JUSTICE ORGANISATIONNELLE, FEEDBACK DE PERFORMANCE ET MOTIVATION INTRINSEQUE AU TRAVAIL : RESULTATS D'UNE ETUDE EMPIRIQUE

Amar FALL
Maitre de conférences en gestion
IAE de Pau et des Pays de l'Adour
CREG EA 4580 UPPA
Coordonnées : amar.fall@univ-pau.fr

Résumé : cet article analyse l'influence de la justice organisationnelle et du feedback de performance sur la motivation intrinsèque au travail. Il examine également le rôle modérateur du feedback de performance dans la relation entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque des salariés. Les résultats, issus d'analyses de régressions multiples réalisées sur un échantillon de 787 salariés, montrent que les dimensions de la justice organisationnelle sont positivement associées à la motivation intrinsèque, excepté la justice procédurale. Par ailleurs, le feedback de performance est positivement associé à la motivation intrinsèque et joue un rôle de modération totale entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque au travail. Les contributions théoriques et managériales de cette recherche sont discutées.

Mots clés : justice organisationnelle, feedback de performance, motivation intrinsèque

Abstract: this paper analyzes the influence of organizational justice and performance feedback on intrinsic motivation at work. It examines the moderating role of performance feedback in the relationship between organizational justice and intrinsic motivation of employees. The results from multiple regression analyzes conduct on 787 employees, show that the dimensions of organizational justice are positively associated to intrinsic motivation, excepting procedural justice. Moreover, performance feedback is positively related to intrinsic motivation. It also moderates the relation between organizational justice and intrinsic motivation at work. The theoretical and managerial contributions of this research are discussed.

Key words: organizational justice, performance feedback, intrinsic motivation.

Introduction

Si l'importance d'un concept se mesurait à la quantité et à la qualité des recherches qu'il suscite, il n'y a plus aucun doute que le concept de motivation intrinsèque (Deci, 1971; Ryan, 1982; Deci et Ryan, 1985) a offert un large éclairage. Depuis la première expérimentation de Deci (1971), plus de 800 publications portant sur ce concept ont été recensées dans la recherche académique (Guay, Vallerand et Blanchard, 2000). Ce constat témoigne de tout l'intérêt que suscite la motivation intrinsèque. Elle est au cœur des problématiques de performance individuelle et collective, de santé et de bien-être au travail, d'implication et de fidélisation des salariés (Fall, 2011). Définie comme une force dynamique qui pousse l'individu à agir pour le plaisir et la satisfaction inhérente à son activité (Deci, 1971; Deci et al., 1975), réfléchir sur la motivation intrinsèque au travail revient à s'interroger sur les pratiques qu'il faudrait appliquer aux salariés pour susciter chez eux, la volonté de faire des efforts de façon autonome. Cette étude tente ainsi, d'examiner au travers d'une étude empirique, l'influence de certaines pratiques managériales sur la motivation intrinsèque au travail. Elle vise, plus précisément, à examiner la relation entre les pratiques de justice organisationnelle et la motivation intrinsèque des salariés, en mettant en évidence le feedback de performance. En effet, si les théories de la motivation ont déjà fait l'objet d'une abondante littérature¹, force est de constater qu'il n'existe, à notre connaissance, aucune étude ayant associée et testée, au sein d'un seul et même modèle, les relations entre la justice organisationnelle, le feedback de performance et la motivation intrinsèque au travail. Ainsi, dans la présente recherche, la justice organisationnelle et le feedback seront mises à l'épreuve. Elles sont considérées comme d'importants leviers de la motivation au travail (Hackman et Oldham, 1975; Stajkovic et Luthans, 1997, 2001; Igalens et Roussel, 1999; Morgeson et Humphrey, 2006) mais n'ont jamais été testées simultanément dans un même modèle. Pour apporter un début de réponse à cette insuffisance, cette recherche va donc tenter de répondre à la problématique suivante : quels effets la justice organisationnelle et le feedback de performance exercent-ils sur la motivation intrinsèque des salariés ?

Un premier point permettra d'aborder le cadre conceptuel de cette recherche pour ensuite formuler des hypothèses. Dans un deuxième point, une présentation des résultats de l'étude

¹Théorie de l'équité (Adams, 1965), théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987), théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham, 1990), théorie des caractéristiques du travail (Hackman et Oldham, 1975), théorie des attentes (Vroom, 1964; Porter et Lawler, 1968), théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985), sont autant de théories de la motivation présentes dans la littérature académique.

quantitative sera effectuée. Dans un dernier point, les contributions théoriques et managériales de ce travail seront présentées avant de conclure par les principales limites et voies futures de recherches.

1. Cadre conceptuel de l'étude

Le cadre conceptuel de cette recherche intègre trois perspectives théoriques : la motivation intrinsèque (Deci, 1971; Deci et al., 1975; Deci et Ryan, 1985, 2002), la justice organisationnelle (Greenberg, 1987, Folger et Cropanzano, 1998; Colquitt, 2001) et le feedback de performance (Hackman et Oldham, 1975; Bandura, 1986; Kluger et DeNisi, 1996; Stajkovic et Luthans, 2001; Morgeson et Humphrey, 2006).

