

**Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique**  
**Organizational justice, recognition and intrinsic motivation at work: empirical study results**  
**Justicia organizacional, reconocimiento en el trabajo y motivación intrínseca: resultados de un estudio empírico**

Amar Fall

Volume 69, numéro 4, automne 2014

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1028109ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1028109ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)  
1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(4), 709–731.  
<https://doi.org/10.7202/1028109ar>

Résumé de l'article

Les questions de justice et d'équité dans le management demeurent une préoccupation majeure pour les salariés (Ambrose et Schminke, 2003). Pourtant, en gestion des ressources humaines, l'influence des perceptions de justice organisationnelle sur la motivation intrinsèque au travail, n'a suscité que très peu de recherches (Grenier *et al.*, 2010). Cet article propose justement, d'analyser l'effet différencié des quatre dimensions de la justice organisationnelle sur cette forme de motivation au travail. Il propose aussi de mettre en évidence le rôle de la reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques dans l'étude de la motivation intrinsèque, mais aussi d'analyser la relation entre la justice et la reconnaissance. Ainsi, le cadre théorique mobilisé dans cette recherche repose sur les apports de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985), ceux de la théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987) et la littérature sur la reconnaissance (Brun et Dugas, 2002).

Pour ce faire, un rappel des fondements théoriques permettant d'établir les liens existant entre ces variables a d'abord été réalisé, afin de montrer comment la justice organisationnelle et la reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques peuvent favoriser la motivation intrinsèque au travail. Ensuite, des analyses de régressions multiples ont permis de présenter les résultats de l'étude empirique réalisée sur une population de 787 salariés venant de divers secteurs d'activités. Fondée ainsi uniquement sur une enquête par questionnaire, cette étude a permis d'analyser les liens qui pouvaient s'opérer entre ces trois concepts. Il s'avère que la perception de justice organisationnelle, notamment dans la distribution des ressources de l'organisation, dans les relations interpersonnelles et dans les informations communiquées, peut avoir une influence positive sur la motivation intrinsèque au travail. Cet impact de la justice organisationnelle sur la motivation intrinsèque au travail peut aussi être fortement renforcé par la reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques.

# Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique

Amar Fall

**Cet article analyse l'influence de la justice organisationnelle et de la reconnaissance venant des supérieurs hiérarchiques sur la motivation intrinsèque au travail. Il examine aussi le rôle modérateur de la reconnaissance dans la relation entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque, mais également la relation entre la justice et la reconnaissance. Les résultats, issus d'analyses de régressions multiples réalisées sur un échantillon de 787 salariés, montrent que les dimensions de la justice sont positivement associées à la motivation intrinsèque, excepté la justice procédurale. Par ailleurs, la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques est positivement associée 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 finalement discutées.**

**MOTS-CLÉS : justice distributive, justice procédurale, justice interpersonnelle, justice informationnelle, effort, travail.**

## Introduction

La variété des théories de la motivation, répertoriée dans la littérature autour du comportement organisationnel, témoigne de l'intérêt que suscite ce concept dans la recherche académique<sup>1</sup>. Chaque théorie apporte sa contribution à l'explication de la motivation de l'individu. Sans doute parce que la motivation reste une préoccupation centrale dans les organisations, 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. La réflexion sur la motivation au travail, définie comme une force dynamique qui pousse l'individu à agir (Vallerand et Thill, 1993), consiste à s'interroger sur les pratiques qu'il faudrait appliquer aux salariés pour susciter chez eux la volonté de faire des efforts (Roussel, 1996). Cet article tente justement d'examiner, au travers d'une étude empirique, l'influence de certaines pratiques de management sur la motivation

au travail. Cette recherche vise, plus précisément, à examiner la relation entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque des salariés, en mettant en évidence la reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques. En effet, si les théories de la motivation ont déjà fait l'objet d'une abondante littérature, force est de constater qu'il n'existe, à notre connaissance, aucune étude ayant associé et testé au sein d'un seul modèle, les relations entre la justice organisationnelle, la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques et la motivation intrinsèque au travail. Ainsi, dans la présente recherche, la justice organisationnelle et la reconnaissance seront évaluées. Elles sont considérées comme d'importants leviers de la motivation (Bourcier et Palobart, 1997; Stajkovic et Luthans, 1997, 2001; Tremblay, Sire et Balkin, 2000; Hansen *et al.*, 2002) mais elles n'ont jamais été testées simultanément dans une même étude.

Pour apporter un début de réponse à cette insuffisance, cette recherche va donc tenter de répondre à la question suivante : quels effets la justice organisationnelle et la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques exercent-elles sur la motivation intrinsèque des salariés?

Dans un premier temps, nous aborderons le cadre conceptuel de cette recherche pour ensuite formuler des hypothèses. Nous présenterons et discuterons ensuite les résultats de l'étude quantitative. Nous conclurons enfin, avec les contributions théoriques et managériales de ce travail avant de terminer par les principales limites et voies futures de recherches.

## Cadre conceptuel de l'étude

Le cadre conceptuel de cette recherche intègre trois perspectives théoriques : la motivation intrinsèque (Deci, 1971; Ryan, 1983; Deci et Ryan, 1985), la justice organisationnelle (Greenberg, 1987, Folger et Cropanzano, 1998; Colquitt, 2001) et la reconnaissance au travail (St-Onge, 1994; Stajkovic et Luthans, 1997; Brun et Dugas, 2002, 2005; Fraser et Honneth, 2004).

La *motivation intrinsèque* est développée par un courant de recherche porté par Deci et Ryan (1985), à partir des travaux fondateurs de Herzberg à la fin des années 1950. Elle est présentée dans la théorie de l'autodétermination – *Self Determination Theory* (SDT) (Deci et Ryan, 1985, 2002) comme le plus haut degré 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 d'avoir une emprise sur des décisions, sentiment qui relève de la perception d'un locus de causalité interne (Deci et Ryan, 1985). Être 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). En d'autres termes, la motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte (Roussel, 1996). Cette forme de motivation implique ainsi le plaisir, le contentement, et la satisfaction. Par exemple, le fait d'entreprendre une activité parce qu'on la trouve intrinsèquement motivante signifie que sa réalisation n'est pas une réponse 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 on se sent compétent (Deci et Ryan, 1985). La motivation intrinsèque résulte de la satisfaction de trois besoins humains fondamentaux que sont l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale (Deci et Ryan, 1985; Deci et Ryan, 2002).

