



**HAL**  
open science

# Analyse de l'influence de la justice organisationnelle perçue sur la motivation intrinsèque, la satisfaction au travail et la performance dans la tâche au sein des collectivités locales françaises

Amar Fall, Fatéma Safy-Godineau, David Carassus

## ► To cite this version:

Amar Fall, Fatéma Safy-Godineau, David Carassus. Analyse de l'influence de la justice organisationnelle perçue sur la motivation intrinsèque, la satisfaction au travail et la performance dans la tâche au sein des collectivités locales françaises. AGRH 2018, Oct 2018, LYON, France. hal-02341224

**HAL Id: hal-02341224**

**<https://hal.science/hal-02341224>**

Submitted on 31 Oct 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**ANALYSE DE L'INFLUENCE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE PERÇUE SUR  
LA MOTIVATION INTRINSEQUE, LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET LA  
PERFORMANCE DANS LA TACHE AU SEIN DES COLLECTIVITES LOCALES  
FRANÇAISES**

**Amar FALL**

Maître de conférences en sciences de gestion  
Univ Pau & Pays Adour / E2S UPPA  
CREG EA4580, 64000 Pau, FRANCE  
Chaire Optima/CREG-MET/IAE Pau-Bayonne  
[amar.fall@univ-pau.fr](mailto:amar.fall@univ-pau.fr)

**Fatéma SAFY-GODINEAU**

Maître de conférences en sciences de gestion  
Univ Pau & Pays Adour / E2S UPPA  
CREG EA4580, 64000 Pau, FRANCE  
Chaire Optima/CREG-MET/IAE Pau-Bayonne  
[fatéma.safy-godineau@univ-pau.fr](mailto:fatéma.safy-godineau@univ-pau.fr)

**David CARASSUS**

Professeur des universités en sciences de gestion  
Univ Pau & Pays Adour / E2S UPPA  
CREG EA4580, 64000 Pau, FRANCE  
Chaire Optima/CREG-MET/IAE Pau-Bayonne  
[david.carassus@univ-pau.fr](mailto:david.carassus@univ-pau.fr)

**Résumé :** cette recherche examine l'effet différencié des quatre dimensions de la justice organisationnelle perçue sur la motivation intrinsèque, la satisfaction au travail et la performance dans la tâche au sein des collectivités locales. Les résultats, issus de la méthode des équations structurelles sur un échantillon de 924 agents, montrent que, lorsque ces derniers ont le sentiment d'être traités de manière juste et équitable, ils sont plus à même à déployer des efforts au travail, se sentent plus satisfaits et sont plus performants dans leurs tâches. En revanche, les résultats révèlent aussi que toutes les dimensions de la justice ne sont pas forcément associées à la motivation intrinsèque, à la satisfaction et à la performance dans la tâche, lorsqu'elles sont simultanément prises en considération. Certaines ont un plus fort poids explicatif que d'autres, notamment dans le contexte des collectivités locales.

**Mots clé :** justice, motivation, satisfaction, performance, collectivités.

## **ANALYSE DE L'INFLUENCE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE PERÇUE SUR LA MOTIVATION INTRINSEQUE, LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE DANS LA TACHE AU SEIN DES COLLECTIVITES LOCALES FRANÇAISES**

### **Introduction**

En comportement organisationnel, les questions de motivation, de satisfaction et de performance au travail sont omniprésentes dans les recherches académiques. Elles restent une préoccupation centrale dans les organisations et se trouvent ainsi au cœur des problématiques de management des ressources humaines (Saint-Onge et Haines, 2007; Fall et Roussel, 2014). La plupart des modèles opérationnels ou théoriques RH sont encore sous-tendus par, ou font directement l'objet de questionnements autour de ces variables. Cette situation montre que les travaux et pratiques de management ne semblent pas encore suffisants pour répondre aux attentes des parties prenantes de l'organisation à ce sujet. Il reste à explorer la question sous d'autres angles d'approches, notamment dans d'autres contextes afin de pouvoir renouveler de paradigme ou proposer des voies complémentaires.