La **motivation intrinsèque** est présentée par la théorie de l'autodétermination - SDT² (Deci et Ryan, 1985, 2002) comme le plus haut niveau de motivation autodéterminée que peut atteindre l'individu. L'autodétermination désigne la capacité de choisir et de prendre des décisions de sa propre initiative. C'est le sentiment de pouvoir peser sur des décisions, sentiment qui relève de la perception d'un locus de causalité interne (Deci et Ryan, 1985). Etre motivé de façon intrinsèque implique donc que l'individu se comporte en ayant pleinement un sentiment de libre choix (Deci et Ryan, 2000), mais aussi qu'il pratique une activité parce qu'il en retire du plaisir et de la satisfaction (Deci et al., 1975). Dans des termes plus concrets, Roussel (1996) dira que la motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte. Cette forme de motivation implique ainsi le plaisir, le contentement et la satisfaction. A titre d'exemple, entreprendre une activité parce qu'on la trouve intrinsèquement gratifiante, signifie que sa réalisation ne se fait pas pour répondre à une demande indépendante à l'activité. En effet, une activité intrinsèquement motivante est une activité que l'on trouve intéressante, que l'on accomplit de manière autonome et pour laquelle l'on se sent compétent (Deci et Ryan, 1985). Cette forme de motivation est considérée comme un antécédent majeur du bien-être psychologique (Ryan et Deci, 2000; Weinstein et Ryan, 2010), de la santé mentale (Deci et Ryan, 2008) et de la performance individuelle (Sheldon et al., 2003; Ryan et Deci, 2007).

²Self Determination Theory - SDT

Concernant la **justice organisationnelle**, elle est développée par Greenberg (1987) pour qualifier les théories dites de « l'équité³ » dans le milieu organisationnel. Elle est définie par Byrne et Cropanzano (2001), comme le champ de l'enquête psychologique qui s'intéresse à la perception de l'équité sur le lieu de travail. Elle se réfère aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources et des avantages, des processus et des procédures conditionnant cette distribution, et des relations interpersonnelles qui sont associées à ces procédures et distributions (Folger et Cropanzano 1998). Considérée ainsi comme un construit multidimensionnel, la justice organisationnelle regroupe : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (Bies et Moag, 1986; Beugré, 1998; Folger et Cropanzano, 1998; Lind, 2001; Byrne et Cropanzano, 2001; Colquitt, 2001). La justice distributive se rapporte à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation, surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions (El Akremi et al., 2006). La justice procédurale concerne l'évaluation des règles et procédures formelles mises en application pour atteindre les résultats d'allocation (El Akremi et al., 2006). Elle fait référence à la perception de justice vis-à-vis des règles et des procédures utilisées. La justice interactionnelle est relative à l'évaluation des aspects interpersonnels, en termes de communication et d'explication sur la mise en œuvre des décisions par les supérieurs hiérarchiques (Bies et Moag, 1986; Bies, 2001). Elle a une composante informationnelle et une composante interpersonnelle (Colquitt, 2001).

Concernant le **feedback de performance**, il est présenté dans la littérature comme une pratique managériale qui contribue à la motivation au travail, à la performance des salariés et à l'atteinte des objectifs (Hackman et Oldham, 1975; Locke et Latham, 1990; Deci et al., 1999; Stajkovic et Luthans, 2001). Le mot « feedback » est avant tout un terme anglais très utilisé en français pour désigner l'ensemble des commentaires que reçoit l'individu sur son travail. Il s'agit d'une rétroaction verbale positive ou négative, qui porte sur les réalisations ou les performances de l'individu. C'est une pratique très répandue dans le management des hommes qui permet au salarié de recevoir un jugement sur le niveau et la qualité de ses réalisations (Morgeson et Humphrey, 2006). Ce jugement véhiculant une information sur les performances du salarié amène à parler de feedback de performance (Early et al., 1990; Williams et Luthans, 1992; Kluger et DeNisi, 1996; Stajkovic et Luthans, 2001). Le feedback

³L'individu développe des croyances sur ce qui est une juste reconnaissance en contrepartie d'un travail accompli. S'il reçoit une rétribution correspondant à ses attentes, il ressent un sentiment d'équité dans les pratiques de management (Adams, 1965).

de performance se réfère ainsi à l'information concernant le niveau de performance, la manière et l'efficacité par laquelle les résultats de l'individu ont été obtenus (Kluger et DeNisi, 1996; Stajkovic et Luthans, 2001; Morgeson et Humphrey, 2006). Il correspond à l'information sur la performance du salarié, fournie par l'organisation et transmise directement au salarié par ses supérieurs hiérarchiques ou ses collègues (Morgeson et Humphrey, 2006). Le feedback de performance reflète en ce sens le niveau et la qualité des réalisations et permet au salarié de faire les ajustements requis en termes de comportement pour améliorer ses résultats (Hackman et Oldham, 1975; Morgeson et Humphrey, 2006). Sa capacité d'influencer le comportement des salariés dépend donc de l'information qu'il fournit sur leur performance (Bandura, 1986; Kluger et DeNisi, 1996) qui doit être clairement prononcée, transmise de manière positive et immédiate (Stajkovic et Luthans, 2001). Dans ses travaux, Bandura (1986) souligne que le feedback inclut dans sa formulation même, la communication sur des performances réalisées et il régule en ce sens le comportement de l'individu par sa capacité humaine d'autoréflexion⁴. Le feedback de performance jouerait ainsi un rôle important dans la régulation du comportement de l'individu (Bandura 1986).