Depuis le début des années 2000, cette forme de motivation suscite l'attention de nombreux chercheurs, aussi bien en management des organisations (Sheldon *et al.*, 2003; Baard, Deci et Ryan, 2004; Gagné et Deci, 2005), qu'en économie (Gneezy et Rustichini, 2000; Frey et Jegen, 2001; Bénabou et Tirole, 2003; James, 2005). D'ailleurs, depuis la première expérimentation de Deci (1971), Guay, Vallerand et Blanchard (2000) ont recensé plus de 800 publications portant sur la motivation intrinsèque. Cet intérêt grandissant que suscite la motivation intrinsèque vient du fait qu'elle propose une explication cohérente et synergique du bien-être et de la performance au travail (Deci et Ryan, 2000; Sheldon *et al.*, 2003; Ryan *et al.*, 2010; Weinstein et Ryan, 2010). Ainsi, tous les chercheurs soucieux des problématiques de bien-être et de performance au travail s'intéressent de plus en plus à cette forme de motivation.

Concernant la *justice organisationnelle*, elle est développée par Greenberg (1987) pour qualifier les théories dites de « l'équité » dans le milieu organisationnel. Elle est définie comme le champ de l'enquête psychologique qui s'intéresse à la perception de l'équité sur le lieu de travail (Byrne et Cropanzano, 2001). Elle réfère aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise sur le 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, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle (Folger et Cropanzano, 1998; Colquitt, 2001). La *justice distributive* se rapporte à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation des ressources, 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 des ressources de l'organisation (El Akremi *et al.*, 2006). Elle fait référence à la perception de justice vis-à-vis

des règles et des procédures utilisées. La *justice interpersonnelle* se rapporte à la qualité des relations interpersonnelles (Colquitt, 2001). Elle est promue par un traitement digne et respectueux. La *justice informationnelle* se rapporte à la qualité de l'information communiquée (Colquitt, 2001). Elle fait référence à la perception de justice face aux explications et à l'information reçue dans les échanges interpersonnels. Ces deux dernières dimensions forment le concept de justice interactionnelle, relative à l'évaluation des aspects interpersonnels, en ce qui a trait à la communication et aux explications sur la mise en œuvre des décisions par les supérieurs hiérarchiques (Bies et Moag, 1986).

Concernant la *reconnaissance*, c'est un concept polysémique (Brun et Dugas, 2005) qui porte tantôt sur les accomplissements et l'efficacité (Herzberg, 1966), tantôt sur les gratifications matérielles et/ou symboliques, telles qu'un salaire satisfaisant, une promotion interne, de l'autonomie ou des encouragements. Elle représente une rétribution qui prend une valeur affective, concrète ou financière (Siegrist, 1996; Stajkovic et Luthans, 1997, 2001; St-Onge *et al.*, 2005) et peut correspondre à l'attention personnelle transmise verbalement à travers des expressions attentives, l'approbation et l'appréciation pour un travail bien fait (Stajkovic et Luthans, 2001). Selon Siegrist (1996), la reconnaissance au travail se définit en termes d'estime et de soutien de la part du supérieur ou des collègues, mais également en termes d'adéquation du salaire, de possibilité de promotion et de sécurité d'emploi. La rétroaction verbale, la consultation personnelle, l'autonomie dans le travail, la valorisation des réalisations et les opportunités de développement sont autant de formes de reconnaissance au travail relevées dans la littérature (Stajkovic et Luthans, 1997, 2001; Brun et Dugas, 2005; St-Onge *et al.*, 2005). Dans la mesure où les formes de reconnaissance dans l'organisation varient selon les auteurs et les champs disciplinaires, proposer une grille de lecture cohérente au regard de ces définitions s'impose. Pour ce faire, Brun et Dugas (2005) proposent une catégorisation théorique des pratiques de reconnaissance au travail, selon les formes et les acteurs impliqués : horizontale, verticale et organisationnelle (la reconnaissance horizontale est celle qui s'exprime entre les collègues sur notamment la qualité du travail accompli, la reconnaissance verticale est celle qui se manifeste entre le gestionnaire et son employé, et la reconnaissance organisationnelle est celle qui se manifeste entre l'organisation et ses employés, à travers notamment, les politiques et programmes mis en place par l'organisation en faveur de ses membres). Dans cette recherche, nous mettrons l'accent exclusivement sur la reconnaissance verticale. Ce choix s'explique par le fait que la plupart des travaux soulignent l'effet positif de cette forme de reconnaissance « non monétaire » sur la motivation au travail (St-Onge, 1994; Stajkovic et Luthans, 1997, 2001). Les apports de la théorie de l'échange social permettent aussi de justifier ce choix (Graen et Uhl-bien, 1995). En effet, cette théorie met en exergue l'importance de la relation d'échange entre le gestionnaire et ses

subordonnés. Elle soutient que c'est surtout la qualité de l'échange interpersonnel entre le gestionnaire et ses subordonnés qui détermine le type de rôle que les subordonnés jouent au sein de leur milieu de travail. La reconnaissance verticale se rapporte ainsi à toute appréciation de la part des supérieurs hiérarchiques, visant à valoriser les exploits et les efforts du salarié. Elle correspond à la considération démontrée à l'égard des salariés, aux appréciations spontanées sur la qualité du travail, ou aux simples mots d'encouragement lorsque le salarié traverse ou fait face à des situations difficiles (Brun et Dugas, 2002; Stajkovic et Luthans, 1997, 2001; Paquet *et al.*, 2011). Cette forme de reconnaissance possède plusieurs attributs spécifiques, qui en font une pratique signifiante (Simard *et al.*, 2005).

## Hypothèses de recherche

L'existence d'une relation, entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque en particulier, a été établie au milieu des années 1970 par Deci, Reis, Johnston et Smith (1977). Selon ces auteurs, quand les salariés ressentent de l'injustice dans les pratiques de gestion, ils se sentent moins satisfaits et feront moins d'efforts au travail. Tremblay *et al.* (2001) ont aussi examiné cette relation sur un échantillon de 611 fonctionnaires québécois. Ils soulignent que la perception de justice influence positivement la motivation intrinsèque au travail. Les travaux de Kuvaas (2006), réalisés dans une multinationale norvégienne, ont aussi révélé que les perceptions de justice 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 par Gagné *et al.* (2007), ou par Grenier *et al.* (2010), ont également conduit à des résultats similaires. Ces conclusions nous amènent à considérer la justice organisationnelle comme un important antécédent de la motivation intrinsèque au travail.

**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 (première composante de la justice interactionnelle) exerce un effet positif sur la motivation intrinsèque au travail.

