

**L'interaction entre facteurs organisationnels et locus de contrôle dans la prédiction de l'engagement organisationnel affectif**  
**The Interaction between Organizational Factors and the Locus of Control in Predicting Emotional Engagement within Organizations**  
**La interacción entre los factores organizacionales y el locus de control en la predicción del compromiso organizacional afectivo**

Xavier Parent-Rocheleau, Gilles Simard, Kathleen Bentein and Michel Tremblay

Volume 71, Number 1, Winter 2016

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1035904ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1035904ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Parent-Rocheleau, X., Simard, G., Bentein, K. & Tremblay, M. (2016). L'interaction entre facteurs organisationnels et locus de contrôle dans la prédiction de l'engagement organisationnel affectif. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(1), 109–132. <https://doi.org/10.7202/1035904ar>

Article abstract

Numerous studies have identified the factors that promote the affective commitment of employees to their organization. However, further research is still needed in order to understand the mechanisms by which these factors affect affective organizational commitment (AOC), and to identify in what context and under which conditions their effects prove to be the most powerful (Becker, Klein and Meyer, 2009). This research is in line with recent studies that seek to overcome this limitation by investigating the interaction between organizational factors and individual characteristics in predicting AOC, arguing that individual factors affect perceptions of work experience, thereby influencing attitudes and behaviours at work. Several studies show that the locus of control, defined as the tendency of individuals to believe that they can, or cannot, control their environment and the course of events (Rotter, 1954), plays a role in the way individuals perceive their environment. Based on social exchange theory (Blau, 1964) and on the group engagement model (Tyler and Blader, 2003), the purpose of this study is to examine the effect of the interaction between the locus of control (internal/external) and perceptions of procedural justice, as well as the organizational pride of employees on their level of emotional commitment.

The results show that the locus of control has a significant moderating effect between the AOC and the two aspects mentioned above. Thus, under the norm of reciprocity, the tendency for individuals to believe that organizational pride and procedural justice are the products of their actions, leads them to engage emotionally with the organization. Furthermore, in highlighting the important role of the locus of control in affecting attitudinal reactions to organizational factors, the results demonstrate the relevance of studying the moderating effect of other individual traits that are likely to influence the adoption of attitudes and behaviours that are beneficial to organizational performance, something which is advantageous to both employees and managers.

# L'interaction entre facteurs organisationnels et locus de contrôle dans la prédiction de l'engagement organisationnel affectif

Xavier Parent-Rochelleau, Gilles Simard, Kathleen Bentein et Michel Tremblay

**Cette étude vise à examiner dans quelle mesure l'effet de la justice procédurale et de la fierté organisationnelle sur l'engagement affectif d'un individu envers son organisation varie selon l'internalité ou l'externalité de son locus de contrôle. Les résultats indiquent que le locus de contrôle exerce un effet modérateur dans la relation entre l'engagement affectif et ses deux antécédents proposés, de sorte que les perceptions de justice procédurale et la fierté organisationnelle conduisent davantage à l'engagement affectif chez les individus qui croient détenir le contrôle sur leur environnement. En plus d'enrichir notre compréhension du mécanisme de développement de l'engagement, les résultats mettent de l'avant l'importance d'investiguer l'interaction de facteurs individuels et organisationnels dans la prédiction des attitudes et comportements au travail. Ces résultats permettent aux professionnels en relations industrielles (RI) et en relations du travail (RT) de mieux comprendre les réactions des salariés en regard des perceptions de justice organisationnelle.**

**MOTS-CLÉS :** Attribution interne, identification organisationnelle, personnalité, fierté organisationnelle, justice procédurale.

## Introduction

L'époque où le travailleur était considéré comme une ressource de moindre importance par la majorité des entreprises s'estompe progressivement au profit d'une conception qui attribue un rôle central aux employés en les traitant plutôt comme une ressource essentielle et à haute valeur ajoutée. Ce constat s'applique

Xavier Parent-Rochelleau, doctorant en administration, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec (parent-rocheleau.xavier@courrier.uqam.ca).

Gilles Simard, professeur titulaire, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec (simard.gilles@uqam.ca).

Kathleen Bentein, professeure agrégée, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec (bentein.kathleen@uqam.ca).

Michel Tremblay, professeur titulaire, HEC Montréal, Montréal, Québec (michel.tremblay@hec.ca).

plus particulièrement dans les secteurs économiques émergents dont le succès repose en grande partie sur les compétences et les attributs du capital humain. Dans ce contexte, l'ensemble des acteurs de l'organisation a tout intérêt à accorder une importance considérable aux facteurs qui favorisent la rétention et la performance du personnel, de même que sa satisfaction et son bien-être. À ce titre, l'engagement organisationnel affectif, dont l'influence sur la rétention, la performance et la satisfaction a été observée à maintes reprises (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002; Riketta, 2002), retient l'attention des chercheurs depuis plusieurs décennies.

Devant ce constat, nombreux sont les chercheurs à s'être interrogés sur les facteurs qui favorisent le développement de l'engagement organisationnel affectif (EOA). Parmi les antécédents étudiés, les perceptions de justice procédurale (Colquitt *et al.*, 2001) figurent parmi les plus fréquemment observés. Quelques auteurs se sont également penchés sur l'influence potentielle de la fierté organisationnelle sur l'engagement affectif (Boezeman et Ellemers, 2007). Par ailleurs, en plus des facteurs organisationnels, la recherche scientifique montre que le développement de l'engagement organisationnel affectif serait également affecté par des caractéristiques individuelles, notamment les facteurs de personnalité (Erdheim *et al.*, 2006; Panaccio et Vandenberghe, 2012).

Toutefois, des écrits influents sur l'engagement organisationnel avancent que ni les facteurs organisationnels ni les facteurs individuels ne permettent, à eux seuls, une compréhension complète du contexte le plus favorable à l'apparition de l'engagement affectif (Becker, Klein et Meyer, 2009). Devant ce constat, certains auteurs se sont penchés sur l'interaction possible des facteurs individuels et organisationnels dans la prédiction de l'engagement organisationnel affectif (Meyer *et al.*, 1998; Meyer et Allen, 1997; Aubé, Rousseau et Morin, 2007).

Parmi les facteurs individuels susceptibles d'influencer la perception des facteurs organisationnels et, par le fait même, de moduler leurs effets sur le développement d'attitudes et de comportements positifs en milieu de travail, le locus de contrôle (LDC) a largement été étudié dans la littérature (Spector, 1988; Ng *et al.*, 2006; Martin, Thomas, Charles, Epitropaki, et McNamara, 2005). Le locus de contrôle, qui représente la propension d'un individu à croire qu'il exerce un contrôle sur son environnement (LDC interne) ou, à l'inverse, que sa destinée est guidée par des facteurs hors de son contrôle (LDC externe) (Rotter, 1954; 1966), exercerait une influence dans le développement de l'EOA (Ng *et al.*, 2006). Par ailleurs, quelques rares études, comme celles d'Aubé *et al.* (2007) et de Chiu *et al.* (2005), ont évalué l'effet modérateur du locus de contrôle dans la relation entre l'engagement organisationnel affectif et certains de ses antécédents organisationnels (i.e. le soutien organisationnel). Toutefois, à notre connaissance, aucune recherche ne s'est penchée sur le rôle modérateur

du lieu de contrôle dans la relation entre la justice et l'engagement, et encore moins dans la relation entre la fierté organisationnelle et l'engagement. Pourtant, les théories sous-jacentes à ces relations, soit le modèle d'engagement au groupe de Tyler et Blader (2003) et la théorie de l'échange social (Blau, 1964), laissent envisager une telle possibilité.

Notre étude embrasse un double objectif. Elle vise d'abord à confirmer l'influence des perceptions de justice procédurale (JP) sur le développement de l'engagement organisationnel affectif, mais aussi à vérifier l'existence d'une relation significative entre la fierté organisationnelle et l'engagement organisationnel affectif. Le second objectif est d'évaluer l'effet modérateur du locus de contrôle (LDC) dans ces deux relations.

L'étude est novatrice à plusieurs niveaux. En plus de contribuer à développer le réseau nomologique de la fierté organisationnelle, le caractère novateur de cette recherche repose sur l'étude du rôle du LDC sur l'effet d'expériences de travail et de facteurs organisationnels peu étudiés jusqu'ici. Le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit l'étude, de même que les hypothèses de recherche, sont décrits dans la prochaine section, qui est suivie de la présentation des aspects méthodologiques et des résultats. Ces résultats sont ensuite discutés au regard des contributions théoriques et pratiques qu'ils soulèvent. Des avenues de recherche future sont finalement proposées.