1.2. Hypothèses de recherche

L'existence d'une relation entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque a été établie au milieu des années 1970 par Deci, Reis et Johnston (1977). Selon ces auteurs, quand les salariés ressentent de l'injustice dans les pratiques managériales, ils se sentent moins satisfaits et feront moins d'effort au travail. D'autres, comme Tremblay, Senécal et Rinfret (2001) ont aussi examiné cette relation sur un échantillon de 611 fonctionnaires québécois. Ces auteurs soulignent que la perception de justice organisationnelle impacte positivement sur la motivation intrinsèque au travail. Les travaux de Kuvaas (2006) réalisés dans une multinationale norvégienne, ont aussi révélé que les perceptions de justice organisationnelle affectent positivement la motivation intrinsèque. Le modèle théorique de Gagné et Forest (2008) sur les récompenses a aussi souligné que la justice distributive et la justice procédurale pourraient encourager la motivation intrinsèque au travail. D'autres travaux réalisés également par Gagné et al., (2007) ou par Grenier et al., (2010) ont aussi révélé des résultats similaires. Ces conclusions nous amènent à considérer la justice organisationnelle comme un

⁴ Traduction de « self-reflection » qui est définie comme la conscience de soi qui permet à l'individu de penser, d'analyser et de tenir compte de ses expériences (Bandura, 1986).

important antécédent de la motivation intrinsèque au travail et à formuler l'hypothèse suivante:

Hypothèse 1: la justice organisationnelle exerce un effet positif sur la motivation intrinsèque au travail

- *H1a: la justice distributive exerce un effet positif sur la motivation intrinsèque au travail*
- *H1b: la justice procédurale exerce un effet positif sur la motivation intrinsèque au travail*
- *H1c: la justice interpersonnelle exerce un effet positif sur la motivation intrinsèque au travail*
- *H1d: la justice informationnelle exerce un effet positif sur la motivation intrinsèque au travail*

La relation entre le feedback de performance et la motivation intrinsèque au travail mérite aussi d'être analysée. En effet, même si certains travaux ont déjà établi l'existence d'une relation entre le feedback de performance et la motivation au travail (Bandura, 1986 ; Kluger et DeNisi, 1996; Stajkovic et Luthans, 1997, 2001), ils ne portent que sur la motivation extrinsèque au travail⁵. *Qu'en est-il de la relation entre le feedback de performance et la motivation intrinsèque en particulier?*

Les contributions théoriques des précurseurs de la SDT (Deci, 1971, et Ryan, 1982), devraient permettre d'examiner cette relation. En effet, dans leurs tout premiers travaux, ces auteurs, ont souligné le rôle positif des rétroactions positives en milieu de travail. Selon eux, les rétroactions verbales positives qui mettent en exergue la compétence de l'individu favorisent sa motivation intrinsèque. Ces rétroactions positives se rapportent à tous les commentaires positifs relatifs aux compétences et à la performance du salarié. Selon Deci et Ryan (1985), les commentaires positifs sur les résultats peuvent rehausser la perception de compétence et la motivation intrinsèque, alors que les comportements contraignants et les commentaires négatifs produisent l'effet inverse. Dans une méta-analyse de Deci, Koestner et Ryan (1999) relative à l'effet des récompenses sur la motivation intrinsèque, ces auteurs insistent aussi sur le fait qu'un simple feedback consécutif à une récompense monétaire puisse favoriser la motivation intrinsèque. Dans la mesure où les précurseurs de la SDT soutiennent eux-mêmes que le feedback favoriserait la motivation intrinsèque, une autre hypothèse peut en être déduite :

Hypothèse 2: le feedback de performance exerce un effet positif sur la motivation intrinsèque au travail

⁵C'est le fait d'être motivé par des facteurs externes tels que des récompenses financières ou l'évitement de sanctions (Deci et Ryan, 1985)

Etant donné que la littérature permet d'établir l'existence d'une relation positive entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque (Deci et al., 1977; Tremblay et al., 2001; Kuvaas, 2006; Gagné et al., 2007) et qu'un feedback consécutif à une pratique managériale favoriserait la motivation intrinsèque (Deci et Ryan, 1985; Deci, Koestner et Ryan, 1999), on peut envisager que le feedback de performance pourrait renforcer positivement l'influence de la justice organisationnelle sur la motivation intrinsèque au travail et y jouer ainsi un rôle modérateur positif.