**H1d :** la justice informationnelle (seconde composante de la justice interactionnelle) exerce un effet positif sur la motivation intrinsèque au travail.

La justice organisationnelle n'agit pas seulement sur la motivation au travail. La littérature permet aussi d'établir l'existence d'une relation avec la reconnais-

sance au travail (Fraser et Honneth, 2004; Ambrose et Arnaud, 2005). Toutefois, une relation exclusive entre la justice et la reconnaissance non monétaire venant des supérieurs hiérarchiques n'a pas encore fait l'objet d'une littérature abondante. Néanmoins, il est tout à fait plausible d'envisager une telle relation. En effet, les comportements de soutien qu'adoptent les leaders à l'égard de leurs employés sont susceptibles d'influencer leur perception de la justice, puisqu'ils en sont les principaux représentants (Simard *et al.*, 2005). Les travaux de Simard *et al.* (2005) sont, à notre connaissance, les premiers à faire ressortir l'existence d'une relation prépondérante entre la reconnaissance non monétaire et les formes de justice organisationnelle. On peut également noter les travaux récemment publiés par Brillet *et al.* (2013) sur la perception de justice et la reconnaissance au travail qui révèlent des relations positives entre la justice distributive et la reconnaissance, mais aussi entre la justice interactionnelle et la reconnaissance. Ces conclusions nous amènent supposer l'existence d'une relation positive entre la justice organisationnelle et la reconnaissance venant des supérieurs hiérarchiques.

**HYPOTHÈSE 2 :** plus les salariés perçoivent les pratiques de gestion justes, plus ils considèrent leurs supérieurs hiérarchiques reconnaissants à leur égard.

H2a : plus les salariés perçoivent la distribution des ressources justes, plus ils considèrent leurs supérieurs reconnaissants.

H2b : plus les salariés perçoivent les procédures mises en place justes, plus ils considèrent leurs supérieurs reconnaissants.

H2c : plus les salariés perçoivent les relations interpersonnelles justes, plus ils considèrent leurs supérieurs reconnaissants.

H2d : plus les salariés perçoivent l'information communiquée juste, plus ils considèrent leurs supérieurs reconnaissants.

La relation entre la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques et la motivation intrinsèque mérite aussi d'être analysée. En effet, certains travaux ont déjà établi l'existence d'une relation entre la reconnaissance et la motivation au travail (Bourcier et Palobart, 1997; Hansen *et al.*, 2002; St-Onge *et al.*, 2005; Tremblay et Simard, 2005). On peut rappeler par exemple, ceux de Tremblay et Simard (2005) sur la mobilisation des ressources humaines qui soulignent qu'un climat organisationnel fondé la confiance, la reconnaissance, le soutien, la justice et le pouvoir d'agir renforcerait la motivation au travail. Ce climat serait plus susceptible d'inciter les salariés à se fixer des objectifs et à persister dans la réalisation de ceux-ci (Tremblay et Simard, 2005). Dans le même ordre d'idées, les travaux des précurseurs de la SDT (Deci, 1971; Ryan, 1982) pourraient aussi permettre d'examiner cette relation. En effet, dans leurs tout premiers travaux, Deci et Ryan soulignaient le rôle significatif des rétroactions positives en milieu

de travail. Selon eux, les rétroactions verbales positives qui mettent en exergue la compétence du salarié 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 peuvent rehausser la perception de compétence et la motivation intrinsèque, alors que les comportements contraignants et les commentaires négatifs produisent l'effet inverse. Gagné et Deci (2005) ajoutent, en ce sens, que le style interpersonnel du supérieur hiérarchique soutenant le salarié renforce sa motivation intrinsèque au travail. Ces conclusions nous incitent à proposer une autre hypothèse selon laquelle :

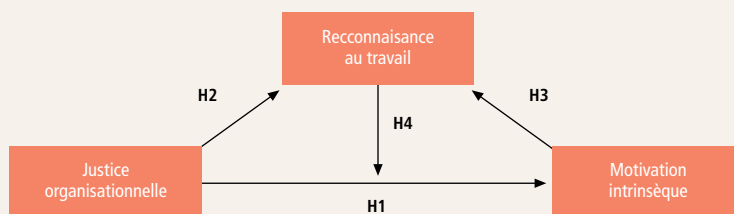
**HYPOTHÈSE 3** : la reconnaissance venant des supérieurs exerce un effet positif sur la motivation intrinsèque au travail.

Étant donné que la littérature permet d'établir l'existence d'une relation positive entre la justice et la reconnaissance venant des supérieurs hiérarchiques (Simard *et al.*, 2005) et que cette forme de reconnaissance favoriserait la motivation au travail (Stajkovic et Luthans, 1997, 2001; Deci et Gagné, 2005), elle pourrait jouer un rôle modérateur positif entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque au travail. D'ailleurs, selon Tremblay et Simard (2005), quand les conditions de confiance, de soutien, de justice et de reconnaissance sont observées, la motivation des salariés se trouve renforcée. D'où l'hypothèse suivante :

**HYPOTHÈSE 4** : la reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques modère positivement la relation entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque au travail.

FIGURE 1

Modèle de recherche



## Méthodologie

### 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 venant de divers secteurs d'activités<sup>2</sup>. L'échantillon est composé de 43 % de



femmes et 57 % d'hommes. Près de 60 % des répondants ont moins de 36 ans, et 75 % possèdent une ancienneté dans leur entreprise inférieure à 10 ans. Seul 1,7 % a plus de 56 ans. Parmi les répondants, près de 42 % sont cadres alors que 39 % sont techniciens et agents de maîtrise et 19 % des employés. Trente-neuf pour cent travaillent dans l'informatique ou la recherche et le développement, 13 % dans les services administratifs, financiers et comptables et 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 bâtiment et travaux publics (BTP).

### 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 très bonnes qualités psychométriques. Elle est composée de 20 items pour quatre dimensions, évaluées sur 5 points<sup>3</sup>. Chaque dimension génère une fiabilité de cohérence très satisfaisante ( $> 0,80$ ). Des analyses confirmatoires conduites sur cette échelle montrent ses qualités d'ajustement aux données<sup>4</sup>. Concernant la *motivation intrinsèque au travail*, elle est évaluée par l'échelle de Gagné *et al.* (2010). 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 indépendants<sup>5</sup>. Elle est composée de trois items<sup>6</sup> 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 la *reconnaissance des supérieurs hiérarchiques*, notre choix s'est porté sur une dimension de l'échelle de Paquet *et al.* (2011), enrichie par un énoncé de celle de Siegrist *et al.* (2004). Elle est composée de 4 items<sup>7</sup> évalués sur 5 points, offrant une fiabilité de cohérence interne de 0,89. Des analyses factorielles confirmatoires ont été effectuées à l'aide du logiciel EQS 6.1 sur l'échelle globale à trois dimensions. Les tests réalisés sur deux échantillons indépendants montrent ses qualités d'ajustement<sup>8</sup>.