## Cadre conceptuel

À l'origine, la définition du concept d'engagement organisationnel affectif était caractérisée par une forte internalisation et acceptation des valeurs et objectifs de l'organisation, par une volonté de fournir un effort considérable pour l'organisation et par le désir d'en demeurer membre (Porter *et al.*, 1974). Par la suite, Meyer et Allen (1991) ont défini l'engagement organisationnel affectif comme « un état psychologique qui : a- caractérise la relation de l'employé à son organisation ; et b- a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'organisation » (p. 67). L'engagement affectif désigne alors un attachement de type émotionnel à l'organisation (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et Herscovitch, 2001).

## L'engagement affectif et la justice procédurale

Plusieurs considérations théoriques et empiriques permettent d'envisager que les perceptions de justice procédurale jouent un rôle dans le développement de l'EOA. Tel que le précise Levanthal (1980), la justice procédurale réfère à la perception des règles et procédures en vigueur lors de la distribution des ressources (ex : vacances, promotions, rémunération, etc.). Lorsque les procédures sont per-

çues comme justes, les décisions ou résultats découlant de ces procédures sont mieux acceptés par les employés. La théorie de l'échange social (Blau, 1964) est fréquemment évoquée pour expliquer la relation entre la JP et l'EOA. Cette théorie stipule que les relations d'échange sont maintenues lorsque les individus perçoivent recevoir des bénéfices en retour des efforts investis et des services rendus en raison de la norme de réciprocité. Le caractère réciproque que perçoit l'individu quant au rapport entre ce qu'il donne à l'organisation et ce qu'il en reçoit serait largement attribuable à ses perceptions de justice procédurale. Ainsi, un employé percevant des procédures justes et équitables serait plus enclin à considérer que la norme de réciprocité est respectée, ce qui l'amènerait à développer un engagement affectif envers l'organisation.

Le modèle de l'engagement au groupe (Tyler et Blader, 2003) fournit également un soutien théorique au rôle de la JP dans le développement de l'EOA. Visant à expliquer le mécanisme par lequel les perceptions de justice influencent la coopération dans les groupes et les organisations, l'hypothèse sous-jacente à ce modèle stipule que l'importance accordée à la JP dans un groupe ou une organisation et les perceptions qui en découlent forment les motivations à s'engager auprès de ce groupe ou de cette organisation (Tyler et Lind, 1992). Plus précisément, ce modèle affirme que l'évaluation que font les individus des procédures en vigueur dans l'organisation contribue à développer leur identification et que ce lien identitaire influence à son tour les attitudes et comportements des acteurs organisationnels. Dans cette optique, les individus utilisent leurs perceptions de justice pour développer et maintenir une identité au sein du groupe. C'est d'ailleurs ce qui amène Lind et Tyler (1988) à affirmer que les individus sont préoccupés par la justice procédurale parce qu'ils craignent l'exclusion de leur groupe ou de l'organisation. La justice procédurale exprimerait le respect que l'organisation développe pour ses employés et les individus développeraient des sentiments de « valeur de soi » grâce aux procédures justes. À l'opposé, des procédures injustes montreraient que l'individu n'est pas digne de valeur aux yeux du groupe (ici, l'organisation) et qu'il n'en est donc pas un membre à part entière. Ainsi, la perception de procédures justes au sein de l'organisation contribuerait à construire l'identification de l'individu à celle-ci et à favoriser le développement d'une relation à long terme entre l'individu et son organisation. Plusieurs études soutiennent empiriquement les conséquences organisationnelles positives des perceptions de JP en vertu du modèle de l'engagement au groupe (Tyler et Blader, 2009; Erdogan et Bauer, 2010).

Sur le plan empirique, de nombreux chercheurs ont investigué l'influence de la justice procédurale sur l'engagement organisationnel affectif (Simard, Doucet, et Bernard, 2005; Colquitt *et al.*, 2001; Viswesvaran et Ones, 2002; Cohen-Charash et Spector, 2001; Meyer *et al.*, 2002). Les résultats de ces travaux démontrent

qu'un employé qui perçoit que les procédures mises de l'avant par l'entreprise ou les gestionnaires sont justes aura tendance à être davantage engagé affectivement envers son organisation. Afin de vérifier la présence de cette relation dans l'échantillon utilisé par cette étude, l'hypothèse suivante est formulée :

H1: Les perceptions positives de justice procédurale influencent positivement l'engagement organisationnel affectif.

## **L'EOA et la fierté organisationnelle**

La fierté organisationnelle est un concept largement évoqué dans le langage courant, mais faiblement étudié dans les écrits spécialisés en relations industrielles et en gestion des ressources humaines. D'abord définie et étudiée par des chercheurs en psychologie, la fierté est abordée comme une émotion activée par un processus d'auto-évaluation qui s'actualise lorsque les standards sociaux ou les attentes de résultats sont dépassées (Lewis *et al.*, 1992 ; Tracy et Robins, 2004). Mais comme le précisent Tyler et Blader (2002), la source de fierté peut être autonome ou comparative, c'est-à-dire que la fierté peut se développer conséquemment à l'atteinte ou au dépassement d'objectifs ou de standards personnels ou encore résulter d'une comparaison entre soi et autrui. Dans le cadre de cette étude, la fierté organisationnelle est abordée en tant qu'émotion vécue suite à l'évaluation de l'organisation à laquelle l'individu appartient, que cette évaluation soit basée sur des jugements autonomes ou comparatifs. En d'autres termes, nous nous concentrons sur la fierté d'appartenir à l'organisation.

La notion d'identification organisationnelle se trouve au cœur de la relation présumée entre la fierté organisationnelle et l'engagement affectif. Porter *et al.* (1974), suivis de Meyer et Allen (1997) et Meyer, Becker et Van Dick (2006), affirment que l'identification est un mécanisme important du développement de la composante affective de l'engagement. Le modèle de l'engagement au groupe (Tyler et Blader, 2003) qui, tel que mentionné précédemment, contribue à expliquer le développement de l'engagement affectif, stipule que l'identification au groupe est le fruit de deux évaluations de la part des individus ; l'une concernant la fierté et l'autre le respect. Ainsi, l'individu évalue d'une part le statut du groupe ou de l'organisation et développe ou non un sentiment de fierté à son égard et, d'autre part, il évalue son propre statut au sein du groupe ou de l'organisation sous l'angle des procédures organisationnelles. Enfin, l'individu fusionne l'évaluation qu'il fait de sa propre personne avec les jugements qu'il porte à l'égard des caractéristiques et du statut du groupe ou de l'organisation. Cette identification serait donc en partie conséquente de la fierté qu'il retire de son appartenance au groupe ou à l'organisation.

Des études ont notamment observé un lien entre la fierté organisationnelle et l'identification au groupe ou à l'organisation (Tyler et Blader, 2002 ; Jones,

2010), l'intention de rester (Helm, 2013; Kraemer et Gouthier, 2014; Gouthier et Rhein, 2011; Boezeman et Ellemers, 2007; Appleberg, 2005) et l'adoption de comportements positifs à l'égard des collègues ou de l'organisation (Tyler et Blader, 2002; Arnett *et al.*, 2002; Hodson, 1998). Boezeman et Ellemers (2007) ont observé que la fierté organisationnelle est associée avec l'engagement dans une activité de bienfaisance, alors que Gouthier et Rhein notent que la fierté favorise l'engagement du personnel envers le service à la clientèle. Finalement, à la suite d'observations au sein de grandes entreprises, Katzenbach (2003) affirme, quant à lui, que la fierté organisationnelle est un levier incontestable de l'engagement envers celle-ci, mais il ne fournit pas d'appuis empiriques à ses propos. Compte tenu des arguments précédents et malgré le peu d'appui empirique, tout indique que la fierté organisationnelle peut mener à l'adoption d'attitudes et de comportements positifs au travail.

Devant ces constats, il semble légitime d'avancer que la fierté organisationnelle exerce une influence sur l'engagement affectif des individus envers leur organisation, ce qui nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

H2: La fierté organisationnelle influence positivement l'engagement organisationnel affectif.