La présente recherche s'inscrit justement dans cette perspective. Elle tente d'examiner, au travers d'une étude empirique, l'influence des perceptions de justice organisationnelle sur la motivation intrinsèque au travail, la satisfaction et la performance dans la tâche, au sein des collectivités locales françaises. Cette problématique présente un double intérêt. D'une part, les variables qu'elle intègre sont peu étudiées dans le contexte public français, particulièrement dans les collectivités locales (Simon, Fall et Carassus, 2015). Les rares travaux qui existent sur ces relations présentent des limites majeures et/ou ne sont pas unanimes quant au pouvoir prédictif des perceptions de justice organisationnelle (El-Akremiti et al., 2007). Par ailleurs, ces travaux concernent surtout les entreprises du secteur privé ou portent sur des variables proches, telles que la motivation de service public (Perry et Wise, 1990) ou la performance publique (Favoreu et al., 2015), lorsqu'ils relèvent du contexte public. D'autre part, ces variables sont très rarement mises en relation de façon simultanée dans un seul et même modèle de recherche (Fall, 2014). De nombreux travaux sur la justice organisationnelle ont d'ailleurs adopté une vision réductrice de ce concept, pouvant conduire à des relations significatives qui n'existeraient pas si l'ensemble des composantes étaient incluses (Cole et al., 2010 ; Ambrose et Schminke, 2003). Notre recherche tente de dépasser cette limite. Elle étudie l'effet différencié des dimensions de la justice sur la motivation, la satisfaction et la performance. En proposant une analyse simultanée des différentes dimensions de la justice organisationnelle, nous serons en mesure de présenter des résultats plus complets et d'examiner le pouvoir explicatif des perceptions de justice sur la motivation des agents, sur leur satisfaction et leur performance dans la tâche. Nous pourrions ainsi apporter une réponse aux critiques de la littérature sur le flou autour des processus de justice (Ambrose et Schminke, 2003). Ainsi, en prenant appui sur une étude empirique auprès d'agents de collectivités locales françaises, la présente recherche s'inscrit dans une dynamique de compléter certains manquements présents dans la littérature et dévoiler d'autres leviers managériaux sur lesquels devraient agir les managers, favorables au développement de la motivation intrinsèque, de la satisfaction au travail et de la performance dans la tâche.

Notre recherche quantitative soutient que, lorsque les agents ont le sentiment d'être traités de manière juste et équitable, ils sont plus à même à déployer des efforts au travail, se sentent plus satisfaits et sont plus performants dans leurs tâches. Cette recherche apparaît ainsi comme l'une des premières en France à examiner empiriquement, au sein des collectivités locales, la nature des relations entre la justice, la motivation intrinsèque, la satisfaction et la

performance dans la tâche. Il n'existe, à notre connaissance, aucune étude sur ces liens dans le contexte des collectivités locales. D'un point de vue managérial, notre recherche répond à la préoccupation concrète de l'organisation des collectivités locales qui sont amenées à repenser leurs pratiques de gestion des ressources humaines (Ragaigne, 2016 ; Simon et al., 2015), notamment en termes de motivation, de satisfaction et de performance.

Ainsi, la première partie de cette recherche vise à définir un cadre théorique pouvant supporter des hypothèses de recherche. La seconde partie présentera l'ensemble de la démarche empirique mise en œuvre pour tester les hypothèses. La dernière partie proposera une discussion des contributions théoriques et managériales de cette recherche, ainsi que les limites et voies futures de recherche.

## 1. Cadre théorique et hypothèses de recherche

Afin de répondre à la problématique soulevée dans cette recherche, nous mobiliserons la théorie de la justice organisationnelle (Adams, 1965 ; Greenberg, 1987), la théorie l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985 ; 2000) et la littérature sur la satisfaction au travail et la performance dans la tâche (Ensher et al., 2001 ; Masterson et al., 2000 ; Williams et Anderson, 1991 ; Borman et Motowidlo, 1993).