Hypothèse 3: le feedback de performance modère positivement la relation entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque au travail

2. Méthodologie

2.1. Caractéristiques de l'échantillon

L'étude empirique a été réalisée en juin 2010, par questionnaire sur 787 salariés en formation continue appartenant à différentes familles d'emploi et divers secteurs d'activités⁶. L'échantillon est composé de 43% de femmes et 57% d'hommes. Près de 60% des répondants ont moins de 36 ans et 75% une ancienneté dans leur entreprise inférieure à 10 ans. Seul 1,7% ont plus de 56 ans. Près de 42% sont cadres, 39% des techniciens et agents de maîtrise et 19% d'employés. Ils sont 39% à travailler dans l'informatique ou la recherche développement, 13% dans les services administratifs financiers et comptables, 26% dans le marketing commercial, les ressources humaines et la communication. Ceux qui déclarent appartenir à une autre famille d'emploi (22%) sont : juristes, formateurs, consultants, architectes ou travaillant dans les métiers du transport, de l'aéronautique, de la santé, du social et du BTP.

2.2. Instruments de mesure utilisés

Les instruments de mesure sont des échelles de Likert. Pour la justice organisationnelle, elle est évaluée par l'échelle de Colquitt (2001), connue pour ses qualités psychométriques. Elle est composée de 20 items pour quatre dimensions, évaluées sur 5 points⁷. Chaque dimension

⁶Il s'agit d'un échantillon très varié composé de salariés inscrits dans des Universités, des IAE, des CNAM et des écoles d'ingénieurs. Ils travaillent dans différents domaines d'activités et viennent des régions suivantes : Midi-Pyrénées, Ile-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Auvergne.

⁷Justice distributive 4 items (exemple : ce que vous obtenez reflète votre contribution à l'organisation), justice procédurale 7 items (exemple : les procédures sont appliquées de façon cohérente entre les salariés), justice

génère une fiabilité de cohérence satisfaisante ($> 0,80$). Des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, conduites sur cette échelle montrent ses qualités d'ajustement aux données⁸. Concernant la motivation intrinsèque au travail, elle est évaluée par une dimension de l'échelle de Gagné et al., (2010) consacrée à la mesure de la motivation intrinsèque au travail. Cette échelle est choisie pour sa concordance avec les apports de la SDT (Deci et Ryan, 1985), mais aussi pour ses qualités psychométriques vérifiées sur deux échantillons indépendants⁹. Elle est composée de trois items¹⁰ générant une fiabilité de cohérence interne de 0,93 évalués sur 7 points allant de "pas du tout pour cette raison" à "exactement pour cette raison". Concernant le feedback de performance, notre choix s'est porté sur une dimension de l'échelle de Morgeson et Humphrey (2006) validée dans leur modèle des caractéristiques du travail. Elle mesure la qualité de l'appréciation des performances venant, à la fois, des supérieurs et des collègues. Elle est composée de trois items¹¹ suffisamment bien formulés, évalués sur 5 points et restituant une fiabilité de cohérence interne de 0,88. Ces deux dernières échelles étant unidimensionnelles, il est impossible d'y conduire une analyse confirmatoire. En revanche, leur fiabilité de cohérence interne très satisfaisante ($> 0,80$) permet de confirmer leur validité.

3. Résultats

Afin de tester les hypothèses, la méthode de régression multiple hiérarchique a été utilisée. Une première analyse des corrélations sera toutefois effectuée avant de poursuivre par une série de régressions linéaires. Le tableau 1 présente les statistiques descriptives et les corrélations bivariées entre les variables du modèle. Les coefficients de fiabilité des échelles de mesure sont présentés sur la diagonale et mis entre parenthèses.

interpersonnelle 4 items (exemple : vos supérieurs vous traitent avec dignité) et justice informationnelle 5 items (exemple : vos supérieurs sont sincères dans leur communication avec vous).

⁸Les analyses confirmatoires ont été réalisées à l'aide du logiciel EQS 6.1. Les indices d'ajustement résultant de l'analyse sont : $\text{Chi}^2 = 34,6$; $\text{DL} = 16,7$; $\text{GFI} = 0,953$; $\text{AGFI} = 0,936$; $\text{RMSEA} = 0,039$ et $\text{CFI} = 0,987$.

⁹L'auteur principal avait mis à notre disposition son échelle au moment de la collecte des données et donc avant même sa publication.

¹⁰Exemple d'item : parce que j'ai du plaisir à faire ce travail

¹¹Exemple d'item: mes supérieurs et mes collègues me donnent des informations sur le niveau et la qualité de mes réalisations dans le travail.

Tableau 1. Statistiques descriptives et corrélations bivariées entre les variables

Variabiles du modèle	Moyenne	Ecart-Type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Sexe	-	-	-									
2. Age	2.52	0.86	-,188**	-								
3. Ancienneté dans l'entreprise	1.99	1.19	-,104**	,478**	-							
4. Niveau de salaire net mensuel	2.57	1.91	,033	,137**	,116**	-						
5. Justice distributive	2.49	1.20	,034	,118**	,041	,118**	(.94)					
6. Justice procédurale	2.35	1.03	,023	,049	-,001	,077*	,497**	(.89)				
7. Justice interpersonnelle	3.79	1.02	,033	,008	,005	,048	,324**	,412**	(.90)			
8. Justice informationnelle	2.80	1.13	-,013	-,012	-,045	,036	,429**	,615**	,638**	(.91)		
9. Feedback de performance	2.86	1.09	-,058	,032	-,011	,039	,330**	,405**	,348**	,506**	(.88)	
10. Motivation au travail	4.71	1.70	-,044	,144**	,068	,136**	,285**	,284**	,282**	,329**	,307**	(.93)