## **L'effet modérateur du locus de contrôle**

Dans un ouvrage visant à faire le point sur l'état actuel des connaissances sur l'EOA, Klein, Becker et Meyer (2009) affirment que l'effet simple des antécédents de l'EOA ne permet pas une compréhension fine du contexte favorable à son développement. Ils encouragent notamment les chercheurs à se pencher sur l'interaction entre des facteurs individuels et des expériences de travail en tant que mécanisme induisant l'EOA. Meyer et Allen (1997) et Meyer *et al.* (1998) soutenaient déjà l'importance d'étudier les facteurs contribuant à moduler les réactions attitudinales aux expériences de travail perçues. À ce titre, Aubé, Rousseau et Morin (2007) et Chiu *et al.* (2005) ont investigué le rôle modérateur du locus de contrôle dans la relation entre l'EOA et certains de ses antécédents, notamment le soutien organisationnel. Considéré comme un trait de personnalité relativement stable à travers le temps et les expériences de vie (Luthans *et al.*, 1987), le locus de contrôle (LDC) réfère à la tendance des individus à s'attribuer les causes ou le contrôle des événements (locus interne) ou, au contraire, à octroyer la responsabilité de ce qui leur arrive à des facteurs extérieurs à eux-mêmes, comme la chance ou le destin (locus externe) (Rotter, 1954; 1966).

Une personne ayant un LDC interne aura tendance à croire, par exemple, que l'obtention d'une promotion est attribuable à ses efforts et à son travail acharné tandis qu'une personne ayant un LDC externe dira plutôt qu'elle a eu de la

chance. Les renforcements entraînés par cette promotion motiveront la personne au locus interne à reproduire le comportement qui a entraîné ces renforcements. À l'inverse, la personne au LDC externe, croyant que ses comportements ont joué un faible rôle dans l'obtention de ce renforcement, ne verra pas d'intérêt à reproduire ces comportements. (Rotter, 1954; 1966).

En contexte organisationnel, le locus de contrôle d'un employé influence ses attitudes et comportements au travail. Les études recensées par Spector (1982) relèvent notamment une corrélation significative entre l'internalité du locus de contrôle, la motivation au travail, la performance et la satisfaction au travail. Cette influence de l'internalité du locus de contrôle serait expliquée par la propension des personnes ayant un locus interne à adopter des attitudes orientées vers les tâches et l'atteinte des objectifs, puisqu'ils perçoivent que leurs résultats sont attribuables à leurs comportements et actions (Spector, 1982). De plus, les personnes ayant un LDC interne perçoivent spontanément qu'ils contrôlent leur destinée, ce qui les inciterait plus aisément à quitter un emploi qu'ils jugent insatisfaisant.

Plus récemment, une méta-analyse de Ng *et al.* (2006) vient appuyer l'influence d'un LDC interne sur différents comportements et attitudes au travail. Les chercheurs observent une corrélation positive et significative entre l'internalité du lieu de contrôle et la satisfaction générale en emploi, la motivation à la tâche, et l'habilitation (*empowerment*). Leurs résultats démontrent aussi qu'un LDC interne est inversement relié aux perceptions de conflit de rôle, d'ambiguïté de rôle, de même qu'à l'épuisement professionnel. L'étude de Blau (1993) démontre quant à elle que le LDC permet d'expliquer certains aspects de la performance individuelle. Les résultats de plusieurs études (Meyer *et al.*, 2002; Popoola, 2009; Munir et Sajid, 2010; Coleman *et al.*, 1999; Luthans *et al.*, 1987; Ng *et al.*, 2006; Suman et Srivastava, 2012) indiquent également que les individus ayant un locus de contrôle plutôt interne seraient davantage engagés affectivement envers leur organisation. Luthans *et al.* (1987) expliquent l'influence du LDC dans le développement de l'EOA par la prémisse voulant que les individus au locus interne, s'estimant en contrôle du cours des événements, perçoivent généralement davantage de choix et d'alternatives. S'ils demeurent au service d'une organisation, c'est donc parce qu'ils l'ont choisi.

Toutefois, dans l'objectif d'améliorer notre compréhension de la relation entre l'EOA et ses antécédents (Becker, Klein et Meyer, 2009), quelques arguments nous amènent à investiguer l'effet modérateur du locus de contrôle dans le développement de l'EOA. D'abord, Rotter (1954) fait appel à la théorie de l'apprentissage social pour expliquer le développement du locus de contrôle chez le jeune enfant. Selon cette théorie, un renforcement positif associé à un comportement ou à une action crée l'attente de retrouver ce renforcement si le comportement



ou l'action sont reproduits. Si le renforcement est retrouvé conformément aux attentes, l'individu développera plus probablement un LDC interne puisque les récompenses sont associées à la répétition de son propre comportement.

Il a été expliqué précédemment que les perceptions de justice procédurale suscitent l'engagement affectif en fonction de la croyance ou non que les procédures continueront à être justes dans l'entreprise. Si un individu ayant un LDC interne a généralement la croyance qu'un renforcement positif se reproduira s'il adopte les mêmes comportements ou actions, il est logique de croire qu'il s'attendra à ce que l'entreprise continue à user de procédures justes à long terme. En ce sens, et selon un des principes de base du modèle de l'engagement au groupe, il est logique de croire que les perceptions de JP d'un individu le conduisent à s'engager affectivement seulement s'il croit que cette justice sera maintenue à long terme.

De plus, selon la théorie du *Self-Interest Model* (Thibaut et Walker, 1975), les individus se préoccupent de la justice procédurale parce qu'ils souhaitent disposer de plus de contrôle sur la distribution des ressources. Ce modèle amène également à faire l'hypothèse que les individus au LDC interne, qui entretiennent plus fortement la croyance que ce qu'ils reçoivent est dû à leurs actions et qui s'attendent à ce que les renforcements se reproduisent, sont plus susceptibles de penser que la justice procédurale n'est pas aléatoire et sera maintenue. C'est de cette façon que le modèle d'engagement au groupe et le *Self-Interest Model* appuient la plausibilité d'un effet modérateur du LDC dans la relation entre la JP et l'EOA. En fonction de ces arguments, nous proposons l'hypothèse suivante :

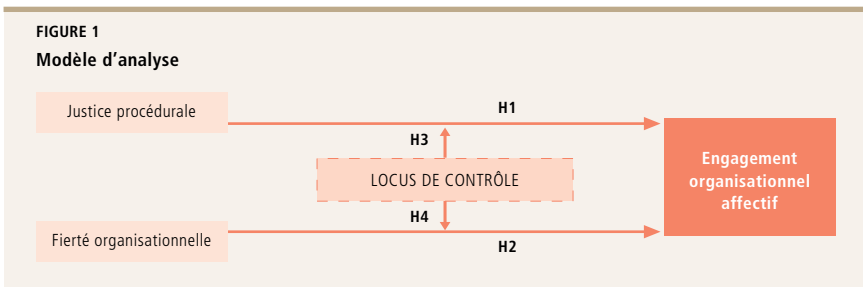
- H3: Le locus de contrôle agit comme modérateur de la relation entre la justice procédurale et l'engagement affectif, de sorte qu'un LDC interne augmente l'effet des perceptions de JP sur le développement de l'EOA.

Tel qu'explicité, le modèle de l'engagement au groupe (Tyler et Blader, 2003) permet également d'expliquer la relation présumée entre la fierté organisationnelle et l'EOA et place le concept d'identification au groupe au cœur de cette relation. Tyler et Blader (2003) considèrent l'identification au groupe comme la fusion du soi et du groupe, au sens où ce qui se rapporte au groupe se rapporte également à l'individu. Qui plus est, les employés deviennent identifiés à leur organisation lorsqu'ils s'attribuent à eux-mêmes les caractéristiques de l'organisation (Dutton *et al.*, 1994). Un employé dont l'identification envers son entreprise est forte aurait donc une identité partagée avec celle-ci. Son identification pourrait, toutefois, être plus forte s'il perçoit qu'il contrôle les événements relatifs à cette entreprise. En effet, un individu qui entretient la croyance que les intérêts de l'entreprise échappent à son contrôle pourrait avoir tendance à moins s'y iden-

tifier. À l'inverse, un individu qui croit que le succès de son entreprise dépend, entre autres, de ses comportements et actions serait davantage enclin à partager son identité avec celle-ci. Selon cette logique, un lieu de contrôle interne serait influent dans le processus d'identification, qui régit la relation entre la fierté organisationnelle et l'EOA. Appleberg (2005 : 46) décrit, à ce sujet, le cas de figure d'un cadre d'une entreprise qui a récemment fait l'acquisition d'une entreprise concurrente, la propulsant ainsi au rang de chef de file de son secteur d'activité. Si ce cadre perçoit que ce succès est attribuable à ses propres efforts et à ceux de l'équipe qu'il dirige, il est probable que son identification à l'entreprise le rende personnellement fier et engagé affectivement à la poursuite de sa croissance. À l'inverse, s'il attribue le succès de son entreprise aux déboires du compétiteur acheté (cause externe), il est probable qu'il en soit fier, mais moins engagé affectivement puisqu'il ne peut s'attribuer les causes de cette fierté. Donc, considérant que l'identification à l'organisation, élément central de la relation entre la fierté organisationnelle et l'EOA, pourrait varier selon le lieu de contrôle des employés, nous formulons l'hypothèse suivante.