### Résultats

Afin de tester les hypothèses, nous avons eu recours à la régression multiple hiérarchique. Une analyse préalable de la matrice des corrélations donnera toutefois un premier aperçu des résultats. Le tableau 1 présente les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables du modèle. Les coefficients de fiabilité des échelles sont présentés sur la diagonale et mis entre parenthèses.

**TABLEAU 1**  
**Statistiques descriptives et corrélations bivariées**

Variables du modèle	Moyenne	Ecart -Type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Sexe	1.57	0.49	–									
2. Âge	2.52	0.86	-,188**	–								
3. Ancienneté dans entreprise	1.99	1.18	-,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**	(0.94)					
6. Justice procédurale	2.35	1.03	,023	,049	-,001	,077*	,497**	(0.89)				
7. Justice interpersonnelle	3.79	1.02	,033	,008	,005	,048	,324**	,412**	(0.90)			
8. Justice informationnelle	2.79	1.13	-,013	-,012	-,045	,036	,429**	,615**	,638**	(0.91)		
9. Reconnaissance des supérieurs	3.23	1.12	-,064	,026	-,025	,054	,410**	,498**	,676**	,713**	(0.89)	
10. Motivation intrinsèque	4.74	1.73	-,049	,146**	,071	,126**	,270**	,282**	,283**	,323**	,357**	(0.93)

\* p < .05 ; \*\* p < .01

Codification sexe : 1 = Femmes et 2 = Hommes

Codification âge : 1 = moins de 25 ans ; 2 = 25-35 ans ; 3 = 36-45 ans ; 4 = 46-55 ans et 5 = 56 ans et plus

Codification ancienneté : 1 = moins de 5 ans ; 2 = 5-9 ans ; 3 = 10-14 ans ; 4 = 15-19 ans et 5 = 20 ans et plus

Codification salaire net : 1 = moins de 1500 € ; 2 = 1501-2000 € ; 3 = 2001-2500 € ; 4 = 2501-3000 € ; 5 = 3001-3500 € ; 6 = 3501-4000 € ; 7 = 4001-5000 € ; 8 = 5001-6000 € ; 9 = 6001 € et plus ; 10 = Ne se prononce pas

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) et pour la reconnaissance des supérieurs (3,23 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 reconnaissance des supérieurs ( $r = ,357$ ;  $p = 0,000$ ) et la justice informationnelle ( $r = ,323$ ;  $p = 0,000$ ). Parmi les variables de contrôle, seuls l'âge ( $r = ,146$ ;  $p = 0,000$ ) et le niveau de salaire net mensuel ( $r = ,126$ ;  $p = 0,000$ ) sont positivement associés à la motivation intrinsèque au travail. Pour statuer définitivement sur ces relations, des analyses de régression multiples hiérarchiques ont été effectuées. Le tableau 2 présente les résultats entre la justice et la motivation intrinsèque, mais aussi entre la justice et la reconnaissance.

Les résultats révèlent que la justice organisationnelle agit positivement sur la motivation intrinsèque. Elle explique au moins 15,7 % 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, celles

TABLEAU 2

**Justice organisationnelle, reconnaissance des supérieurs, motivation intrinsèque**

Variables dépendantes	Motivation intrinsèque	Reconnaissance des supérieurs
<b>Variables de contrôle</b>	$\beta$	$\beta$
Sexe	-.042	-.075
Âge	.112**	.032
Ancienneté dans l'entreprise	-.003	-.040
Niveau de salaire net mensuel	.096**	.014
<b>Variables indépendantes</b>		
Justice distributive	.102**	.087**
Justice procédurale	.073	.042
Justice interpersonnelle	.100**	.351***
Justice informationnelle	.157**	.422***
R <sup>2</sup>	.156	.599

\*\*\*  $p = .000$ ;  $p < .01$  \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

qui agissent sur la motivation intrinsèque au travail sont : la justice distributive ( $\beta = ,102$ ;  $p = 0,012$ ), la justice interpersonnelle ( $\beta = ,100$ ;  $p = 0,026$ ) et la justice informationnelle ( $\beta = ,157$ ;  $p = 0,003$ ). 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.

Les résultats du tableau 2 montrent également que la justice organisationnelle contribue à une forte reconnaissance au travail. Elle explique 59,9 % de la variation de la reconnaissance des supérieurs. L'hypothèse 2 est donc validée. Toutefois, on peut noter l'effet non significatif de la justice procédurale sur la reconnaissance. Donc seules les sous-hypothèses H2a, H2c et H2d sont validées. Ce résultat permet de souligner, en outre, que parmi les quatre dimensions de la justice, celles qui contribuent fortement à la reconnaissance des supérieurs sont : la justice distributive ( $\beta = ,087$ ;  $p = 0,002$ ), la justice interpersonnelle ( $\beta = ,351$ ;  $p = 0,000$ ) et la justice informationnelle ( $\beta = ,422$ ;  $p = 0,000$ ). Par ailleurs, aucune variable de contrôle n'a un effet significatif sur la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques.

Le tableau 3 présente les résultats sur l'effet modérateur supposé de la reconnaissance, entre la justice et la motivation<sup>9</sup>. Pour vérifier cette hypothèse, les recommandations de Baron et Kenny (1986) seront 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

**TABLEAU 3**  
**Effet modérateur de la reconnaissance entre la justice et la motivation**

Motivation intrinsèque	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
<b>Variables de contrôle</b>	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Âge	-.029	-.022	-.015
Sexe	.128**	.110**	.106**
Ancienneté dans l'entreprise	-.005	.011	.005
Niveau de salaire net mensuel	.109**	.081**	.079**
<b>Variables indépendantes</b>			
Justice organisationnelle		.213***	-.064
Reconnaissance des supérieurs		.189***	-.103
<b>Variable d'interaction</b>			
Justice organisationnelle x Reconnaissance des supérieurs			.540**
<b>R<sup>2</sup></b>	.03	.173	.182

\*\*\*  $p = .000$ ;  $p < .01$  \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

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 multicollinéarité (Aiken et West, 1991). Ensuite, deux équations de régressions sont testées pour vérifier l'effet modérateur de la variable Z.