N = 787 ; ** p < 0.01 ; *p < 0.05

L'analyse des données descriptives mérite un premier commentaire. Elle fait ressortir un niveau de motivation intrinsèque supérieur à la moyenne théorique (4.71 sur une échelle de 7 points). Cela indique que les répondants ont été plutôt d'accord avec les énoncés relatifs à la motivation intrinsèque. Ils se sont majoritairement prononcés dans un sens favorable aux items définissant la motivation intrinsèque au travail. Ceci est également valable pour la justice interpersonnelle (3.79 sur une échelle de 5 points). Par ailleurs, toutes les variables sont positivement associées à la motivation intrinsèque, avec notamment une plus forte corrélation avec la justice informationnelle ($r = .329, p = 0.000$) et le feedback de performance ($r = .307, p = 0.000$). Parmi les variables de contrôle, seuls l'âge ($r = .144, p = 0.000$) et le niveau de salaire net mensuel ($r = .136, p = 0.000$) sont positivement associés à la motivation intrinsèque au travail. Pour statuer définitivement sur ces relations, des analyses de régression multiples hiérarchiques seront effectuées. Le tableau 2 présente les résultats entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque au travail.

Tableau 2. Justice organisationnelle et motivation intrinsèque au travail

Motivation intrinsèque	Modèle 1	Modèle 2
Variabiles de contrôle	β	β
<i>Sexe</i>	-.025	-.034
<i>Age</i>	.125**	.104**
<i>Ancienneté dans l'entreprise</i>	-.007	.007
<i>Niveau de salaire net mensuel</i>	.119**	.090**
Variabiles indépendantes		
<i>Justice distributive</i>		.126**
<i>Justice procédurale</i>		.065
<i>Justice interpersonnelle</i>		.101**
<i>Justice informationnelle</i>		.167**
R ²	.034	.166

N = 787 ; ** p < 0.01 ; *p < 0.05

Les résultats montrent que la justice organisationnelle agit positivement sur la motivation intrinsèque au travail. Elle explique au moins 16,6% de la variation de la motivation. L'hypothèse 1 est donc validée. Toutefois, on peut noter l'effet non significatif de la justice procédurale sur la motivation intrinsèque. Donc seules les sous-hypothèses H1a, H1c et H1d sont validées. Ce résultat est intéressant, dans la mesure où il révèle que parmi les quatre dimensions de la justice organisationnelle, celles qui agissent sur la motivation intrinsèque au travail sont : la justice distributive ($\beta = .126, p = 0.018$), la justice interpersonnelle ($\beta = .101, p = 0.001$) et la justice informationnelle ($\beta = .167, p = 0.001$). Parmi les variables de contrôle introduites dans la régression, on peut noter là aussi que seuls l'âge et le niveau de salaire net mensuel ont une influence significative sur la motivation.

Le tableau 3 présente les résultats entre le feedback de performance et la motivation intrinsèque au travail. Il permet également de vérifier l'effet modérateur supposé du feedback, entre la justice et la motivation¹². Pour cela, les recommandations de Baron et Kenny (1986) sont suivies. Selon ces auteurs, pour vérifier l'effet modérateur d'une variable Z sur la relation entre une variable indépendante X et une variable dépendante Y, il est recommandé d'utiliser la méthode de régression multiple modérée. Elle conduit à calculer d'abord, le produit des variables ($X * Z$), et de centrer les variables mesurées en retranchant leur moyenne afin de réduire le risque de multicolinéarité (Aiken et West, 1991). Ensuite, deux équations de régressions sont testées pour vérifier l'effet modérateur de la variable Z.

Tableau 3. Justice organisationnelle, feedback de performance et motivation intrinsèque

Motivation intrinsèque	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Variables de contrôle	β	β	β
<i>Sexe</i>	-.025	-.024	-.020
<i>Age</i>	.125**	.104**	.104**
<i>Ancienneté dans l'entreprise</i>	-.007	.007	.003
<i>Niveau de salaire net mensuel</i>	.119**	.090**	.091**
Variables indépendantes			
<i>Justice organisationnelle</i>		.160***	-.061
<i>Feedback de performance</i>		.282***	.105
Variable d'interaction			
<i>Justice organisationnelle x Feedback de performance</i>			.351**
R ²	.034	.179	.187

N = 787 ; * p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

¹²Dans la mesure où l'analyse de régression simultanée a révélé que parmi les quatre dimensions de la justice organisationnelle, c'est la justice distributive, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle qui agissent sur la motivation intrinsèque au travail, ces trois dimensions sont agrégées dans la suite des analyses, pour évaluer la justice organisationnelle dans cette recherche.

Les résultats montrent avant tout que le feedback de performance est positivement associée à la motivation intrinsèque au travail ($\beta = .282, p = 0.000$). Ce résultat confirme celui de la matrice de corrélation ($r = .307, p = 0.000$) et permet donc de valider l'hypothèse H2.