H4: Le locus de contrôle agit comme modérateur de la relation entre la fierté organisationnelle et l'engagement affectif, de façon à ce qu'un LDC interne augmente l'effet de la fierté sur le développement de l'EOA.

Le modèle d'analyse intégrant les quatre hypothèses est schématisé dans la figure 1.



## Cadre méthodologique

### Contexte de l'étude et collecte de données

Les données utilisées dans notre étude proviennent d'une démarche de diagnostic organisationnel réalisée en 2011 dans une grande organisation québécoise œuvrant dans le secteur de l'investissement et des placements financiers qui a fait face à une forte croissance depuis les cinq dernières années. Ce diagnostic a été mené dans le respect des règles éthiques de la recherche, à partir d'un questionnaire de 213 items validés dans les écrits scientifiques et permettant de

mesurer toutes les variables du modèle de mobilisation de Tremblay et Simard (2005). Les activités de cette organisation s'insèrent dans divers secteurs d'activités et mettent à profit des employés non-syndiqués généralement fortement scolarisés : 35% d'entre eux détiennent une maîtrise ou un doctorat, 48% possèdent un diplôme de premier cycle universitaire, alors que 11,5% ont complété un grade de niveau collégial et 5,5% un diplôme de niveau secondaire. Les catégories d'emploi qui y sont le plus fortement représentées sont des analystes et planificateurs stratégiques et financiers ainsi que des actuaires. Lors de la collecte de données, l'organisation comptait 58% d'hommes et 42% de femmes et la moyenne d'âge était de 54 ans. L'ancienneté moyenne peu élevée (4 ans) indique que l'organisation a procédé à de nombreuses embauches dans les dernières années en raison de sa croissance marquée. L'étude s'est déroulée dans le cadre d'une vaste démarche initiée par la direction de l'organisation visant notamment à évaluer et à expliquer la mobilisation de son personnel. À l'automne 2011, l'ensemble des employés et cadres (N=710) a ainsi reçu une invitation par courriel à participer à l'enquête diagnostique en remplissant un questionnaire en ligne comprenant 213 questions. De ce nombre, 610 personnes ont complété intégralement le questionnaire sur une base volontaire, parmi lesquels 544 ont consenti formellement à ce que leurs réponses soient utilisées aux fins de la présente recherche universitaire. Le taux de réponses pour cette étude est donc de 77%. Pour préserver et garantir l'anonymat des sujets, aucune question sociodémographique ou nominative n'était incluse dans le questionnaire et l'organisation n'a jamais eu accès aux données brutes, seulement aux résultats agrégés. Ces mesures permettent d'éliminer tout risque d'identification des répondants de la part de l'organisation, garantissant ainsi un consentement libre et éclairé de leur part. Toutefois, malgré l'absence de données sociodémographiques, le taux de réponse élevé permet de considérer que les caractéristiques de l'échantillon s'apparentent à celles de la population organisationnelle décrites ci-dessus.

## Mesures

Le questionnaire permettant de mesurer les quatre variables à l'étude comportait 14 énoncés. L'échelle de mesure utilisée pour chacune de ces variables est de type Likert à sept points, allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement en accord ».

Trois items provenant de l'échelle de Allen et Meyer (1990) et adaptés à l'entreprise ont été utilisés pour mesurer l'EOA ( $\alpha = 0,94$ ). Ces items sont : « Je me sens émotionnellement attaché à cette organisation » ; « Cette organisation signifie beaucoup pour moi » ; « J'éprouve un fort sentiment d'appartenance envers cette organisation ». Le choix de ces items est fondé sur leur inclusion dans l'échelle écourtée proposée par Meyer et Allen (1997), et par l'étude de

Simard, Chênevert et Tremblay (2000) qui obtiennent une consistance interne satisfaisante en utilisant les trois mêmes items pour mesurer l'EOA ( $\alpha = 0,89$ ).

Les perceptions de justice procédurale ont été évaluées à l'aide de quatre items provenant de l'échelle de Colquitt *et al.* (2001) et adaptés au contexte de l'entreprise: « Avant de prendre une décision, les autorités de notre secteur s'assurent d'entendre les préoccupations des employés »; « Les décisions des autorités de notre secteur sont prises de façon impartiale »; « Les décisions des autorités de notre secteur sont appliquées de façon uniforme pour tous les employés »; « Nous avons la possibilité d'exprimer notre désaccord par rapport aux décisions prises par les autorités de notre secteur ». ( $\alpha = 0,89$ ). Ces quatre items ont été utilisés par l'étude de Tremblay, Guay et Simard (2000) avec une bonne consistance interne ( $\alpha = 0,88$ ).

La fierté organisationnelle a, quant à elle, été mesurée par quatre énoncés inspirés de l'échelle de Gouthier et Rhein (2011) ( $\alpha = 0,86$ ): « Je suis fier de contribuer à la mission de cette organisation »; « Je suis fier du travail et des résultats que j'accomplis au quotidien »; « Je suis fier de faire partie de mon équipe de travail »; « Je suis fier d'être un membre de cette organisation ». Cette échelle a notamment été validée par l'étude de Kraemer et Gouthier (2014) ( $\alpha = 0,91$ ).

Enfin, trois items de l'échelle de Rotter (1966) ont été utilisés pour situer le lieu de contrôle du répondant sur le continuum interne/externe: « Dans une grande mesure, la vie est contrôlée par des événements que personne ne pourrait prévoir »; « Le bonheur est une question de chance »; « Il m'arrive souvent de penser que j'aimerais être plus chanceux »; ( $\alpha = 0,70$ ). La sélection de ces items a été effectuée sur la base de leur contribution factorielle élevée au facteur « lieu de contrôle » selon Rotter (1966).

## Analyses

Les données recueillies ont été soumises à différentes analyses. Premièrement, dans le but de nous assurer de la validité discriminante des variables de notre modèle d'analyse, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire à l'aide du logiciel AMOS 21. Deuxièmement, des analyses descriptives nous ont permis d'observer la moyenne et l'écart-type des scores recueillis pour chacune des variables, après quoi nous avons évalué les corrélations entre chacune des variables afin de voir les liens qu'elles entretiennent entre elles. Enfin, nous avons effectué des régressions linéaires hiérarchiques afin de tester nos hypothèses et d'observer l'effet d'interaction entre les variables organisationnelles et individuelles. Pour ce faire, les variables indépendantes et la variable modératrice ont été centrées et multipliées en vue de créer le terme d'interaction, tel que recommandé par Cohen (2003).

## Résultats

### Analyse factorielle confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire visait à s'assurer de la validité du modèle d'analyse, principalement en regard à l'indépendance du construit de la fierté organisationnelle et de celui de l'EOA. La définition de la fierté organisationnelle n'étant pas encore bien délimitée, certains chercheurs, comme Zeffane (2009), ont regroupé la fierté et l'engagement organisationnel sous un même concept. Par ailleurs, dans d'autres études, la fierté a été étudiée distinctement et en relation avec l'engagement dans le bénévolat (Boezeman et Ellemers, 2007) et l'engagement dans le service à la clientèle (Gouthier et Rhein, 2011). Les items que nous avons utilisés pour mesurer la fierté affichent une bonne consistance interne ( $\alpha = 0,86$ ). Toutefois, au niveau sémantique, les énoncés mesurant la fierté s'approchent de ceux qui mesurent l'engagement organisationnel affectif. De plus, nos résultats affichent des corrélations élevées entre les items de l'engagement et ceux de la fierté ( $r$  allant jusqu'à 0,80,  $p < 0,01$ ). Pour ces raisons, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire afin de nous assurer que l'échelle de l'EOA et celle de la fierté évaluent bien deux concepts différents.