La justice organisationnelle correspond à la justice perçue par l'individu sur la manière dont il est traité par son organisation (Adams, 1965 ; Greenberg, 1990). Elle fait référence aux normes sociales qui régissent la distribution des ressources de l'organisation, aux processus et procédures conditionnant cette distribution, et aux relations interpersonnelles qui sont associées à ces procédures et distributions (Bies et Moag, 1986 ; Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Folger et Cropanzano, 1998). Elle est composée de quatre dimensions considérées comme conditions sine qua none de succès de toute pratique managériale : distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle (Adams, 1965 ; Colquitt, 2001 ; Cropanzano et Ambrose, 2001). La *justice distributive* se réfère au sentiment d'équité perçue à l'égard de la distribution des rétributions matérielles ou socio-émotionnelles. Elle se rapporte à l'évaluation des résultats obtenus par le salarié et des conséquences des décisions d'allocation, surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions (Adams, 1965 ; Cropanzano et Greenberg, 1997). La *justice procédurale* exprime quant-à-elle, le sentiment de justice perçue dans les procédures utilisées pour manager et administrer les ressources de l'organisation (Leventhal, 1980 ; Lind et Tyler, 1988 ; Folger et Greenberg, 1985 ; Folger et Konovsky, 1989). Elle se réfère à la justice perçue des procédures utilisées pour déterminer l'allocation des ressources et donc manager l'organisation (Lind et Tyler, 1988). La *justice interpersonnelle* fait référence à la justice perçue du traitement interpersonnel reçu par le salarié de la part de ses supérieurs hiérarchiques, lors de la mise en place des procédures ou du déploiement du management (Bies et Moag, 1986 ; Bies, 2001). Elle est promue par un traitement digne et respectueux. La *justice informationnelle* fait référence aux perceptions de justice face aux explications et aux informations reçues dans les échanges interpersonnels, entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés. Ces deux dernières dimensions forment la justice interactionnelle (Bies, 2001).

Concernant la motivation intrinsèque, elle a été introduite dans la littérature à la fin des années 1950, par les travaux fondateurs d'Herzberg. Elle est présentée par la théorie de l'autodétermination ou *Self Determination Theory* (Deci et Ryan, 1985) comme le plus haut niveau de motivation autodéterminée que peut atteindre l'individu<sup>1</sup>. Etre motivé de façon intrinsèque veut dire que l'individu se comporte en ayant pleinement un sentiment de libre choix et qu'il pratique son activité parce qu'il en retire du plaisir et de la satisfaction (Deci,

---

<sup>1</sup> L'autodétermination désigne la capacité de l'individu choisir et de prendre des décisions de sa propre initiative (Deci et Ryan, 1985).

1971 ; Deci et Ryan, 1985). Autrement dit, la motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte (Roussel, 1996). 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; Gagne et Deci, 2005), qu'en économie industrielle (Gneezy et Rustichini, 2000; Frey et Jegen, 2001; Bénabou et Tirole, 2003). 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). Cette situation amène les chercheurs et managers, soucieux des questions de performance et de bien-être, à s'intéresser davantage à cette forme de motivation (Roussel, 1996 ; Fall et Roussel, 2014).

Concernant la satisfaction au travail, elle est définie comme un état émotionnel positif résultant de l'évaluation faite par l'individu de son travail ou de ses expériences au travail (Locke, 1976). Cet état émotionnel résulte de la correspondance entre ce que l'individu attend de son travail, et ce qu'il perçoit en retirer (Ripon, 1987). Selon cet auteur, la satisfaction au travail est donc le produit de l'expérience concrète de la relation psychique entre l'individu et une situation de travail. Elle peut correspondre aussi au résultat d'une évaluation que fait l'individu sur son activité de travail et son environnement de travail (Weiss, 2002). De manière générale, plusieurs définitions de la satisfaction au travail coexistent dans la littérature (Roussel, 1996, Igalens, 1999 ; Meyssonier et Roger, 2006 ; Paillé, 2008). Par conséquent, la satisfaction au travail n'est pas simplement un état émotionnel figé, mais elle peut aussi évoluer en fonction des attentes de l'individu et des résultats de l'évaluation qu'il fait de son travail et de son environnement de travail.

Pour la performance dans la tâche, elle constitue avant tout une dimension de la performance au travail (Williams et Anderson, 1991). Elle se réfère aux comportements faisant partie du rôle formel du salarié, conditionnant sa productivité au sens strict du terme (Organ, 1977 ; Williams et Anderson, 1991 ; Borman et Motowidlo, 1993). La performance dans la tâche est définie par O'Reilly et Chatman, (1986) comme l'ensemble des comportements reconnus par les systèmes formels de récompense, faisant partie des exigences précisées par la description du travail. Elle est mesurée au regard de l'efficacité de l'individu et des équipes dans la réalisation du travail prescrit et correspond ainsi à l'accomplissement des devoirs et responsabilités associés à ce travail (Murphy, 1989). La performance dans la tâche implique alors, l'apprentissage et la maîtrise de la tâche, mais aussi la capacité et la motivation pour l'accomplir (Murphy, et Shiarella, 1997).