Par ailleurs, on peut constater que l'interaction de la justice organisationnelle avec le feedback de performance est positivement et significativement associée à la motivation intrinsèque ($\beta = .351, p = 0.003$). On peut aussi remarquer que le R^2 du deuxième modèle de régression est meilleur que celui du premier modèle ($R^2 = 0.187 > R^2 = 0.179$). Conformément aux recommandations de Baron et Kenny (1986), l'effet modérateur du feedback de performance est bien établi et l'hypothèse 3 validée. On peut même ajouter qu'il s'agit d'une modération totale, dans la mesure où en présence de la variable d'interaction, la justice organisationnelle et le feedback de performance deviennent non significatives. Il est important de noter là aussi, l'influence significative de l'âge et du niveau de salaire net mensuel sur la motivation intrinsèque au travail.

4. Discussion

Le but de cette recherche était d'examiner l'effet de la justice organisationnelle et du feedback de performance sur la motivation intrinsèque au travail. Les analyses ont permis de vérifier la validité des différentes hypothèses formulées. Elles permettent toutefois de constater l'effet non significatif de la justice procédurale sur la motivation intrinsèque. Seules la justice distributive, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle exercent réellement un effet positif sur la motivation, lorsque les quatre dimensions sont testées simultanément. Il apparaît donc plus judicieux de privilégier ces trois dimensions de la justice organisationnelle pour encourager la motivation intrinsèque au travail. Par ailleurs, l'effet positif de la justice organisationnelle et du feedback de performance sur la motivation intrinsèque au travail semble dépendre de l'âge des salariés et de leur niveau de salaire net mensuel. Ainsi, comme la plupart des études relatives aux pratiques managériales, cette recherche fournit des contributions théoriques et des implications managériales qu'il convient de présenter.

4.1. Contributions théoriques

Dans la littérature du comportement organisationnel, de nombreux travaux supportent l'influence de la justice organisationnelle et du feedback sur la motivation au travail (Bandura, 1986, Stajkovic et Luthans, 1997, 2001; Tremblay et al., 2001; Kuvaas, 2006; Gagné et al., 2007, Grenier et al., 2010). Toutefois, aucune étude n'a testé à ce jour, les relations entre ces

trois variables dans un seul et même modèle de recherche. Ce constat nous conduit ainsi à affirmer que notre étude est la première à intégrer ces trois variables et à tester simultanément l'influence la justice et du feedback de performance sur la motivation intrinsèque travail.

Les résultats obtenus confirment que la justice organisationnelle et le feedback de performance jouent un rôle important dans la motivation intrinsèque des salariés. Ils révèlent que les quatre dimensions de la justice organisationnelle sont positivement corrélées à la motivation intrinsèque. Ces résultats rejoignent les contributions de Tremblay et al., (2001), de Kuvaas (2006) et de Gagné et al., (2007) qui ont établi l'existence d'une relation positive entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque au travail. Toutefois, une analyse de régression plus fine, montre que tester simultanément, seules la justice distributive, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle sont associées positivement et significativement à la motivation intrinsèque au travail. Ces résultats apportent une importante précision et permet de relativiser les contributions de certaines recherches (Tremblay et al., 2001; Kuvaas, 2006; Gagné et al., 2007, Grenier et al., 2010) faisant état d'une relation positive entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque. Nos résultats permettent en effet, de constater que lorsque les quatre dimensions de la justice sont mises en évidence conjointement, la justice procédurale n'aura aucun impact sur la motivation intrinsèque. Ce qui remet même en question les résultats de Grenier et al., (2010), qui établissent l'existence d'une relation positive entre la justice procédurale et la motivation intrinsèque au travail¹³.

Nos résultats montrent aussi que le feedback de performance est positivement associé à la motivation intrinsèque au travail. Ils vont ainsi dans le sens des conclusions de Deci, Koestner et Ryan, (1999) qui ont soutenu à travers leur méta-analyse, l'effet positif du feedback sur la motivation intrinsèque. Ils corroborent également les travaux de Stajkovic et Luthans, (2001) qui ont souligné l'effet beaucoup plus positif du feedback de performance sur la motivation et sur la performance individuelle par rapport aux incitations financières. Nos résultats sont également conformes avec les travaux de Hackman et Oldham, (1975), de Bandura (1986) et de Kluger et DeNisi, (1996) qui font partie des premiers auteurs à soutenir l'influence du feedback de performance sur la régulation du comportement de l'individu, notamment sur sa motivation.

¹³Pour relativiser, on peut dire que leur résultat viendrait du fait qu'ils n'ont testé que l'influence de la justice procédurale sur la motivation intrinsèque, et qu'ils recommandent même d'intégrer les autres dimensions de la justice organisationnelle dans les futures recherches.