Deux modèles furent donc soumis au logiciel AMOS 21 ; l'un intégrant les items de la fierté organisationnelle et de l'EOA dans le même facteur, et l'autre les répartissant en deux facteurs distincts et en relation entre eux. Les résultats du test de  $\chi^2$  et les indices d'adéquation, présentés dans le tableau 1, démontrent que la fierté organisationnelle et l'EOA forment deux construits différents. Effectivement, mis à part le RMSEA qui affiche une valeur légèrement plus élevée (Byrne, 2001), les indices d'ajustement (CFI, GFI, NNFI et SRMR) du modèle à deux facteurs sont très bons. En outre, comme le montre la différence de  $\chi^2$  entre les deux modèles, le modèle à deux facteurs présente un ajustement aux données significativement meilleur qu'un modèle à un facteur, dans lequel la fierté organisationnelle et l'EOA sont combinés ( $\Delta \chi^2 (1) = 194,931$ ).

**TABEAU 1**

#### Analyse factorielle confirmatoire

	$\chi^2$	dl	CFI	GFI	NNFI	RMSEA	SRMR
Modèle 2 facteurs	195,759	13	,942	,935	,907	,161	,0528
Modèle 1 facteur	390,521	14	,881	,830	,822	,223	,0778
$\Delta$	194,931	1					

### Analyses descriptives et corrélationnelles

Les résultats des analyses présentés dans le tableau 2 démontrent que les indices de fiabilité (alphas de Cronbach) sont élevés pour ce qui est de l'EOA, de

**TABLEAU 2**  
**Statistiques descriptives et corrélations bivariées**

	M	SD	1	2	3	4
1. Justice procédurale	3,73	1,29	(.89)			
2. Fierté organisationnelle	5,01	0,93	,429**	(.86)		
3. Locus de contrôle	4,36	1,2	,178**	,171**	(.70)	
4. EOA	4,54	1,29	,278**	,739**	,070	(.94)

la justice procédurale et de la fierté, alors que l'indice de fiabilité du LDC se situe au seuil acceptable de 0,70. Ces résultats démontrent également que la justice procédurale et la fierté sont positivement corrélées avec l'EOA et que le lieu de contrôle ne présente pas de lien significatif avec l'EOA, mais un lien significativement positif avec la justice procédurale et la fierté.

### Analyses de régression

Les résultats des analyses de régression multiple sont présentés dans le tableau 3. Dans un premier temps, le bloc 1 de la première analyse de régression démontre l'effet direct de la justice procédurale sur l'engagement organisationnel affectif ( $\beta = 0,28$ ,  $p < 0,01$ ), soutenant ainsi l'hypothèse 1. Les résultats du bloc 1 de la seconde analyse de régression valident également l'hypothèse 2 en indiquant qu'il existe un fort effet significatif de la fierté organisationnelle sur l'engagement organisationnel affectif ( $\beta = 0,74$ ,  $p < 0,01$ ).

**TABLEAU 3**  
**Analyses de régression multiple**

#### Régression 1 : Justice procédurale et EOA

Variables	Engagement organisationnel affectif				
	B	SE	Bstandardisé	R2 ajusté	
<b>Bloc 1</b>	JP	,28	,04	,28**	,08
	LDC	,08	,05	,07	–
<b>Bloc 2</b>	JP X LDC	,07	,03	,09*	,08

#### Régression 2 : Fierté organisationnelle et EOA

Variables	Engagement organisationnel affectif				
	B	SE	Bstandardisé	R2 ajusté	
<b>Bloc 1</b>	Fierté	1,02	,04	,74**	,55
	LDC	,08	,05	,07	–
<b>Bloc 2</b>	Fierté X LDC	,08	,03	,08*	,58

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

Les effets d'interaction entre les variables indépendantes et la variable modératrice ont été évalués dans le bloc 2 des analyses de régression. Les résultats démontrent que le locus de contrôle modère la relation entre la justice procédurale et l'EOA ( $\beta = 0,09$ ,  $p < 0,05$ ), confirmant l'hypothèse 3. Les résultats indiquent aussi que lieu de contrôle exerce également un effet modérateur dans la relation entre la fierté et l'EOA ( $\beta = 0,08$ ,  $p < 0,01$ ), confirmant l'hypothèse 4. Les figures 2 et 3 illustrent dans quel sens les variables modératrices influencent les deux relations étudiées. Pour représenter ces pentes, l'échantillon a été scindé en

FIGURE 2

## L'interaction du LDC et de la justice procédurale

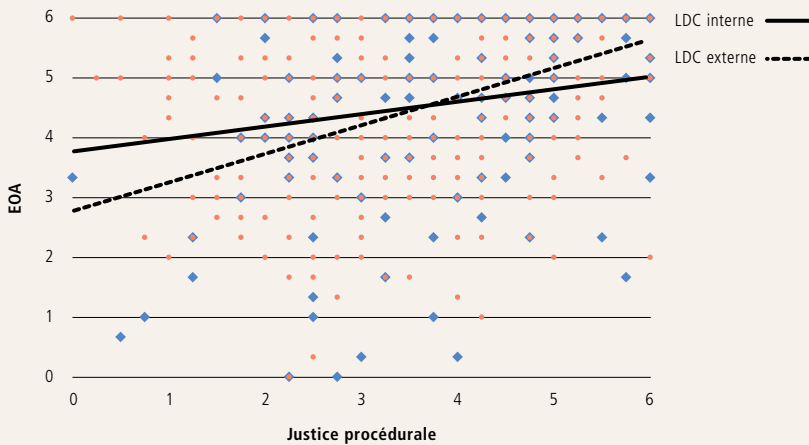
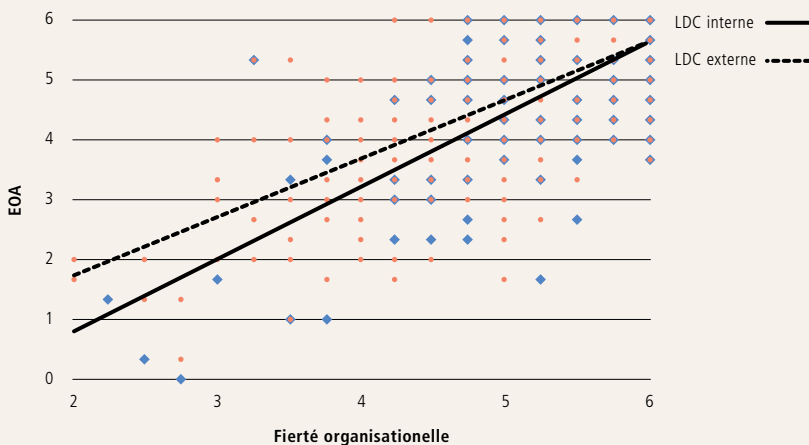


FIGURE 3

## L'interaction du LDC et de la fierté organisationnelle



deux groupes ; un groupe ayant un LDC plutôt interne (moyenne +1 écart-type) et un autre ayant un LDC plutôt externe (moyenne -1 écart-type), conformément à la méthode préconisée par Cohen et al. (2003). L'inclinaison de la pente obtenue est donc représentative de la force de la relation entre chacune des variables indépendantes et la variable dépendante pour chacun des deux groupes ainsi créés. L'inclinaison des pentes dans les deux figures indique que la relation entre la justice procédurale et l'EOA est plus forte chez les individus ayant un locus interne, et qu'il en va de même pour la relation entre la fierté organisationnelle et l'EOA.

## Discussion

Les résultats de cette étude indiquent que les individus qui perçoivent les procédures organisationnelles comme étant justes ainsi que ceux qui sont fiers d'appartenir à l'organisation sont davantage engagés envers celle-ci. Qui plus est, la fierté et les perceptions de justice sont davantage associées à l'engagement organisationnel affectif chez les individus ayant un LDC interne.

Le lien observé entre la perception de justice procédurale et l'EOA n'est pas surprenant. Il corrobore les résultats de nombreuses études (Simard, Doucet et Bernard, 2005 ; Colquitt *et al.*, 2001 ; Viswesvaran et Ones, 2002 ; Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Meyer *et al.*, 2002). Cependant, la relation observée dans la présente recherche est considérablement moins forte ( $\beta = 0,28$ ) que celle révélée par d'autres études, notamment celle de Meyer *et al.* (2002) qui avaient obtenu un coefficient de 0,75 entre la JP et l'EOA. Ce constat rejoint la position de Klein, Becker et Meyer (2009) selon laquelle la force de la relation entre l'EOA et ses antécédents varie sensiblement en fonction du contexte organisationnel.