### *1.1. Hypothèses de recherche*

La relation entre la justice et la motivation intrinsèque a été établie à la fin des années 1970 par Deci, Reis, Johnston et Smith (1977). Ces auteurs soulignaient dans leurs premiers travaux que lorsque les salariés ressentent de l'injustice au travers des pratiques mises en place par l'organisation, ils se sentent moins satisfaits et feront moins d'efforts au travail. Les situations d'injustice ne sont donc pas propices au développement de l'effort et de la motivation intrinsèque au travail (Deci *et al.*, 1977 ; Fall et Roussel, 2016). Ainsi, depuis le début des années 2000, de nombreuses recherches revendiquent l'importance des perceptions de justice sur la motivation autonome<sup>2</sup>, incluant elle-même la motivation intrinsèque (Tremblay *et al.*, 2001; Gagné et Forest, 2008 ; Fall, 2014 ; Olafsen *et al.*, 2015 ; Fall et Roussel, 2016). À titre d'exemple, le modèle théorique de Gagné et Forest (2008) qui établit des liens entre la rémunération et la motivation au travail, suggère que les perceptions de

---

<sup>2</sup> La motivation autonome se traduit par le fait que l'individu agit par plaisir et/ou par conviction et recouvre trois caractéristiques possibles : la motivation intrinsèque, la motivation par régulation intégrée et la motivation par régulation identifiée (Deci et Ryan, 2000).

justice distributive et de justice procédurale seraient d'importants prédicteurs de la motivation intrinsèque au travail. Gagné, Bérubé et Donia (2007), montrent également, à travers un échantillon de 325 salariés, des corrélations positives entre la motivation intrinsèque et les dimensions de la justice organisationnelle. Plus récemment, une étude réalisée par Fall (2014) sur un échantillon de 787 salariés en formation continue présente des corrélations positives entre les quatre dimensions de la justice et la motivation intrinsèque. Une autre étude conduite par Olafsen, Halvari, Forest et Deci, (2015) sur le rôle de la justice organisationnelle, a également révélé des liens positifs entre les perceptions de justice et la motivation intrinsèque au travail. Ces analyses nous amènent à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1. La justice organisationnelle perçue est associée positivement à la motivation intrinsèque des agents des collectivités locales.

Pour affiner davantage cette hypothèse, un consensus a été établi sur le fait qu'une compréhension complète des dynamiques de la justice organisationnelle nécessite la prise en compte simultanée de ses différentes composantes et de leurs interactions (Ambrose et Shminke, 2003 ; Cole et al., 2010 ; Molines et Fall, 2016). Cela permet en même temps, d'évaluer l'effet différencié des différentes formes de justice, d'examiner leur pouvoir explicatif et de dépasser la limite des travaux de recherche fondés sur l'étude d'un concept multidimensionnel agrégé (Fall, 2014 ; Molines et Fall, 2016). Ces recommandations nous autorisent donc à décliner nos principales hypothèses sur la justice organisationnelle en quatre hypothèses sous-jacentes :

Hypothèse 1a. La justice distributive perçue est associée positivement à la motivation intrinsèque des agents des collectivités locales.

Hypothèse 1b. La justice procédurale perçue est associée positivement à la motivation intrinsèque des agents des collectivités locales.

Hypothèse 1c. La justice interpersonnelle perçue est associée positivement à la motivation intrinsèque des agents des collectivités locales.

Hypothèse 1d. La justice informationnelle perçue est associée positivement à la motivation intrinsèque des agents des collectivités locales.

La littérature autour du comportement organisationnel permet aussi d'examiner les liens entre la justice organisationnelle perçue et la satisfaction au travail (McFralin et Sweeny, 1992 ; Tang et Baldwin, 1996 ; Cohen-Charash et Spector, 2001, Colquitt et al., 2001). Par exemple, Tang et Baldwin, (1996) ont montré à travers une étude longitudinale, à deux temps de mesure sur des échantillons respectifs de 110 et 90 salariés, que la justice distributive impacte positivement la satisfaction au travail, plus que la justice procédurale. Des résultats similaires ont également été reportés par McFralin et Sweeny, (1992). D'autres auteurs comme El-Akrémi et al., (2006) soutiennent toutefois, que la satisfaction au travail est une réaction globale vis-à-vis du système organisationnel qui devrait être essentiellement déterminée par la justice procédurale. De nombreux auteurs soutiennent cet argument (Lissak, 1983 ; Masterson et al., 2000, Colquitt et al., 2001). Par exemple, dans sa recherche sur la façon dont les salariés appréhendent l'équité procédurale, Lissak, (1983) montre à travers une étude expérimentale et quatre études de terrain que la justice procédurale présente le plus fort pouvoir prédictif de la satisfaction par rapport à la justice distributive. Une autre recherche menée par Masterson, Lewis, Goldman et Taylor, (2000) sur un échantillon de 651 salariés en formation continue dans une université publique nord-est américaine, révèle que la justice procédurale est plus fortement liée à la satisfaction au travail, que la justice interactionnelle. Dans leurs méta-analyses, Colquitt et al., (2001) soulignent que la justice procédurale a le meilleur pouvoir explicatif de la satisfaction au travail, comparativement aux autres dimensions. Cohen-Charash et Spector (2001) constatent, en revanche, que la satisfaction au