Les résultats montrent aussi l'effet modérateur positif du feedback de performance dans la relation entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque. Ce résultat apporte une importante contribution permettant d'approfondir et de mieux appréhender la relation entre les trois variables du modèle de recherche. Il permet aussi de confirmer l'importance du feedback de performance dans l'étude de la motivation intrinsèque au travail. Cette étude contribue ainsi à élargir les connaissances théoriques relatives au concept de motivation intrinsèque et sa relation avec la justice organisationnelle et le feedback de performance. Cet élargissement conceptuel nous paraît significatif dans la mesure où il n'existe, à notre connaissance aucune étude empirique réalisée dans le contexte des entreprises en France, ayant testé les relations entre ces trois variables. Elle enrichit en ce sens la littérature sur la motivation intrinsèque et fournit un éclairage empirique sur l'influence réelle des dimensions de la justice organisationnelle sur la motivation intrinsèque au travail.

4.2. Implications managériales

Notre étude apporte des contributions intéressantes dans la compréhension de l'effet qu'exercent certaines pratiques managériales sur la motivation intrinsèque des salariés. Pour favoriser cette forme de motivation des salariés, considérée comme un important antécédent du bien-être psychologique et de la performance individuelle (Deci et Ryan, 2000; Sheldon et al., 2003; Ryan et Deci, 2007; Weinstein et Ryan, 2010), nos résultats ont montré l'importance qu'il faut accorder, notamment à trois dimensions de la justice organisationnelle et au feedback de performance. La justice interpersonnelle, la justice informationnelle et la justice distributive sont les dimensions de la justice organisationnelle les plus influentes pour favoriser la motivation intrinsèque au travail. Cela veut dire que dans les pratiques de management des hommes au travail, les managers devraient agir en priorité sur ces trois leviers pour développer cette forme de motivation intrinsèque au travail qui se définit par le plaisir et par la satisfaction inhérente à l'activité du salarié. A titre d'exemple, la distribution des ressources de l'organisation doit se faire de façon juste et équitable, de telle sorte que les salariés puissent jugés que, comparé à un collègue interne, leur contribution est égale à leur rétribution. Un moyen d'y arriver serait de se soucier davantage de l'équité interne et d'éviter à tout prix toutes les formes de favoritisme dans la répartition des ressources de l'entreprise. Les managers devraient aussi se préoccuper de leurs relations interpersonnelles avec leurs subordonnés mais aussi de la qualité des informations communiquées. Pour ce faire, les salariés doivent être traités avec respect et dignité, les informations communiquées doivent être claires, sincères et données au bon moment. Les managers doivent également éviter de

faire des remarques ou commentaires déplacés à l'égard de leurs subordonnés et adapter leur communication aux besoins spécifiques de chaque salarié. La courtoisie dans les relations interpersonnelles et l'honnêteté dans les informations communiquées sont, en résumé, les maitre-mots qui doivent caractériser un management qui veut encourager le développement de la motivation intrinsèque au travail.

Les résultats suggèrent aussi que les managers ont intérêt à mieux prendre en considération le feedback de performance et l'appréhender comme un levier potentiel de la motivation intrinsèque au travail. Un moyen pour y arriver serait d'accorder plus d'importance à la communication entre supérieurs et subordonnés, notamment sur le niveau et la qualité des réalisations de chaque salarié. Il serait ainsi avantageux de communiquer davantage sur la qualité des réalisations des salariés et ne pas se contenter seulement de pratiques managériales justes et équitables. En effet, les informations que reçoivent les salariés sur le niveau et la qualité de leurs réalisations renforcent positivement l'effet des pratiques managériales justes sur leur motivation intrinsèque au travail. Elles doivent également être transmises immédiatement et de façon spontanée pour qu'elles puissent posséder les attributs qui en font une pratique managériale efficace. Pour finir, nos résultats peuvent servir de support à tout dirigeant d'entreprise souhaitant mettre en place des pratiques managériales susceptibles de favoriser la promotion de la motivation intrinsèque au travail.

4.3. Limites et voies de recherche

Si ce travail apporte une contribution significative à la compréhension de la motivation intrinsèque, il n'est pas exempt de limites. Nous avons, en effet, identifié quelques limites habituelles à un travail quantitatif de nature hypothético-déductive. D'une part, il serait intéressant de réaliser une étude qualitative, même exploratoire, pour mieux appréhender l'effet des variables sur la motivation des salariés. Une confrontation des relations observées à un discours venant des salariés eux-mêmes, permettrait donc d'approfondir ces résultats. Par ailleurs, étant donné que notre étude est transversale, il semble important d'interpréter les résultats avec précaution. En effet, même si l'hétérogénéité de l'échantillon permet une généralisation des résultats, l'aspect temporel du sens des relations n'a pas été vérifié. Une étude longitudinale permettrait dans l'avenir de pallier cette limite. Par conséquent, des travaux futurs de recherche intégrant ces principales limites, habituellement présentes dans les études déductives, permettraient d'enrichir davantage la littérature, tout en complétant ces résultats empiriques. Nos résultats ont également montré l'influence significative de l'âge et du niveau de salaire net mensuel sur la motivation intrinsèque des salariés. Il serait donc

intéressant dans les futurs travaux de prendre aussi en considération ces deux variables de contrôle dans l'étude de la motivation intrinsèque au travail.