Les résultats montrent en premier lieu que la reconnaissance des supérieurs est positivement associée à la motivation intrinsèque au travail ( $\beta = ,189$ ;  $p = 0,000$ ). Ce résultat confirme celui de la matrice de corrélation ( $r = ,357$ ;  $p = 0,000$ ) et permet donc de valider l'hypothèse H3.

Par ailleurs, on peut constater que l'interaction de la justice avec la reconnaissance des supérieurs est positivement et significativement associée à la motivation intrinsèque ( $\beta = ,540$ ;  $p = 0,003$ ). On peut aussi remarquer que le  $R^2$  du deuxième modèle de régression est meilleur que celui du premier modèle ( $R^2 = 0,182 > R^2 = 0,173$ ). Conformément aux recommandations de Baron et Kenny (1986), l'effet de modulation de la reconnaissance est bien établi et l'hypothèse 4 validée. On peut même ajouter qu'il s'agit d'une modulation totale dans la mesure où, en présence de la variable d'interaction, la justice organisationnelle et la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques 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.

## Discussion

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

## Contributions théoriques

Dans la littérature du comportement organisationnel, de nombreux travaux soutiennent l'influence de la justice organisationnelle et de la reconnaissance sur la motivation au travail (Greenberg, 1987; Bourcier et Palobart, 1997; Stajkovic

et Luthans, 1997; Kuvaas, 2006; Gagné *et al.*, 2007; Grenier *et al.*, 2010). Toutefois, aucune étude empirique n'avait testé jusqu'ici, les relations entre ces trois variables dans un seul et même modèle de recherche. Ce constat nous conduit à affirmer que notre étude est la première à intégrer ces trois variables.

Les résultats obtenus confirment que la justice et la reconnaissance jouent un rôle important dans la motivation intrinsèque des salariés. Ils révèlent tout d'abord 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), Kuvaas (2006) et Gagné *et al.* (2007). Toutefois, une analyse de régression plus fine a permis de montrer que lorsque les quatre dimensions de la justice sont testées simultanément, seules la justice distributive, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle agissent sur la motivation au travail. Ces résultats apportent ainsi une importante précision et permettent de relativiser les contributions de Tremblay *et al.* (2001), Kuvaas, (2006) et 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 la justice procédurale n'a aucun impact sur la motivation intrinsèque, lorsque les quatre dimensions de la justice sont mises en évidence conjointement. Ceci remet même en question les résultats de Grenier *et al.* (2010) établissant l'existence d'une relation positive entre la justice procédurale et la motivation intrinsèque au travail<sup>10</sup>.

Nos résultats confirment aussi que les pratiques de gestion justes et équitables contribuent à une forte perception de reconnaissance de la part des supérieurs. Plus les pratiques de gestion sont perçues comme justes, plus les salariés considèrent leurs supérieurs reconnaissants à leur égard. Ces résultats sont conformes à ceux de Simard *et al.* (2005) qui ont souligné la relation positive entre la reconnaissance non monétaire venant des supérieurs et les dimensions de la justice organisationnelle, notamment distributive, procédurale et interactionnelle. Ils rejoignent également les conclusions de Brillet *et al.* (2013) sur la justice perçue associée à la reconnaissance au travail. Il faut cependant noter qu'au-delà de ces confirmations, nos résultats apportent une autre précision par rapport à la justice procédurale. En effet, même si les pratiques de justice contribuent à une forte reconnaissance des supérieurs, cela ne semble pas être le cas de la justice procédurale. L'influence de cette dimension sur la reconnaissance des supérieurs n'est pas significative. Ce résultat va même à l'encontre d'une partie de ceux de Simard *et al.* (2005), mais confirme tout de même ceux récemment publiés par Brillet *et al.* (2013). Il montre, en effet, que c'est surtout la justice distributive et les dimensions de la justice interactionnelle (informationnelle et interpersonnelle) qui contribuent le plus à la reconnaissance de la part des supérieurs. Il va aussi dans le même sens que d'autres auteurs tels qu'Ambrose et Arnaud (2005)

qui soutiennent qu'avec la justice distributive, les modes de reconnaissance peuvent être identifiés comme des antécédents du sentiment de justice. Ce résultat confirme également les travaux de Fraser et Honneth (2004) qui soulignent que la dimension interactionnelle de la justice organisationnelle semble être un élément clé de la reconnaissance au travail.

Nos résultats montrent en outre que la reconnaissance des supérieurs est positivement associée à la motivation intrinsèque. Ils vont ainsi dans le sens des conclusions de Deci et Gagné (2005) qui ont souligné l'existence d'un lien positif entre le style interpersonnel du supérieur hiérarchique et la motivation intrinsèque. Ils corroborent également les travaux de Lamontagne (2006) selon lesquels la reconnaissance au travail contribue à la motivation intrinsèque. Les résultats de notre étude sont aussi conformes aux conclusions de Tremblay (2002) qui soulignent l'effet plus important des formes de reconnaissance non monétaires sur la motivation intrinsèque que celui de la reconnaissance monétaire. Stajkovic et Luthans (2001) ont également souligné cet effet beaucoup plus positif des incitations non financières sur la motivation, par rapport aux incitations financières.

D'autre part, les résultats montrent l'effet modérateur positif de la reconnaissance des supérieurs dans la relation entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque. Ce résultat apporte aussi une importante contribution pour mieux appréhender la relation entre ces trois variables. Cette étude dévoile, en ce sens, l'importance de la reconnaissance de la part des supérieurs comme levier potentiel de la motivation intrinsèque, sur laquelle devraient aussi se pencher les gestionnaires pour inciter les salariés à faire des efforts.

Notre recherche contribue ainsi à élargir les connaissances relatives au concept de motivation intrinsèque et de sa relation avec la justice organisationnelle et la reconnaissance des supérieurs. Cet élargissement conceptuel nous paraît significatif dans la mesure où il n'existe aucune étude empirique, réalisée dans le contexte des entreprises en France, ayant testé de telles relations. Elle enrichit, en ce sens, la littérature sur la motivation intrinsèque et fournit un nouvel éclairage empirique sur l'influence réelle des dimensions de la justice et de la reconnaissance des supérieurs sur, notamment, la motivation intrinsèque au travail.

