Ces deux items sont : « *Etes-vous satisfait de votre progression professionnelle ?* » ; « *Etes-vous satisfait de votre évolution de salaire ?* ». Ces deux questions prennent elles aussi la forme d'échelles de Likert. L'alpha de Cronbach s'élève cette fois à 0,81.

Pour tester la structure des données de l'échantillon, nous avons réalisé une série d'analyses factorielles confirmatoires (AFC) à l'aide du logiciel AMOS 18. Trois modèles ont été mis en concurrence : un modèle (M0) à deux dimensions dans lequel la première AFC regroupe le soutien et l'engagement tandis que la seconde est celle du succès de carrière subjectif, un modèle (M1) à trois dimensions – soutien, engagement, succès de carrière subjectif – et, enfin, notre modèle (M2) à cinq dimensions : soutiens organisationnel et syndical, engagements organisationnel et syndical et succès de carrière subjectif. Les indices d'ajustement figurent dans le tableau 1 :



**Tableau 1.** Analyse factorielle confirmatoire

	<b>Khi<sup>2</sup></b>	<b>Ddl</b>	<b>RMSEA</b>	<b>TLI</b>	<b>CFI</b>
<b>M0</b>	8745	402	0,537	0,567	0,600
<b>M1</b>	6488	401	0,118	0,683	0,708
<b>M2</b>	1950	397	0,059	0,921	0,928

Les indices d'ajustement de M2 sont significativement meilleurs. Les différences de Khi<sup>2</sup> entre les modèles sont significatives au seuil de  $p < 0,01$ :  $Khi^2_{M1} - Khi^2_{M2} = 4538$  avec  $\Delta ddl = 4$  et  $Khi^2_{M0} - Khi^2_{M2} = 6795$  avec  $\Delta ddl = 5$ . Tous les indices de M2 sont satisfaisants (Roussel, et al., 2002) ce qui nous permet de tester nos hypothèses.

## STRATÉGIE D'ANALYSE

Pour mettre au jour des profils d'engagements dans un échantillon important, nous avons opéré une classification itérative. Cette solution augmente significativement le nombre d'individus bien classés à chaque étape. Une nuée dynamique (*K-means*) a tout d'abord été réalisée en fixant arbitrairement un nombre de profils égal à 1/10 de l'effectif de l'échantillon. Les coordonnées des profils obtenues ont ensuite été utilisées pour opérer une classification ascendante hiérarchique (*Ascending hierarchical classification*). Le dendrogramme généré a permis d'arrêter le nombre final de profils. Une nouvelle nuée dynamique a alors été calculée à partir des coordonnées en retenant ce nombre final de profils. Les nouvelles coordonnées obtenues ont enfin servi à réaliser une dernière nuée dynamique sur le jeu de données originales.

Sur ces bases, l'association de l'origine du soutien avec l'appartenance à un profil d'engagements est testée à l'aide du coefficient de contingence :  $C = \sqrt{[x^2 / (x^2 + N)]}$ . Ce coefficient constitue une alternative au simple test du khi<sup>2</sup> trop sensible à l'effectif de l'échantillon et au nombre de profils. Une ANOVA est enfin calculée pour tester l'impact de l'appartenance à un profil d'engagements sur le succès de carrière subjectif.

## RÉSULTATS

Le tableau de corrélations (tableau 2) montre que le soutien organisationnel est fortement et significativement corrélé à l'engagement organisationnel. Il entretient par contre une relation de faible intensité avec l'engagement syndical, à l'inverse du soutien syndical. Ce soutien syndical est par ailleurs faiblement corrélé à l'engagement organisationnel. Les deux profils d'engagements unilatéraux sont corrélés significativement mais faiblement entre eux. Enfin, le succès de carrière est faiblement associé mais significativement au soutien organisationnel.

**Tableau 2.** Matrice de corrélations

	M	E-T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Engagement organisationnel	3.16	1.28	(0,92)									
Engagement syndical	3.96	0.94	0,16**	(0,87)								
Soutien syndical perçu	3.46	0.99	0,13**	0,70**	(0,89)							
Soutien organisationnel perçu	2.28	1.06	0,63**	0,07*	0,17**	(0,92)						
Succès de carrière subjectif	2.90	1.22	0,29	0,01	0,00	0,32**	(0,81)					
Ancienneté	11.41	3.22	0,19**	0,09**	0,00	0,03	-0,02					
Genre	1.31	0.46	-0,05	-0,05	0,00	-0,03	-0,06*	-0,07*				
Tendance syndicale	1.82	0.38	0,06*	-0,04	-0,06	0,09**	0,11**	-0,07*	-0,06			
Type de mandat	1.26	0.44	0,02	0,22	0,13**	-0,03	-0,03	0,15**	-0,10**	-0,01		
Niveau d'étude	1.6	0.49	-0,02	-0,06*	-0,05	-0,04	0,06**	-0,08**	-0,01	0,11**	-0,05	
Statut	1.58	0.49	0,04	-0,04	-0,08**	0,01	0,25**	0,02	-0,05	0,17	0,01	0,30**