Contrairement à la perception de justice procédurale, les résultats concernant la fierté organisationnelle ne peuvent être comparés à ceux obtenus dans d'autres études. Ces résultats vont cependant dans le même sens que ceux ayant démontré l'influence de la fierté sur d'autres effets souhaitables, tels que l'identification au groupe ou à l'organisation (Tyler et Blader, 2002 ; Jones, 2010), l'intention de rester (Helm, 2013 ; Kraemer et Gouthier, 2014 ; Gouthier et Rhein, 2011 ; Boezeman et Ellemers, 2007 ; Appleberg, 2005), l'adoption de comportements positifs à l'égard des collègues ou de l'organisation (Tyler et Blader, 2002 ; Arnett *et al.*, 2002 ; Hodson, 1998), l'engagement dans le service à la clientèle (Gouthier et Rhein, 2011) et les comportements prosociaux (Michie, 2009). Les résultats fournissent, en quelque sorte, un soutien empirique à la suggestion de Katzenbach (2003) selon laquelle la fierté d'appartenir à l'organisation constitue un levier de l'engagement envers celle-ci, tout en contribuant à élargir le réseau nomologique de la fierté organisationnelle.

Concernant le développement du concept de fierté organisationnelle, les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire indiquent que les énoncés utilisés



pour évaluer la fierté mesurent un concept différent de ceux retenus pour circonscrire l'EOA. Ceci étant dit, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour statuer sur la nature exacte de la différence entre l'EAO et la fierté. En effet, les corrélations obtenues entre les items de la fierté et ceux de l'EOA sont élevées ( $r$  allant jusqu'à ,80), et la droite de régression présentée à la figure 3 indique aussi qu'il s'agit de deux concepts fortement similaires. En somme, les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire sont concluants par rapport à l'indépendance des deux concepts, mais d'autres éléments amènent à nuancer ces conclusions et à suggérer de développer des items de mesure de la fierté organisationnelle qui ne font pas référence à des dimensions de l'engagement.

Les résultats soutiennent également la pertinence d'étudier l'interaction entre des facteurs individuels et organisationnels dans la prédiction de l'EOA. Klein, Becker et Meyer (2009) soutiennent que nous connaissons mal l'interaction des facteurs pouvant prédire l'EOA de façon précise. Meyer et Allen (1997) avaient déjà abondé dans cette direction en affirmant que ce sont les perceptions des expériences de travail qui prédisent l'engagement et qu'une perception étant d'abord individuelle, il faut s'interroger sur l'interaction des variables individuelles et organisationnelles. Ces résultats permettent une avancée en la matière en démontrant la présence d'un effet modérateur du locus de contrôle.

Ainsi, pour deux collègues ayant des perceptions de justice procédurale semblables et un niveau de fierté similaire, c'est celui qui a le plus tendance à se sentir en contrôle de son environnement qui éprouverait davantage un engagement affectif envers l'organisation, toutes choses étant égales par ailleurs. Il a été dit que la relation entre la JP et l'EOA s'explique notamment par la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et par le modèle d'engagement au groupe de Tyler et Blader (2003). En fonction des présents résultats, il semblerait que le LDC ait bel et bien une influence sur l'un et l'autre de ces mécanismes explicatifs, confirmant les conclusions de Rotter (1954) voulant que les personnes ayant un LDC interne s'attendent à ce que les renforcements positifs soient reproduits. Également, tel qu'envisagé, un locus de contrôle interne amènerait l'individu à croire que ce qu'il reçoit de la part de l'organisation est attribuable à ce qu'il lui donne et que cela continuera s'il maintient les mêmes comportements, et ainsi à percevoir le respect de la norme de réciprocité.

Les résultats démontrent également que l'internalité du locus de contrôle est associée à une plus grande sensibilité aux perceptions de justice procédurale. Un individu au LDC interne, qui croit que la tournure des événements repose sur ses actes, pourrait donc interpréter les perceptions d'injustices comme étant des conséquences de ses actions, plutôt que de les attribuer à un climat d'injustice, comme le ferait un individu au LDC externe. En percevant que le climat se caractérise par un fort niveau de justice procédurale, l'individu détenant un locus de contrôle

interne pourrait davantage s'engager affectivement envers son organisation. En regard de ces résultats, il appert que les professionnels en relations industrielles et en GRH ont avantage à valoriser les mécanismes d'expression (ex: consultation, partage d'information), d'arbitrage (ex: comité de révision, ombudsman) et de participation des employés à l'élaboration des règles de justice, tel que le suggère la théorie du *Self-Interest Model* (Thibaut et Walker, 1975).

En ce qui concerne l'interaction entre la JP et le LDC, il importe également de s'interroger sur l'influence potentielle que pourrait avoir la première variable sur la seconde. Autrement dit, à la lumière de nos résultats, il est pertinent de se demander si ce n'est pas plutôt la JP qui influence le LDC. Or, au regard de la définition du locus de contrôle et des analyses d'utilité, il appert que cette possibilité est peu probable puisque le LDC est généralement décrit comme une disposition individuelle dont le développement s'effectue principalement en bas âge et qui, par conséquent, est peu affectée par les attitudes et les expériences au travail (Rotter, 1966, Spector, 1982).

La relation entre la fierté et l'EOA est, quant à elle, régie par l'identification au groupe. Si le locus de contrôle, tel que démontré ici, agit sur cette relation, c'est donc qu'il influence le processus d'identification. Sachant que l'identification consiste en l'appropriation personnelle des attributs organisationnels (Dutton *et al.*, 1994), il s'avère que l'individu qui croit avoir le contrôle sur son environnement augmente, tel qu'envisagé, cette appropriation. Les résultats de la présente étude vont dans le même sens que plusieurs auteurs. Tyler et Blader (2002) démontrent que la fierté influence positivement l'identification et, par association, l'engagement organisationnel affectif, tel que l'avancent les travaux de Meyer et Herscovitch (2001) ainsi que ceux de Meyer, Becker et Van Dick (2006). Des recherches supplémentaires sont toutefois nécessaires afin de clarifier la façon dont la fierté organisationnelle et l'identification interagissent dans la prédiction de l'engagement affectif.

Rares sont les études qui avaient investigué le rôle modérateur du locus de contrôle dans le développement de l'EOA. Les résultats obtenus ici convergent toutefois avec ceux de Meyer et Allen (1995) voulant que le mode d'attribution modère la relation entre les expériences de travail et l'EOA, mais divergent des conclusions d'Aubé, Rousseau et Morin (2007) ainsi que de celles de Chiu *et al.* (2005), selon lesquelles un locus de contrôle externe renforce la relation entre une expérience de travail positive (dans ce cas-ci, le soutien organisationnel positif) et l'EOA. Ils expliquent leurs résultats par le principe voulant que plus les gens perçoivent avoir le contrôle des événements, moins ils sont dépendants du support fourni. Autrement dit, moins les individus perçoivent qu'ils sont responsables des résultats obtenus, plus le soutien reçu du superviseur aura un effet dans le développement de leur EOA. Or, cette logique se trouve inversée dans le cas de la relation entre la justice et l'EOA. Selon nos résultats, les individus qui ont un

LDC plutôt interne tendent à démontrer davantage de sensibilité aux variations de justice procédurale puisqu'ils perçoivent que les procédures utilisées à leur égard sont attribuables à leurs actes et non à un climat d'injustice. Dans le cas de la fierté, les résultats montrent que c'est également un LDC interne qui renforce son influence sur l'EOA puisque celui qui perçoit qu'il joue un rôle dans l'évolution de son entreprise aura davantage tendance à s'y identifier. L'identification est, rappelons-le, le mécanisme par lequel la fierté influence l'EOA. Il appert donc que la divergence entre nos résultats et ceux d'Aubé, Rousseau et Morin (2007) s'explique par la différence de variable indépendante, et par les différences dans les théories sous-jacentes aux relations entre ces variables indépendantes et l'EOA.