### **Implications managériales**

Notre étude apporte des contributions intéressantes dans la compréhension de l'effet qu'exercent certaines pratiques de gestion sur la motivation intrinsèque des salariés. Pour favoriser cette forme de motivation, considérée comme un antécédent majeur du bien-être et de la performance au travail, nos résultats ont montré l'importance qu'il faut accorder, particulièrement, à trois dimensions de

la justice organisationnelle et à la reconnaissance. 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 du personnel, les gestionnaires devraient agir en priorité sur ces trois leviers pour développer cette forme de motivation. À 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 juger 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 (primes, avantages en nature, responsabilités, promotions, offres de formations...). Les gestionnaires devraient par ailleurs se préoccuper de leurs relations interpersonnelles avec leurs subordonnés, mais aussi de la qualité de l'information communiquée. Pour ce faire, les salariés doivent être traités avec respect et dignité, l'information communiquée doit être claire, sincère et donnée au bon moment. Les gestionnaires 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 devraient être, en résumé, les maîtres mots qui doivent caractériser un management qui veut encourager le développement de la motivation intrinsèque au travail, d'après notre étude.

Les résultats suggèrent aussi que les gestionnaires ont intérêt à mieux prendre en considération la reconnaissance « non monétaire » et la percevoir comme un levier potentiel de la motivation intrinsèque. Un moyen pour y arriver serait d'accorder plus d'importance à la communication entre supérieurs et subordonnés, notamment en ce qui concerne le niveau et la qualité des réalisations de chaque salarié. Il serait ainsi utile de communiquer davantage sur la qualité des réalisations et ne pas se contenter exclusivement de pratiques de gestion justes et équitables. Il est également important d'impliquer les subordonnés dans les rencontres d'estimation, de reconnaître la personne à sa juste valeur et de faire preuve d'écoute et de considération à son égard (salutations, sympathie, attentions agréables...). En effet, ces formes d'appréciations que reçoivent les salariés de leurs supérieurs hiérarchiques renforcent positivement l'effet des pratiques de gestion justes sur leur motivation intrinsèque. Elles doivent, en outre, être faites immédiatement et de façon spontanée pour qu'elles puissent posséder les attributs qui en font une pratique de gestion efficace. Pour terminer, nos résultats peuvent servir de support à tout dirigeant d'entreprise souhaitant mettre en place des pratiques de gestion susceptibles de favoriser la promotion de la motivation intrinsèque au travail.



## 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 en avons identifié quelques-unes, habituelles à un travail quantitatif de nature hypothético-déductive. D'une part, il serait intéressant de réaliser une étude qualitative, même exploratoire, pour mieux comprendre l'effet des variables sur la motivation des salariés. Une confrontation des relations observées au discours des salariés eux-mêmes permettrait d'approfondir ces résultats. Par ailleurs, étant donné que notre étude est transversale, il faudra interpréter les résultats avec précaution. En effet, même si l'hétérogénéité de l'échantillon pourrait permettre une généralisation des résultats, l'aspect temporel du sens des relations n'est pas encore vérifié. Une étude longitudinale permettrait à l'avenir de pallier cette limite.

Par conséquent, des recherches futures intégrant ces principales limites, habituellement présentes dans les études déductives, permettraient de compléter 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. Par ailleurs, dans la mesure où cette forme de motivation est considérée comme un antécédent majeur du bien-être et de la performance au travail, il pourrait être avantageux, dans l'avenir, de vérifier l'influence de la justice et de la reconnaissance sur ces deux variables, en considérant la motivation intrinsèque au travail comme une variable intermédiaire.

## Notes

- 1 Théorie des besoins (Maslow, 1943), de l'équité (Adams, 1965), de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987), de la fixation des objectifs (Locke et Latham, 1990), des caractéristiques du travail (Hackman et Oldham, 1975), des attentes (Vroom, 1964; Porter et Lawler, 1968), de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985), sont autant de théories de la motivation présentes dans la littérature universitaire.
- 2 Les salariés étaient inscrits dans des universités, des instituts d'administration des entreprises (IAE), des conservatoires nationaux des arts et métiers (CNAM) et des écoles d'ingénieurs. Ils venaient des régions suivantes : Midi-Pyrénées, Ile-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Auvergne.
- 3 Justice 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 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*).
- 4 Les indices d'ajustement résultant de l'analyse sont :  $\chi^2 = 34,6$ ;  $DL = 16,7$ ;  $GFI = 0,953$ ;  $AGFI = 0,936$ ;  $RMSEA = 0,039$  et  $CFI = 0,987$ .

- 5 L'auteur principal avait mis à notre disposition son échelle au moment de la collecte des données et donc avant même sa publication.
- 6 Exemple d'item : *parce que j'ai du plaisir à faire ce travail.*
- 7 Exemple d'item : *mes supérieurs font preuve de considération à mon égard.*
- 8 Indices d'ajustement sur N = 787 : GFI = 0,953; AGFI = 0,927; RMSEA = 0,067 et CFI = 0,960. Indices d'ajustement sur N = 249 : GFI = 0,939; AGFI = 0,906; RMSEA = 0,062 et CFI = 0,964.
- 9 Dans la mesure où la régression simultanée a révélé que c'est la justice distributive, interpersonnelle et informationnelle qui exercent un effet positif et significatif sur la motivation intrinsèque, ces trois dimensions ont été agrégées dans la suite des analyses, pour évaluer la justice organisationnelle dans cette recherche.
- 10 Leur résultat pourrait être expliqué par le fait qu'ils n'ont testé que l'influence de la justice procédurale sur la motivation intrinsèque. Ces auteurs recommandent même de prendre en considération les autres dimensions de la justice organisationnelle dans les futures recherches.

## Bibliographie

- Adams, John Stacy. 1965. *Inequity in Social Exchange, Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 2, 267-299.
- Aiken, Leona S. et Stephen G. West, 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ambrose, Maureen L. et Anke Arnaud. 2005. « Are Procedural Justice and Distributive Justice Conceptually Distinct? » Dans Greenberg J., Colquitt J.A. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, New Jersey, London: LEA, 59-84.
- Baard, Paul P., Deci, Edward. L. et Richard M. Ryan. 2004. « Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in two Work Settings ». *Journal of Applied Social Psychology*, 34, (10), 2045-2068.
- Baron, Ruben et David Kenny. 1986. « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, (6), 1173-1182.
- Bénabou, Roland et Jean Tirole. 2003. « Intrinsic and Extrinsic Motivation ». *Review of Economics Studies*, 70, (3), 489-520.
- Bies, Robert J. et Joseph S. Moag. 1986. « Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness ». Dans R.J. Lewicki, Sheppard et M.H. Bazerman, *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich Press.
- Bourcier, Claude et Yves Palobart. 1997. *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Brillet, Franck, Patricia Coutelle et Annabelle Hulin. 2013. « Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 89, (3), 3-18.
- Brun, Jean-Pierre et Ninon Dugas. 2002. « La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens ». Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations, Université Laval.
- Brun, Jean-Pierre et Ninon Dugas. 2005. « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion*, 30 (2), 79-88.