travail est corrélée de façon identique aux trois dimensions de la justice organisationnelle. Ces observations nous amènent à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2. La justice organisationnelle perçue est associée positivement à la satisfaction au travail des agents des collectivités locales.

Hypothèse 2a. La justice distributive perçue est associée positivement à la satisfaction au travail des agents des collectivités locales.

Hypothèse 2b. La justice procédurale perçue est associée positivement à la satisfaction au travail des agents des collectivités locales.

Hypothèse 2c. La justice interpersonnelle perçue est associée positivement à la satisfaction au travail des agents des collectivités locales.

Hypothèse 2d. La justice informationnelle perçue est associée positivement à la satisfaction au travail des agents des collectivités locales.

La relation entre la justice organisationnelle et la performance dans la tâche a aussi donné lieu à de nombreux travaux. Toutefois, selon Bobocel et Zdaniuk, (2005), c'est particulièrement au début des années 1980 que les travaux se sont exclusivement intéressés au rôle de la justice procédurale dans l'amélioration de la productivité des salariés et leurs capacités à satisfaire les exigences de leurs tâches. Plusieurs études ont ainsi permis d'établir l'existence d'une relation solide entre les perceptions de justice et la performance dans la tâche des salariés (Konovsky et Cropanzano, 1991 ; Lam et al., 2002 ; Shauw, Gupta et Delery, 2002 ; Rupp et Cropanzano, 2002 ; Aryee et al., 2002 ; Chang et Dubinsky, 2005). A titre d'exemple, Konovsky et Cropanzano, (1991) ont montré, à travers une étude sur 195 salariés d'un laboratoire médical, les effets potentiellement importants de la justice procédurale sur le niveau de performance dans la tâche. Selon ces auteurs, la justice procédurale est le plus fort déterminant de la performance au travail, comparativement à la justice distributive. Dans le même ordre d'idées, les études de Lau et Lim, (2002), conduites sur un échantillon de 83 managers seniors, soutient que la justice procédurale exerce l'impact le plus important sur la performance dans la tâche. Les méta-analyses de Colquitt et al., (2001) ou Cohen-Charash et Spector, (2001) soutiennent aussi que la justice procédurale présente l'impact le plus important sur la performance dans la tâche que les dimensions distributive et interactionnelle. En revanche, dans une autre étude comparative entre la Chine et les Etats-Unis, Lam et al., (2002) ont constaté que la justice distributive est plus fortement corrélée à la performance dans la tâche que la justice procédurale. D'autres chercheurs, comme Masterson et al., (2000) ou Rupp et Cropanzano, (2002) ont également soutenu que la justice interactionnelle détermine plus fortement la performance dans la tâche que la justice procédurale. De la même manière, l'étude d'Aryee, Budhwar et Xiong Chen, (2002) conduite sur 153 salariés du secteur public indien montre que, même testées simultanément, la justice interactionnelle influence plus fortement la performance dans la tâche, comparativement aux deux autres dimensions. Ces travaux dont les résultats semblent mitigés mais montrent tout de même que la justice organisationnelle est positivement liée à la performance dans la tâche.

Hypothèse 3. La justice organisationnelle perçue est associée positivement à la performance dans la tâche des agents des collectivités locales.

Hypothèse 3a. La justice distributive perçue est associée positivement à la performance dans la tâche des agents des collectivités locales.

Hypothèse 3b. La justice procédurale perçue est associée positivement à la performance dans la tâche des agents des collectivités locales.