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$  Alpha de Cronbach sur la diagonale

Genre : Homme=1 ; Femme=2. Tendance syndicale : Réformiste=1 ; Radicale=2. Type de mandat : Sans mandat=0 ; Dans l'entreprise=1 ; Dans l'entreprise et à l'extérieur=2. Niveau d'étude : Inférieur au Bac=1 ; Supérieur au Bac=2. Statut : Non encadrant=1 ; Encadrant=2

## Origine des soutiens et profils d'engagements (H1)

Les classifications font apparaître distinctement les quatre profils d'engagements décrits dans les écrits scientifiques :

**Tableau 3.** Composition des profils d'engagements

	Profil 1	Profil 2	Profil 3	Profil 4	N
Engagement syndical	Faible	Faible	Fort	Fort	
Engagement organisationnel	Faible	Fort	Faible	Fort	
Effectif	124	278	270	428	1100

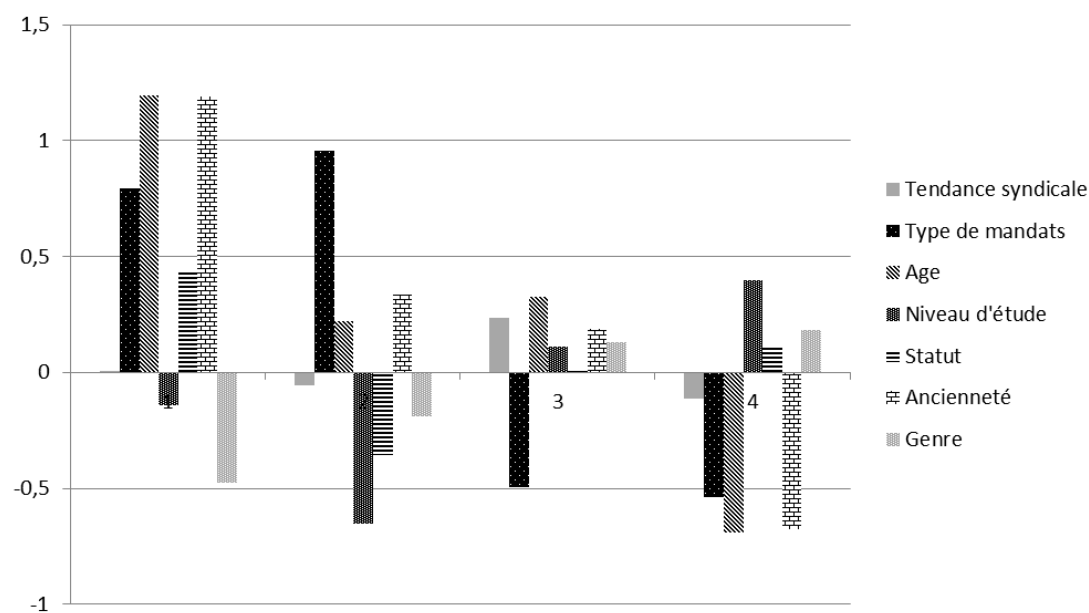
Le dendrogramme obtenu est disponible auprès des auteurs. Les profils deux et trois – engagements unilatéraux – présentent des effectifs sensiblement équivalents, soit quasiment la moitié de l'échantillon. L'autre moitié montre une répartition très déséquilibrée en faveur du profil des doublements engagés. Les caractéristiques individuelles des membres de chaque profil d'engagements sont décrites dans le tableau 4 et illustrées dans la figure 1.