- Byrne, Zinta S. et Russel Cropanzano. 2001. « The History of Organizational Justice: the Founders Speak ». Dans Russel, Cropanzano (éd.), *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, 2, Mahwah, NJ, LEA Publishers, 3-26.
- Colquitt, Jason A. 2001. « On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure ». *Journal of Applied Psychology*, 86, (3), 386-400.
- Deci, Edward L. 1971. « Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, (1), 105-115.
- Deci, Edward L., Wyne F. Cascio et Judith Krusell. 1975. « Cognitive Evaluation Theory and Some Comments on the Calder and Staw Critique ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, (1), 81-85.
- Deci, Edward L., Harry T. Reis, Elizabeth J. Johnston et Raymond Smith. 1977. « Toward Reconciling Equity Theory and Insufficient Justification ». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3, (2), 224-227.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, Edward L. et Ryan M. Richard. 2000. « The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior ». *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- Deci, Edward L. et Ryan M. Richard. 2002. *Handbook of Self-Determination Research*. New York, NY: The University of Rochester Press.
- El Akremi, Assaad, Mohamed I. Nasr et Julie Camerman. 2006. « Justice organisationnelle : un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences ». Dans El Akremi, A., S. Guerrero et J.P. Neveu, (éds.), *Comportement Organisationnel*, vol. 2, Éditions De Boeck, 47-90.
- Folger, Robert G. et Russel Cropanzano. 1998. *Organizational Justice and Human Resource Management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Fraser, Nancy et Axel Honneth. 2004. *Redistribution or Recognition? A Political-Philosophical Exchange*. New-York: Verso Books.
- Frey, Bruno et Reto Jegen. 2001. « Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence ». *Journal of Economic Surveys*, 15 (5), 589-611.
- Gagné, Marylène et Edward L. Deci. 2005. « Self-Determination Theory and Work Motivation ». *Journal of Organizational Behavior*, 26, (4), 331-362.
- Gagné, Marylène, Nicole Bérubé et Magda Donia. 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, Marylène et Jacques Forest. 2008. « The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 years of Debate ». *Canadian Psychology*, 49, (3), 225-232.
- Gagné, Marylène, Jacques Forest, Marie-Hélène Gilbert, Caroline Aubé, Estelle Morin et Angela Malorni. 2010. « The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages ». *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4), 628-646.
- Gneezy, Uri et Aldo Rustichini. 2000. « Pay Enough or Don't Pay at All ». *Quarterly Journal of Economics*, 115, (3), 791-810.

- Graen, Georges B. et Mary Uhl-Bien. 1995. « Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-level, Multi-Domain Perspective. » *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Greenberg, Jerald. 1987. « A Taxonomy of Organizational Justice Theories ». *Academy of Management Review*, 12, (1), 9-22.
- Grenier, Simon, Marie-Hélène Gilbert et André Savoie. 2010. « La justice procédurale comme variable prévisionnelle de la motivation intrinsèque au travail ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, 16 (2), 126-140.
- Guay, Frédéric, Robert J. Vallerand et Céline M. Blanchard. 2000. « On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale (sims) ». *Motivation and Emotion*, 24, (3), 175-213.
- Hackman, Richard J. et Greg R. Oldham. 1975. « Development of the Job Diagnostic Survey ». *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hansen, Frederick, Michele Smith et Ries B. Hansen. 2002. « Rewards and Recognition in Employee Motivation », *Compensation and Benefits Review*, 34 (5), 64-73.
- Herzberg, Frederick. 1966. *Work and the Nature of Man*. New York: Mentor Executive Library.
- James, Harvey Jr. 2005. « Compensation on Intrinsic Motivation and Performance ». *Journal of Economic Psychology*, 26 (4), 549-566.
- Kuvaas, Bard. 2006. « Work Performance and Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level ». *Journal of Organizational Behavior*, 27, (3), 365-385.
- Lamontagne, Sophie. 2006. *Pourquoi la reconnaissance au travail contribue à la motivation et au bien-être des travailleurs?* Mémoire de maîtrise en Science de l'orientation, Université Laval.
- Locke, Edwin et Gary Latham Gary. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslow, Abraham. 1943. « A Theory of Human Motivation ». *The Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- Paquet, Maxime, Ana Gavranic, François Courcy et Serge Gagnon. 2011. « Recognition Practices at Work: A New Measurement Tool, Implementation Guidelines and Recent Research ». *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 10 (12), 1-16.
- Porter, Lyman W. et Edward E. Lawler. 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Handwood, TU: Irwin.
- Roussel, Patrice. 1996. *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*. Paris : Economica.
- Ryan, Richard M. 1982. « Control and Information in the Intrapersonal Sphere: an Extension of Cognitive Evaluation Theory ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, (3), 450-461.
- Ryan, Richard M. et Edward L. Deci. 2000. « Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being ». *American Psychologist*, 55, (1), 68-78.
- Ryan, Richard M., Jesse H. Bernstein et Warren Brown Kirk. 2010. « Weekends, Work, and Well-Being: Psychological Need Satisfactions and Day of the Week Effects on Mood, Vitality, and Physical Symptoms. » *Journal of Social and Clinical Psychology*, 29, (1), 95-122.

- Sheldon, Kennon M., Daniel B. Turban, Kenneth G. Brown, Murray R. Barrick et Timothy A. Judge. 2003. « Applying Self-Determination Theory to Organizational Research ». Dans J.J. Martocchio et G.R. Ferris (Coord.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 357-393.
- Sheldon, Kennon M., Richard M. Ryan, Edward L. Deci, et Tem Kasser. 2004. « The Independent Effects of Goal Contents and Motives on Well-Being : It's Both What You Pursue and Why You Pursue It ». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, (4), 475-486.
- Siegrist, Johannes. 1996. « Adverse Health Effects of High Effort/Low-Reward Conditions ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (1), 27-41.
- Siegrist, Johannes, Dagmar Starke, Tarani Chandola, Isabelle Godin, Michael Marmot, Isabelle Niedhammer et Richard Peter. 2004. « The Measurement of Effort-Reward Imbalance at Work: European Comparisons ». *Social Science and Medicine*, 58, (8), 1483-1499.
- 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.
- Stajkovic, Alexander D. et Fred Luthans. 1997. « A Meta-analysis of the Effect of Organizational Behaviour Modification on Task Performance 1975-1995 ». *Academy of Management Journal*, 40, (5), 1122-1149.
- Stajkovic, Alexander D. et Fred Luthans. 2001. « Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance ». *Academy of Management Journal*, 44 (3), 580-590.
- St-Onge, Sylvie. 1994. « Reconnaître les performances ». *Gestion*, 19 (3), 88-98.
- St-Onge, Sylvie, Victor Haine, Isabelle Aubin, Claudia Rousseau et Geneviève Lagassé. 2005. « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail ». *Gestion*, 30, (2), 89-101.
- Tremblay, Eric, Caroline Senécal et Nathalie Rinfret. 2001. « Survivre à la décroissance de son organisation : une question de justice organisationnelle et de motivation ». *Psychologie du travail et des organisations*, 7, (3), 127-147.
- Tremblay, Michel. 2002. « Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe ». *Effectif*, 5 (5), 18-25.
- Tremblay, Michel, Bruno Sire et David Balkin. 2000. « The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes ». *Group and Organization Management*, 25 (3), 268-289.
- 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.
- Vallerand, Robert J. et Edgar E. Thill. 1993. *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval : Éditions Études Vivantes.
- Vroom, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
- Weinstein, Netta et Richard M. Ryan. 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, (2) 222-244.