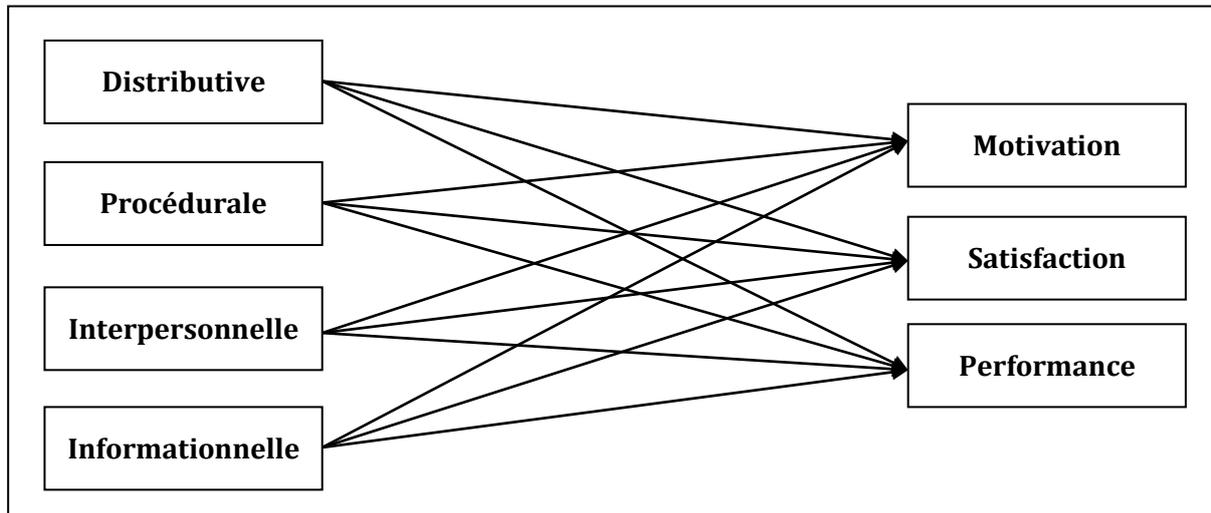
Hypothèse 3c. La justice interpersonnelle perçue est associée positivement à la performance dans la tâche des agents des collectivités locales.

Hypothèse 3d. La justice informationnelle perçue est associée positivement à la performance dans la tâche des agents des collectivités locales.

### 1.2. Modèle de recherche

Au regard de l'ensemble de ces hypothèses et de notre cadre théorique sous-jacent, notre modèle de recherche est le suivant :

**Figure 1.** Présentation du modèle théorique



## 2. Méthodologie et résultats

### 2.1. Caractéristiques de l'échantillon

L'étude empirique a été réalisée en Novembre 2017, par questionnaire en ligne sur un échantillon de 924 agents de collectivités locales françaises. L'échantillon est composé de 62,2% de femmes contre 37,8% d'hommes. Près de 21% des répondants ont moins de 35 ans, et 36,4 % plus de 50 ans. Environ 89% des répondants sont des fonctionnaires et 11% des non titulaires. Ils sont 66,5% à travailler dans une commune, 17,9% dans une intercommunalité et 15,7% dans une région, un département, un SDIS... Les répondants sont seulement 0,3% à travailler dans une collectivité de moins de 499 habitants et environ 62% à travailler dans une collectivité d'au moins 50 000 habitants.

### 2.2. Instruments de mesures

Toutes les variables ont été évaluées avec une échelle de Likert à cinq point, allant de : 1 = « Pas du tout d'accord », à 5 = « Tout à fait d'accord ». Tous les items en anglais ont été traduits en français par la méthode de back translation (Brislin, 1970 ; Igalens et Roussel, 1998). Pour la justice organisationnelle perçue, elle est mesurée par 12 items, dont 3 pour chaque dimension, empruntés de l'échelle de Colquitt, (2001) et adaptée au contexte des collectivités locales (*Exemple d'item : ce que j'obtiens de ma collectivité reflète les efforts que j'investis dans mon travail*). Pour la motivation intrinsèque au travail, elle est évaluée par 3 items empruntés de l'échelle de Gagné et al., (2010). (*Exemple d'item : j'ai du plaisir à faire mon travail*). Concernant la satisfaction au travail, elle est évaluée par 3 items empruntés de l'échelle de Simon, Fall et Carassus, (2015). (*Exemple d'item : je suis satisfait du sentiment d'accomplissement que je retire de mon travail*). Pour la performance dans la tâche, elle est mesurée par 3 items empruntés de l'échelle de Williams et Anderson (1991). (*Exemple d'item : dans mon travail, j'accomplis les responsabilités spécifiées dans la description de mon poste*). Les propriétés des variables, - moyennes, écart types et cohérences internes - exposées dans la matrice des corrélations, sont toutes satisfaisantes.