**Tableau 4.** Résultats du  $\chi^2$  de Wald

	P1vsP2	P1vsP3	P1vsP4	P2vsP3	P2vsP4	P3vsP4
Tendance syndicale	0,01	0,48	0,66	0,69	1,24	4,49*
Type de mandats	1,33	9,41*	7,53*	30,57**	28,66**	0,49
Age	3,26	0,56	9,53*	1,69	2,41	8,95*
Niveau d'étude	1,41	0,32	1,19	4,80*	9,29*	0,44
Statut	2,08	1,24	0,33	0,15	1,42	0,59
Ancienneté	2,87	2,69	18,36**	0,01	9,66*	9,79*
Genre	0,17	1,25	0,97	0,76	0,51	0,05

\* significatif à 0,05

\*\* significatif à 0,01

**Figure 1.** Caractéristiques des profils d'engagements

Pour faciliter l'interprétation, les données ont toutes été standardisées dans la figure 1. Les valeurs supérieures à 0 expriment l'affiliation à une tendance syndicale réformiste, l'absence de mandat ou la détention de mandat exclusivement dans l'entreprise, un âge inférieur à 45 ans, la détention d'un diplôme inférieur au Bac, un statut non cadre, une ancienneté inférieure à dix ans et un sexe masculin.

La figure 1 fait apparaître une répartition globalement homogène en ce qui concerne la tendance syndicale. Le profil des salariés faiblement engagés – P1 – est majoritairement composé de jeunes femmes à faible ancienneté, sans mandat à l'extérieur de l'entreprise, et non cadre. Le profil 2 – essentiellement engagés dans l'entreprise – regroupe surtout des cadres, hautement diplômés et sans mandat à l'extérieur. Les salariés essentiellement engagés dans le syndicat – P3 – se distinguent d'abord par les mandats exercés dans et hors de l'entreprise. Enfin, les doublements engagés – P4 – se caractérisent par

l'exercice de mandats syndicaux à l'intérieur et à l'extérieur, un âge et une ancienneté élevés et un faible niveau de formation. La lecture du tableau 4 révèle que les principales différences significatives entre les profils concernent le type de mandats, l'ancienneté et, plus rarement, l'âge et le niveau d'études. Pour vérifier le degré de concordance entre l'origine des soutiens et ces profils d'engagements (H1), un nouveau dendrogramme a été réalisé à l'aide de la même méthode sur la base des scores exprimés de soutiens. Les résultats sont les suivants :

**Tableau 5.** Composition des classes de soutiens

	Soutien 1	Soutien 2	Soutien 3	Soutien 4	N
Soutien syndical	Faible	Faible	Fort	Fort	
Soutien organisationnel	Faible	Fort	Faible	Fort	
Effectif	292	204	280	324	1100

Un tableau de contingence est dressé à partir des deux classifications. Il permet de vérifier que les personnes ressentant un type de soutien particulier sont bien celles qui expriment le profil d'engagements attendu.

**Tableau 6.** Tableau de contingence : origines des soutiens/profils d'engagements

		Origines des soutiens				Total
		Faible soutien (S1)	Soutien organisationnel perçu (S2)	Soutien syndical perçu (S3)	Double soutien (S4)	
Profils d'engagements	Faible engagement (P1)	87	7	24	6	124
	Engagement essentiellement organisationnel (P2)	90	116	26	46	278
	Engagement essentiellement syndical (P3)	77	11	143	39	270
	Double engagement (P4)	38	70	87	233	428
	Total	292	204	280	324	1100

Conformément à la théorie de l'échange social, l'origine du soutien permet bien de prédire l'appartenance à un profil d'engagements ( $C=0,572$  ;  $p=0,000^{***}$ ) (Droesbeke, Lejeune & Saporta, 2005). Une lecture verticale du tableau montre que la distribution observée va dans le sens de l'hypothèse 1. La majorité des salariés (116/204) percevant un fort soutien organisationnel et un faible syndical est bien engagé unilatéralement dans l'organisation (P2). La perception d'un soutien essentiellement syndical induit un engagement à dominante syndicale (P3) dans 143 cas sur 280. Le résultat est encore plus probant pour le double soutien perçu et l'engagement double (P4) : 233/324. Sur cette diagonale du tableau 6, les effectifs observés sont proches ou dépassent le double des effectifs attendus. Seul le faible soutien perçu ne permet pas de prédire le profil d'engagement. L'hypothèse 1 ne peut donc être que partiellement conservée : l'origine du

soutien perçu est bien associée au profil d'engagements (h1b, h1c, h1d) sauf dans le cas du faible soutien (h1a). L'impact de l'appartenance à un profil d'engagements sur le succès de carrière subjectif peut maintenant être estimé.