### **Limites de l'étude et conclusion**

Cette étude comporte quelques limites. D'abord, le biais de variance commune, associé au devis transversal utilisé, a pu faire en sorte que les variables indépendantes et la variable dépendante varient dans le même sens puisqu'elles ont été évaluées par les mêmes individus et à la même occasion. Également, dans un souci de concision du questionnaire lié aux impératifs de la démarche de diagnostic organisationnel, les échelles de mesure intégrales n'ont pu être utilisées. Toutefois, tel que mentionné, des études antérieures ont, cependant, permis de valider l'utilisation des échelles écourtées utilisées. De plus, les données ont été collectées auprès des employés d'une seule organisation, ce qui limite considérablement la généralisation des résultats de notre étude.

Aussi, dans un souci de précision et de réplicabilité, l'absence de données sociodémographiques représente une limite importante, qu'il est, par ailleurs, difficile de contourner dans une démarche de diagnostic organisationnel dont un des impératifs est de garantir la confidentialité afin d'obtenir des réponses franches auprès d'une majorité de répondants. Toutefois, le fait que la population étudiée s'étende à l'ensemble des employés de l'organisation et que le taux de réponse soit élevé (77%) indique que les caractéristiques de l'échantillon s'apparentent grandement à celles de l'ensemble des employés de cette organisation.

Les résultats actuels laissent entrevoir plusieurs avenues de recherche intéressantes. Le concept de fierté organisationnelle mérite certainement davantage d'attention, notamment en ce qui a trait aux diverses natures de ses déterminants potentiels. La clarification du rôle de l'identification dans la manifestation des attitudes et comportements qui, comme l'EOA, résultent de la fierté organisationnelle pourrait également faire l'objet d'études approfondies. Enfin, la bonification des connaissances quant à d'autres variables modératrices qui pourraient peaufiner notre compréhension du contexte de développement de l'EOA doit être encouragée. En somme, si cette étude s'inscrit dans ce dernier objectif, elle a surtout démontré qu'il reste de nombreuses pistes à explorer.

## Références

- Appleberg, Kimberly Ann. 2005. *The Construction of a Nomological Network for Organizational Pride: A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Organization Development*. Benedictine University.
- Arnett, Dennis B., Debra A. Laverie et Charlie Mclane, C. 2002. «Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools», *Cornell Hospitality Quarterly*, 43 (2), 87-96.
- Aubé, Caroline, Vincent Rousseau et Estelle M. Morin. 2007. « Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy ». *Journal of Managerial Psychology*, 22 (5), 479-495.
- Becker, Thomas E., Howard J. Klein et John P. Meyer. 2009. « Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions ». In *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. Howard J. Klein, Thomas E. Becker, et John P. Meyer (dir.). New York: Routledge. 419-452.
- Blau, Peter M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Blau, Gary J. 1993. « Testing the Relationship of Locus of Control to Different Performance Dimensions », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66 (2), 125-138.
- Boezeman Edwin J. et Naomi Ellemers. 2007. « Volunteering for Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers ». *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 771-785.
- Chiu, Chou-Kang, Chieh-Peng Lin, Yuan Hui Tsai et Ching-Yun Hsiao. 2005. « Modeling Turnover Intentions and their Antecedents using the Locus of Control as a Moderator: A Case of Customer Service Employees ». *Human Resource Development Quarterly*, 16 (4), 481-499.
- Cohen, Jacob. 2003. *Applied Multiple Regression - Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen-Charash, Yoschi et Paul E. Spector. 2001. « The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis ». *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86 (2), 278-321.
- Coleman, Daniel F., Gregory P. Irving, et Christine L. Cooper. 1999. « Another Look at the Locus of Control - Organizational Commitment Relationship: It Depends on the Form of Commitment », *Journal of Organizational Behavior*, 20 (6), 995-1001.
- Colquitt, Jason A. 2001. « On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure », *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- 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.
- Dutton, Jane E., Janett M. Dukerich et Celia V. Harquail. 1994. « Organizational Images and Member Identification », *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Erdheim, Jesse, Mo Wang et Michael J. Zickar. 2006. « Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment », *Personality and Individual Differences*, 41 (4), 959-970.
- 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.
- Furnham, Adrian et Howard Steele. 1993. « Measuring Locus of Control: A Critique of General, Children's, Health-and Work-Related Locus of Control Questionnaires », *British Journal of Psychology*, 84 (4), 443-479.

- Gouthier, Matthias H. J. et Miriam Rhein. 2011. « Organizational Pride and its Positive Effects on Employee Behavior », *Journal of Service Management*, 22 (5), 633-649.
- Helm, Sabrina. 2013. « A Matter of Reputation and Pride: Associations between Perceived External Reputation, Pride in Membership, Job Satisfaction and Turnover Intentions », *British Journal of Management*, 24 (4), 542-556.
- Hodson, Randy. 1998. « Pride in Task Completion and Organizational Citizenship Behaviour: Evidence from the Ethnographic Literature », *Work and Stress*, 12 (4), 307-321.
- Jones, David A. 2010. « Does serving the community also serve the company? Using Organizational Identification and Social Exchange Theories to Understand Employee Responses to a Volunteerism Program », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), 857-878.
- Katzenbach, Jon R. 2003. « Pride: A Strategic Asset », *Strategy and Leadership*, 31 (5), 34-38.
- Klein, Howard J., Thomas E. Becker et John P. Meyer. 2009. *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Routledge.
- Kraemer, Tobias et Matthias H. J. Gouthier. 2014. « How Organizational Pride and Emotional Exhaustion Explain Turnover Intentions in Call Centers: A Multi-Group Analysis with Gender and Organizational Tenure », *Journal of Service Management*, 25 (1), 125-148.
- Leventhal, G.S. 1980. « What Should be Done with Equity Theory ». Dans *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Kenneth Gergen, Martin Greenberg et Richard Willis (dir.). New York: Plenum. 27-55.
- Lewis Michael, Steven Alessandri et Margaret Sullivan. 1992. « Differences in Shame and Pride as a Function of Children's Gender and Task Difficulty », *Child Development*, 63 (3), 630-638.
- Lind, Allan E. et Tom R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.
- Luthans, Fred, Donald Baack et Lew Taylor. 1987. « Organizational Commitment: Analysis of Antecedents », *Human Relations*, 40 (4), 219-236.
- Martin, R., G Thomas, K. Charles, O. Epitropaki et R. McNamara. 2005. « The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating the Relationship Between Locus of Control and Work Reactions », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (1), 141-147.
- Meyer, John P. et Lynne Herscovitch. 2001. « Commitment in the Workplace: Toward a General Model », *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Meyer, John P. et Nathalie Allen. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Sage Publications: Thousand Oaks.
- Meyer, John P. et Nathalie J. Allen. 1991. « A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment », *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch et Laryssa Topolnytsky. 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, John P., Gregory P. Irving et Nathalie J. Allen. 1998. « Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment », *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 29-52.
- Meyer, John P., Thomas E. Becker et Rolf Van Dick. 2006. « Social Identities and Commitments at work: Toward an Integrative Model », *Journal of Organizational Behavior*, 27, (4), 665-683.