## RÉSUMÉ

### Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique

Les questions de justice et d'équité dans le management demeurent une préoccupation majeure pour les salariés (Ambrose et Schminke, 2003). Pourtant, en gestion des ressources humaines, l'influence des perceptions de justice organisationnelle sur la motivation intrinsèque au travail, n'a suscité que très peu de recherches (Grenier *et al.*, 2010). Cet article propose justement, d'analyser l'effet différencié des quatre dimensions de la justice organisationnelle sur cette forme de motivation au travail. Il propose aussi de mettre en évidence le rôle de la reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques dans l'étude de la motivation intrinsèque, mais aussi d'analyser la relation entre la justice et la reconnaissance. Ainsi, le cadre théorique mobilisé dans cette recherche repose sur les apports de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985), ceux de la théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987) et la littérature sur la reconnaissance (Brun et Dugas, 2002).

Pour ce faire, un rappel des fondements théoriques permettant d'établir les liens existant entre ces variables a d'abord été réalisé, afin de montrer comment la justice organisationnelle et la reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques peuvent favoriser la motivation intrinsèque au travail. Ensuite, des analyses de régressions multiples ont permis de présenter les résultats de l'étude empirique réalisée sur une population de 787 salariés venant de divers secteurs d'activités. Fondée ainsi uniquement sur une enquête par questionnaire, cette étude a permis d'analyser les liens qui pouvaient s'opérer entre ces trois concepts. Il s'avère que la perception de justice organisationnelle, notamment dans la distribution des ressources de l'organisation, dans les relations interpersonnelles et dans les informations communiquées, peut avoir une influence positive sur la motivation intrinsèque au travail. Cet impact de la justice organisationnelle sur la motivation intrinsèque au travail peut aussi être fortement renforcé par la reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques.

MOTS-CLÉS : justice distributive, justice procédurale, justice interpersonnelle, justice informationnelle, effort, travail.

## SUMMARY

### Organizational justice, recognition and intrinsic motivation at work: empirical study results

Issues of justice and fairness in management are a major preoccupation for employees (Ambrose and Schminke, 2003). However, in human resources management, the influence of organizational justice on intrinsic motivation at work, received very little research (Grenier *et al.*, 2010). This paper proposes in this regard, to analyze the differential effect of the four dimensions of organizational justice on this

form of motivation at work. It also proposes to highlight the role of recognition from supervisors in studying intrinsic motivation, but also to analyze the relationship between justice and recognition.

Thereby, the theoretical framework mobilized in this research is based on the contributions of self-determination theory (Deci and Ryan, 1985), the contributions of organizational justice theory (Greenberg, 1987) and the literature on recognition at work (Brun and Dugas, 2002). To do this, we first outlined the theoretical foundations to establish the relationship between these variables, in order to show how organizational justice and recognition from supervisors can promote intrinsic motivation at work. Next, multiple regression analyzes were used to present the results of our empirical study, realized on 787 employees from various sectors in France.

Therefore, based only on a questionnaire survey, this study analyzed the links could be made between these three concepts. It appears that organizational justice perceptions—especially in the distribution of the organization resources, in the relationships and in the information provided—can have a positive influence on intrinsic motivation at work. The impact of organizational justice on intrinsic motivation at work can also be greatly and significantly enhanced by the recognition from superiors.

**KEYWORDS:** distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, informational justice, work, effort.

## RESUMEN

### Justicia organizacional, reconocimiento en el trabajo y motivación intrínseca: resultados de un estudio empírico

Las cuestiones de justicia y de equidad en la gestión siguen siendo una preocupación mayor por los asalariados (Ambrose y Schminke, 2003). Sin embargo, en gestión de recurso humanos, la influencia de percepciones de justicia organizacional sobre la motivación intrínseca en el trabajo, ha suscitado muy pocas investigaciones (Grenier y al., 2010). Este artículo propone precisamente de analizar el efecto diferenciado de cuatro dimensiones de la justicia organizacional sobre esta forma de motivación en el trabajo. Se propone también de poner en evidencia el rol del reconocimiento de parte de los superiores jerárquicos en el estudio de la motivación intrínseca, pero también de analizar la relación entre la justicia y el reconocimiento. Así, el marco teórico movilizado en esta investigación se basa en las contribuciones de la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985), aquellas de la teoría de la justicia organizacional (Greenberg, 1987) y de la literatura sobre el reconocimiento (Brun y Dugas, 2002).

Para esto, se rememoran, en primer lugar, los fundamentos teóricos que permiten establecer los vínculos existentes entre estas variables, con el fin de mostrar cómo la justicia organizacional y el reconocimiento de parte de los superiores jerárquicos pueden favorecer la motivación intrínseca en el trabajo. Los datos del estudio

empírico, realizado con una población de 787 empleados provenientes de diversos sectores de actividad, fueron incluidos en un análisis de regresión múltiple, haciendo resaltar así los vínculos que pueden operar entre estos tres conceptos. Se constata que la percepción de la justicia organizacional, especialmente en lo que respecta la distribución de recursos de la organización, las relaciones interpersonales y las informaciones comunicadas, pueden tener una influencia positiva sobre la motivación intrínseca en el trabajo. Este impacto de la justicia organizacional sobre la motivación intrínseca del trabajo puede ser también fuertemente reforzado por el reconocimiento de parte de los superiores jerárquicos.

**PALABRAS CLAVES:** distributiva, procedural, interpersonal, informacional, trabajo, esfuerzo.