### Effet des profils d'engagements sur le succès de carrière subjectif (H2)

Les quatre profils d'engagements sont pour cela comparés deux à deux au regard des scores de succès de carrière subjectif. L'ANOVA réalisée ne montre pas d'homogénéité des variances lors du test de Levene (Valeur observée = 0,419). Les tests *post hoc* sont donc réalisés selon la méthode Tamhane pour identifier les différences significatives entre profils :

**Tableau 7.** Différences de succès de carrière subjectif entre les quatre profils d'engagements

X	Profils d'engagements		Moyenne de succès de carrière X	Moyenne de succès de carrière Y	Différence de moyennes	Variation
		Y				
Faible engagement (P1)		Engagement essentiellement organisationnel (P2)		5,99	1,05**	13,10%
		Engagement essentiellement syndical (P3)	4,94	5,22	0,29	-
		Double engagement (P4)		6,35	1,42**	17,70%
Engagement essentiellement organisationnel (P2)		Engagement essentiellement syndical (P3)	5,99	5,22	0,76**	-9,50%
		Double engagement (P4)		6,35	0,37	-
Engagement essentiellement syndical (P3)		Double engagement (P4)	5,22	6,35	1,13**	14,10%

\*\*  $p < 0,01$

Il n'existe pas de différence de succès de carrière subjectif entre les salariés faiblement engagés et ceux essentiellement engagés dans leur syndicat (P1/P3). Ces deux profils révèlent par contre des moyennes significativement inférieures à celle des salariés essentiellement engagés dans l'organisation (P1/P2 et P2/P3) et à celle des doublement engagés (P1/P4 et P3/P4).

L'hypothèse H2a n'est donc pas validée. Nos résultats montrent plutôt que le profil des salariés les plus faiblement engagés (P1) et celui des salariés essentiellement engagés dans le syndicat (P3) enregistrent le plus faible succès de carrière subjectif sans montrer entre eux de différence significative. H2b peut quant à elle être conservée : les salariés essentiellement engagés dans l'organisation sont plus satisfaits de leur carrière que ceux essentiellement engagés dans le syndicat.

Enfin, l'hypothèse H2c n'est pas validée : le profil des salariés essentiellement engagés dans l'organisation et celui des salariés doublement engagés enregistrent les plus forts succès de carrière subjectif sans montrer entre eux de différence significative.

## **DISCUSSION**

### **Contributions théoriques et piste de recherche**

L'objet de cet article était de tester l'influence des groupes d'appartenance sur le succès de carrière subjectif. Autrement dit, nous avons cherché à évaluer l'influence de l'origine du soutien perçu et du profil d'engagements. Nos résultats montrent tout d'abord que les quatre profils d'engagements présentés dans les écrits académiques émergent également dans l'environnement français. Chacun est associé à une origine particulière de soutien à l'exception notable du profil des faiblement engagés. Il ressort en premier lieu de ces résultats que l'absence de soutien n'induit pas forcément un déficit d'engagement. Le soutien, malgré son très fort pouvoir prédictif, ne constitue donc pas une condition indispensable à l'engagement. En second lieu, l'intuition de Magenau, et al. (1988) s'avère fondée empiriquement : l'appartenance à un profil d'engagements peut être prédite par le soutien à la condition de considérer la variété de ses origines. Un soutien organisationnel perçu est bien associé en priorité à un engagement organisationnel tandis qu'un soutien syndical perçu est associé à un engagement syndical. Un double soutien induit un engagement double.

Nos résultats révèlent ensuite que le profil d'engagements peut être ajouté à la liste des antécédents du succès de carrière subjectif. L'approche centrée sur les personnes permet de cerner le groupe d'appartenance effectivement influent, en l'occurrence l'organisation. Une explication plausible de cet effet réside dans un processus d'intériorisation de ces normes combinant information puis apprentissage. En percevant un soutien, le salarié reçoit tout autant un message qu'il bénéficie d'une récompense. Il est informé des standards normatifs utilisés pour valoriser les efforts. L'effet sur le succès de carrière subjectif apparaîtra lorsque le salarié s'appropriera en retour ces normes sous la forme d'une adhésion aux valeurs, c'est-à-dire d'un engagement. Ce processus est plus évident pour l'organisation que pour le syndicat. La comparaison deux à deux des profils montre en effet que l'engagement syndical n'exerce ni effet de résignation ni effet d'amplification des attentes sur le succès de carrière subjectif. Ce dernier est davantage dégradé par un déficit d'engagement organisationnel que par la présence d'un engagement syndical. Le standard prégnant est bien celui de l'organisation.