Références bibliographiques

- Adams J.S. (1965). *Inequity in social exchange*, *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press, 2, 267-299.
- Aiken, L.S., et West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R., et Kenny, D. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Beugré, C.D. (1998). Understanding Organizational Insider-Perpetrated Workplace Aggression: An Integrated Model, *Research in the Sociology of Organizations*, 15, 163.
- Bies, R.J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg et R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational behavior* (pp. 89-118) Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Bies R.J. et Moag J.S. (1986). *Interactional justice: communication criteria of fairness*, in R.J. Lewicki, Sheppard et M.H. Bazerman, *Research on negotiation in organizations*, Greenwich press.
- Byrne, Z., et Cropanzano, R. (2001). *The history of organizational justice: the founders speak*, in R. Cropanzano (éd.), *Justice in the workplace: From Theory to Practice* vol. 2, Mahwah, NJ, LEA Publishers, p. 3-26.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Deci, E.L. (1971). "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation". *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.
- Deci, E.L. Cascio, W.F. et Krusell J. (1975). "Cognitive evaluation theory and some comments on the Calder and Staw critique". *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 81–85.
- Deci, E.L., Reis, H.T., et Johnston, E.J. (1977). Toward reconciling equity theory and insufficient justification, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3, 224-227.

- Deci, E.L., et Ryan R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press.
- Deci E.L, Koestner R, et Ryan R.M. (1999). A meta analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, *Psychological Bulletin*, 125, 627-668
- Deci, E.L., et Ryan R.M. (2000). "The what and why of goal pursuits: Human needs and the Self-determination of behavior". *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E.L., et Ryan R.M. (2002). *Handbook of self-determination research*. New York, NY: The University of Rochester Press.
- Deci, E.L., et Ryan, R.M., (2008). "Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie". *Canadian Psychology*, 49, 14-23.
- Early P.C., Northcraft G.B, Lee C, Lituchy T.R. (1990). Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal*, 33, 87-105.
- El Akremi, A., Nasr, M.I., et Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences, in El Akremi, A., Guerrero, S. et Neveu, J. P. (éds.), *Comportement Organisationnel vol. 2*, Editions De Boeck, p. 47- 90.
- Fall, A. (2011). *Pratiques de reconnaissance et motivation autonome au travail : le cas d'une entreprise touristique française*. XXIIème Congrès de l'AGRH, Octobre, Marrakech.
- Folger, R., Cropanzano, R., (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, 278p.
- Gagné, M., Bérubé, N., et Donia, M. (2007), Relationships between different forms of organizational justice and different motivational orientations, *Poster presented at the society for industrial and organizational psychology*, New York, NY.
- Gagné, M., et Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate, *Canadian Psychology*, 49, 225-232
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.H., Aubé, C.M, et Malorni A. (2010). "The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages". *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Guay, F., Vallerand, R.J., et Blanchard, C.M. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (sims). *Motivation and Emotion*, 24, 175-213.
- Greenberg J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories, *Academy of management review*, 12, 9-22.

- Grenier, S., Gilbert, M.H., et Savoie, A. (2010). La justice procédurale comme variable prévisionnelle de la motivation intrinsèque au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol 16, n°2, 126-140.
- Hackman, J.R., et Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Igalens, J., et Roussel, P. (1999). A study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, Chichester, December. 20, 1003-1025.
- Kluger A.N., DeNisi A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119,254-284.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance and affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 365-385.
- Lind, E.A. (2001). Thinking critically about justice judgments. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 220–226.
- Locke E., et Latham G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
- Morgeson, F.P., et Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339
- Porter, L.W., et Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*, Handwood, TU: Irwin.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*, Economica, Paris.
- Ryan, R.M. (1982). "Control and information in the intrapersonal sphere: an extension of cognitive evaluation theory". *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450–461.
- Ryan, R.M., et Deci E.L. (2007). "Active human nature: Self-determination theory and the promotion and maintenance of sport, exercise, and health". In M.S. Hagger et N.L.D. Chatzisarantis (Eds.), *Intrinsic motivation and self-determination in exercise and sport* (pp. 1-19). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Ryan, R.M., et Deci E.L. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Sheldon, K.M., Turban, D.B., Brown, K.G., Barrick, M.R., et Judge, T.A. (2003). "Applying self-determination theory to organizational research" in Martocchio J.J. Ferris G.R.

- (Coord.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 22, Elsevier Ltd, p.357-393.
- Stajkovic, A.D., et Luthans F. (1997). "A meta-analysis of the effect of organizational behaviour modification on task performance 1975-1995". *Academy of Management Journal*, 40, 1122-1149.
- Stajkovic, A.D., et Luthans F. (2001). "Differential effects of incentive motivators on work performance". *Academy of Management Journal* 44(3), 580-590.
- Tremblay, E., Senécal, C., et Rinfret, N. (2001). Survivre à la décroissance de son organisation: une question de justice organisationnelle et de motivation, *Psychologie du travail et des organisations*, 7, 127-147.
- Vroom V.H. (1964). *Work and Motivation*, New York, John Wiley.
- Weinstein, N., et Ryan, R.M., (2010). "When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient". *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 222-244.
- Williams, S., Luthans, E. (1992). The impact of choice rewards and feedback on task performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 653-666.