- Michie, Susan. 2009. «Pride and Gratitude: How Positive Emotions Influence the Prosocial Behaviors of Organizational Leaders», *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (4), 393-403
- Munir, Saima et Mehsoon Sajid. 2010. «Examining Locus of Control (LOC) as a Determinant of Organizational Commitment among University Professors in Pakistan», *Journal of Business Studies Quarterly*, 1 (3), 78-93.
- Ng, Thomas W.H, Kelly L. Sorensen et Lillian T. Eby. 2006. «Locus of Control at Work: A Meta-Analysis», *Journal of Organizational Behavior*, 27 (8), 1057-1087.
- Panaccio, Alexandra et Christian Vandenberghe. 2012. «Five-Factor Model of Personality and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive and Negative Affective States», *Journal of Vocational Behavior*, 80 (3), 647-658.
- Popoola, Sunday O. 2009. «Organizational Commitment of Records Management Personnel in Nigerian Private Universities», *Records Management Journal*, 19 (3), 204-217.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday et Paul V. Boulian. 1974. «Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians», *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Riketta, Michael. 2002. «Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: a Meta-Analysis», *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 257-266.
- Rotter, Julian B. 1954. *Social Learning and Clinical Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Rotter, Julian B. 1966. «Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement», *Psychological Monographs*, 80 (1), 1-28.
- Simard, Gilles, Denis Chênevert et Michel Tremblay. 2000. «Les antécédents de l'engagement organisationnel: le cas d'une organisation publique du secteur de la santé». *Actes du 10<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*.
- Simard, Gilles, Olivier Doucet et Sarah Bernard. 2005. «Pratiques en GRH et engagement des employés: Le rôle de la justice», *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60 (2), 296-319.
- Spector, Paul E. 1982. «Behavior in an Organization as a Function of Employee's Locus of Control», *Psychological Bulletin*, 91 (3), 482-497.
- Spector, Paul E. 1988. «Development of the Work Locus of Control Scale». *Journal of Occupational Psychology*, 61 (4), 335-340.
- Suman, Shanti et Ann K. Srivastava. 2012. «Antecedents of Organisational Commitment across Hierarchical Levels», *Psychology and Developing Societies*, 24 (1), 61-83.
- Thibaut, John et Laurens Walker. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 150 pages.
- Tracy, Jessica L. et Richard W. Robins. 2004. «Putting the Self into Self-Conscious Emotions: A Theoretical Model», *Psychological Inquiry*, 15 (2), 103-125.
- Tremblay, Michel et Gilles Simard. 2005. «La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité», *Gestion*, 30 (2), 60-68.
- Tremblay, Michel, Philippe Guay et Gilles Simard. 2000. «L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines», *Publications du CIRANO*, 24, 1-24.
- Tyler, Tom R. et Allan Lind. 1992. «A Relational Model of Authority in Groups». Dans *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25, Mark P. Zanna (dir). San Diego: Academic, 115-191.

- Tyler, Tom R. et Steven L. Blader. 2002. « Autonomous vs. Comparative Status: Must we be better than others to feel good about ourselves? », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 813-839.
- 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. et Steven L. Blader. 2009. « Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkage between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes and Extrarole Behavior », *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 445-464.
- Viswesvaran, Chockalingam et Deniz S. Ones. 2002. « Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors », *Journal of Business Ethics*, 38 (1), 193-203.
- Zeffane, Rachid. 2009. « Pride and Commitment in Organizations: Exploring the Impact of Satisfaction and Trust Climate », *Management of Organizations: Systematic Research*, 51, 163-176.

## RÉSUMÉ

### L'interaction entre facteurs organisationnels et locus de contrôle dans la prédiction de l'engagement organisationnel affectif

Nombreuses sont les études ayant répertorié les facteurs susceptibles de favoriser l'engagement affectif des employés envers leur organisation. Toutefois, davantage de recherches sont requises afin de comprendre les mécanismes par lesquels ces facteurs agissent sur le niveau d'engagement organisationnel affectif (EOA), et de cerner dans quel contexte et sous quelles conditions leurs effets s'avèrent les plus puissants (Becker, Klein, et Meyer, 2009). La présente étude s'inscrit dans la lignée des études récentes qui visent à surmonter cette limite en investiguant l'interaction entre les facteurs organisationnels et les caractéristiques individuelles dans la prédiction de l'EOA, soutenant que des dispositions individuelles modulent les perceptions des expériences de travail, influençant par le fait même les réactions attitudinales et comportementales. Plusieurs études démontrent que le locus de contrôle, défini comme la tendance des individus à croire qu'ils contrôlent ou non leur environnement et le cours des événements (Rotter, 1954), joue notamment un rôle sur la façon dont les individus perçoivent leur environnement. Appuyant son raisonnement sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et sur le modèle de l'engagement au groupe (Tyler et Blader, 2003), l'objectif de cette étude est d'examiner l'effet de l'interaction entre le locus de contrôle (interne/externe) et les perceptions de justice procédurale ainsi que la fierté organisationnelle des employés sur leur niveau d'engagement affectif.

Les résultats indiquent que le locus de contrôle exerce un effet modérateur entre l'EOA et les deux antécédents proposés. Ainsi, en vertu de la norme de réciprocité, la tendance des individus à croire que la fierté organisationnelle et la justice procédurale sont le produit de leurs actions les conduiraient à s'engager

affectivement auprès de cette dernière. En plus de souligner le rôle important du locus de contrôle dans les réactions attitudinales aux facteurs organisationnels, les résultats démontrent la pertinence d'étudier l'effet modérateur d'autres traits individuels susceptibles de moduler l'adoption de certains comportements et attitudes, ce qui peut représenter un avantage pour les salariés et les dirigeants.

**MOTS-CLÉS:** Attribution interne, identification organisationnelle, personnalité, fierté organisationnelle, justice procédurale.

## SUMMARY

### The Interaction between Organizational Factors and the Locus of Control in Predicting Emotional Engagement within Organizations

Numerous studies have identified the factors that promote the affective commitment of employees to their organization. However, further research is still needed in order to understand the mechanisms by which these factors affect affective organizational commitment (AOC), and to identify in what context and under which conditions their effects prove to be the most powerful (Becker, Klein and Meyer, 2009). This research is in line with recent studies that seek to overcome this limitation by investigating the interaction between organizational factors and individual characteristics in predicting AOC, arguing that individual factors affect perceptions of work experience, thereby influencing attitudes and behaviours at work. Several studies show that the locus of control, defined as the tendency of individuals to believe that they can, or cannot, control their environment and the course of events (Rotter, 1954), plays a role in the way individuals perceive their environment. Based on social exchange theory (Blau, 1964) and on the group engagement model (Tyler and Blader, 2003), the purpose of this study is to examine the effect of the interaction between the locus of control (internal/external) and perceptions of procedural justice, as well as the organizational pride of employees on their level of emotional commitment.

The results show that the locus of control has a significant moderating effect between the AOC and the two aspects mentioned above. Thus, under the norm of reciprocity, the tendency for individuals to believe that organizational pride and procedural justice are the products of their actions, leads them to engage emotionally with the organization. Furthermore, in highlighting the important role of the locus of control in affecting attitudinal reactions to organizational factors, the results demonstrate the relevance of studying the moderating effect of other individual traits that are likely to influence the adoption of attitudes and behaviours that are beneficial to organizational performance, something which is advantageous to both employees and managers.

**KEYWORDS:** internal allocation, organizational identification, personality, organizational pride, procedural justice.



## RESUMEN

### La interacción entre los factores organizacionales y el locus de control en la predicción del compromiso organizacional afectivo

Muchos estudios han listado los factores susceptibles de favorecer el compromiso afectivo de los empleados con sus organizaciones. Sin embargo, serían necesarias muchas más investigaciones para comprender el mecanismo por el cual la presencia de estos factores se traduce o no en un nivel elevado de compromiso organizacional afectivo (COA) e identificar en cual contexto y bajo cuales condiciones el efecto de los antecedentes del COA resultan los más poderosos (Becker, Klein y Meyer, 2009). El presente estudio se inscribe en la línea de estudios recientes que apuntan a superar este límite investigando la interacción entre los factores organizacionales y las características individuales en la predicción del COA, sosteniendo que las disposiciones individuales modulan las percepciones de las experiencias de trabajo, influenciando por el hecho mismo sus reacciones de actitud y de comportamiento. Varios estudios demuestran que el locus de control, definido como la tendencia de los individuos a creer que ellos controlan o no su entorno y el curso de los acontecimientos (Rotter, 1954), juegan un rol particularmente sobre la manera como los individuos perciben su entorno. Apoyando su razonamiento sobre la teoría del intercambio social (Blau, 1964) y sobre el modelo del compromiso con el grupo (Tyler y Blader, 2003), el objetivo de este estudio es de examinar el efecto de la interacción del locus de control (interno/externo) entre las percepciones de justicia procedural y el orgullo organizacional de los empleados sobre su nivel de compromiso afectivo.

Los resultados indican que el locus de control ejerce un efecto moderador entre el COA y los dos antecedentes propuestos. Así, en virtud de la norma de reciprocidad inherente a la teoría del intercambio social, el hecho de creer que lo que se recibe de la organización (aquí en términos de justicia procedural, y de orgullo organizacional) deriva [bel et bien] de sus propias acciones y comportamientos conduce el individuo a comprometerse más aún. Además de remarcar el rol importante del locus de control en las reacciones de actitud, los resultados demuestran la pertinencia de estudiar el efecto moderador de otros rasgos individuales susceptibles de modular la adopción de actitudes y comportamientos deseables en organización.

**PALABRAS CLAVES:** Atribución interna, identificación organizacional, personalidad, orgullo organizacional, justicia procedural.