Au total, ces conclusions ne sont pas synonymes de rejet pur et simple de l'idée d'influence sociale. Elles suggèrent plus humblement que tous les groupes d'appartenance n'exercent pas forcément une influence significative. La délimitation des contours de cette part inactive du contexte constitue en soi une piste de recherche. Seule une approche en termes de profils pourrait permettre d'identifier la ou lesquelles des cibles d'engagements potentielles – le travail, l'équipe, le supérieur hiérarchique, etc. (Redman & Snape, 2005) – agit en matière de succès de carrière. L'approche en termes de profils pourrait ainsi éclairer le bien-fondé des incitations à l'engagement multiple. Chacune présente le risque de faire naître de nouvelles attentes de carrières auxquelles l'organisation n'est pas forcément en mesure de répondre.

### **Limites et préconisations managériales**

Ces conclusions doivent être considérées avec précautions pour plusieurs raisons. En premier lieu, le succès de carrière subjectif dont il a été question dans cet article renvoie à une conception masculine de la carrière (Herrbach & Mignonac, 2012). Seules les satisfactions à l'égard du salaire et des promotions ont été étudiées alors que l'équilibre travail-famille, le sentiment d'accomplissement, d'apprentissage peuvent être aussi recherchés (Gattiker & Larwood, 1988). En second lieu, l'existence d'une rationalisation a posteriori des salariés ne peut pas être définitivement exclue. Une manipulation plus ou moins consciente des réponses a pu leur permettre d'éviter une dissonance cognitive (Nicholson & De Waal-Andrews, 2005) : en masquant une insatisfaction, le bien-fondé de l'engagement syndical ne serait pas remis en cause. Ce risque de biais de méthode commune est néanmoins faible car le raisonnement proposé repose sur des comparaisons entre profils. Même en survalorisant artificiellement leurs scores, rien ne permettait donc aux répondants concernés de s'assurer de l'absence de différences significatives par rapport aux autres.

Sous ces réserves, la découverte de l'absence d'influence syndicale négative sur le succès de carrière subjectif pourrait favoriser la participation volontaire de certains salariés au dialogue social. Cette conclusion est importante au plan managérial à l'heure où la fragilité des systèmes contemporains de production requiert des décisions négociées plutôt qu'imposées (Freeman & Medoff, 1984). Les chances d'être satisfaits de leur carrière sont préservées pour les salariés syndiqués tant qu'ils font preuve d'un fort engagement organisationnel.

Les profils d'engagements étant fortement associés aux soutiens perçus, le responsable de section syndicale et le supérieur hiérarchique jouent ensemble un rôle décisif en la matière. Ainsi, la stratégie syndicale visant à brouiller la perception de l'engagement organisationnel peut s'avérer risquée. Chercher à développer une perception stéréotypée de l'employeur – eux contre nous (« them & us » : Kelly & Kelly, 1994) – équivaut pour les syndicats à se couper de la majorité de la population salariée en faisant de l'engagement syndical un sacrifice personnel de carrière. Sauf à vouloir développer ou entretenir une frustration, et ce faisant à développer un profil d'engagement syndical unilatéral, l'organisation n'a de son côté pas intérêt non plus à réduire son soutien sous prétexte d'adhésion syndicale du salarié. Conserver à l'esprit ces préconisations d'actions nées de nos résultats empiriques devrait permettre aux différents protagonistes de l'organisation de bénéficier de la puissance des solutions négociées.



**Franck Biétry** est maître de conférences habilité à diriger des recherches. Il est actuellement en poste à l'IAE de Caen Basse-Normandie. Ses objets de recherche concernent plus particulièrement le champ de l'organizational behavior et les relations collectives.

**Jordane Creusier** est allocataire de recherche à l'Université de Caen. Il a soutenu sa thèse sur le thème du bien-être au travail en 2013. Auparavant, il a exercé les fonctions de responsable qualité et de chargé de développement dans l'industrie agroalimentaire.

**Patrice Laroche** est Professeur de gestion des ressources humaines à l'ESCP Europe (Paris). Ses travaux de recherche s'inscrivent dans le champ des relations professionnelles et portent plus particulièrement sur les effets de l'activité syndicale sur la performance des entreprises.

**Sandra Camus** est maître de conférences à l'université d'Angers. Elle est spécialiste du concept d'authenticité.

## REFERENCES

- Arthur, B. M., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior, 26*(2), 177-202.
- Aryee, S., & Chay, Y. W. (2001). Workplace justice, citizen 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.
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal, 39*(1), 149-178.
- Bamberger, P. A., Kluger, A. N., & Suchard, R. (1999). The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis. *Academy of Management Journal, 42*(3), 304-318.
- Barling, J., Fullagar, C., & Kelloway, E. K. (1992). *The Union and its Members: a Psychological Approach*. New York, NY: Oxford University Press.
- Bemmels, B. (1995). Dual Commitment: Unique Construct or Epiphenomenon? *Journal of Labor Research, 16*(4), 401-422.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instrument. In W. W. Lonner & J. Berry (Eds.), *Fields methods in cross-cultural research* (pp.137-164). Beverly Hill, CA: Sage.
- Chatman, J. A., & Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly, 40*(3), 423-443.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace. An integrative approach*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dreesbeke, J. J., Lejeune, M., & Saporta, G. (2005). *Modèles statistiques pour données qualitatives*. Paris : Eds Technip.
- Eisenberger, R. A., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology, 57*(2), 305-332.
- Fournier, V., & Payne, J. (1994). Change in, self-construction during the transition from university to employment: A Personal construct psychology approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67*(4), 297-314.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *What do unions do?* New York, NY: Basic Book.
- Gattiker, U.E., & Larwood, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human Relations, 41*(8), 569-591.
- Gordon, M. E., & Ladd, R. T. (1990). Dual Allegiance: Renewal, Reconsideration and Recantation. *Personnel Psychology, 43*(1), 37-69.
- Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., & Spiller, W. E. (1980). Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology Monograph, 65*(4), 479-499.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive, 10*(4), 8-16.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior, 26*(2), 155-176.
- Heslin, P. A. (2003). Self- and other-referent criteria of career success. *Journal of Career Assessment, 11*(3), 262-286.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior, 26*(2), 113-136.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2012). Perceived gender discrimination and women's subjective career success: The moderating role of career anchors. *Relations Industrielles/ Industrial Relations, 67*(1), 25-50.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology, 48*(3), 485-519.

- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thorensen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology, 52*(3), 621–652.
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal, 24*(2), 342-360.
- Kelly, C., & Kelly, J. (1994). Who gets involved in collective action? Social psychological determinants of individual participation in trade unions. *Human Relations, 47*(1), 63-88.
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal, 24*(2), 342-360.
- Leede, J., Looise, J. K., & Riemsdijk, M. (2004). Collectivism versus Individualism in Dutch Employment Relations. *Human Resource Management Journal, 14*(1), 331-349.
- Lipset, S. M. (1983). Radicalism or reformism: The sources of working-class politics. *The American Political Science Review, 77*(1), 1-18.
- Magenau, J. M., Martin, J. E., & Peterson, M. M. (1988). Dual and unilateral commitment among stewards and rank-and-file union members. *Academy of Management Journal, 31*(2), 359-376.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Vandenberg, R. M. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review, 23*(2), 190-202.
- Morin, A. J. S., Morizot, J., Boudrias, J. S., & Madore, I. (2011). A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: A latent profile/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods, 14*(1), 58-90.
- Nicholson, N., & De Waal-Andrews, W. (2005). Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior, 26*(2), 137-154.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 58*(2), 367-408.
- Redman, T., & Snape, E. (2005). Unpacking commitment: multiple loyalties and employee behaviour. *Journal of Management Studies, 42*(2), 301-328.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review, 10*(3), 465-476.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 825-836.
- Riggle, R. J., Edmonson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A Meta-Analysis of the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 years of Research. *Journal of Business Research, 62*(10), 1027-1030.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*. Paris: Ed. Économica.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology, 84*(3), 416-427.

- Tetrick, L. E., Shore, L. M., McClurg, L. N., & Vandenberg, R. J. (2007). A model of union participation: The impact of perceived union support, union instrumentality, and union loyalty. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 820-828.
- Tesser, A., Millar, M., & Moore, J. (1988). Some affective consequences of social comparison and reflection processes: The pain and pleasure of being close. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(1), 49-61.
- Van Maanen, J. (1980). Career games: The formal, contextual and operational rules of play. In C. B. Derr (Ed.), *Work, family, and the career: New frontiers in theory and research* (pp. 49-51). New York; NY: Praeger.
- Wood, J. V. (1989). Theory and research concerning social comparisons of personal attributes. *Psychological Bulletin, 106*(2), 231-2.