### 2.3. Résultats

Pour tester notre modèle de recherche, nous avons procédé en plusieurs temps. Tout d'abord, nous avons testé notre modèle de mesure afin de, non seulement, confirmer la bonne validité de construit des questionnaires utilisés, mais aussi de vérifier la qualité de l'ajustement du modèle. Ensuite, nous avons calculé les corrélations entre les différentes variables étudiées pour examiner les risques de multicolinéarité. Enfin, nous avons testé le modèle global en équations structurelles, à l'aide du logiciel LISREL 9.30 afin de vérifier nos hypothèses de recherche. De nombreux chercheurs (Roussel et al., 2002 ; ShROUT et Bolger, 2002) estiment que la modélisation par équations structurelles offre, en effet, une meilleure analyse simultanée des variables et permet d'éviter les problèmes liés aux erreurs de mesure, à la multicolinéarité et aux relations non linéaires. En intégrant les erreurs de mesure dans l'estimation du modèle étudié, la méthode d'équations structurelles permet alors d'obtenir des coefficients moins biaisés (Roussel et al., 2002).

L'analyse factorielle confirmatoire a été réalisée sur les sept variables latentes de premier ordre qui représentent notre modèle théorique (*justice distributive, justice procédurale, justice interpersonnelle, justice informationnelle, motivation intrinsèque, satisfaction au travail et performance dans la tâche*), elles-mêmes définies par les vingt et un items correspondants. Le tableau 1 présente les résultats de l'analyse confirmatoire :

**Tableau 1** : Qualité d'ajustement du modèle théorique

Indices d'aj.	Chi2	$\chi^2/ddl$	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA	NFI	NNFI	CFI
Modèle théorique	445.2	3.71	.933	.905	.037	.040	.959	.961	.970

Les résultats mettent en évidence un excellent ajustement des données au modèle théorique. Comme nous pouvons le constater, le Chi2 rapporté à son degré de liberté  $\chi^2/ddl$  est égal à 3.71. Ce ratio est satisfaisant car bien inférieur à 5, la norme empiriquement fixée à ne pas dépasser. L'indice de résidus SRMR est égal à 0.03. En règle générale, il est couramment admis que, plus l'indice SRMR est proche de zéro, meilleur est l'ajustement. Par ailleurs, l'indice RMSEA est égal à 0.04. Cet indice doit être inférieur à 0.08 pour informer sur un meilleur ajustement. Les autres indices de mesure absolus GFI = 0.933 et AGFI = 0.905 sont également très satisfaisants, car supérieurs à la norme communément admise (.90). Les indices de mesures incrémentaux NFI = 0.959, NNFI = 0.961 et CFI = 0.970 atteignent aussi les valeurs admises pour offrir un excellent ajustement (Bentler et Benett, 1980; Pedhazur et Pedhazur Schmelkin, 1991; Roussel et al., 2002). Ces résultats apportent du soutien à la validité de construit des questionnaires utilisés dans cette étude.

Au-delà de cette analyse confirmatoire, nous avons ensuite réalisé des statistiques descriptives et étudié les corrélations entre les variables du modèle. Le tableau 2 suivant présente ces résultats.

**Tableau 2** : Statistiques descriptives et corrélations entre les variables

	Moyenne	E-T	1	2	3	4	5	6	7
1. Distributive	2.83	1.06	<b>(.946)</b>						
2. Procédurale	2.84	0.92	,648**	<b>(.851)</b>					
3. Interpersonnelle	3.93	0.92	,483**	,594**	<b>(.930)</b>				
4. Informationnelle	3.27	1.03	,508**	,652**	,753**	<b>(.888)</b>			
5. Motivation	3.90	0.88	,314**	,325**	,334**	,352**	<b>(.916)</b>		
6. Satisfaction	3.73	0.86	,365**	,392**	,454**	,453**	,644**	<b>(.851)</b>	
7. Performance	3.84	0.61	,241**	,277**	,228**	,300**	,272**	,374**	<b>(.695)</b>

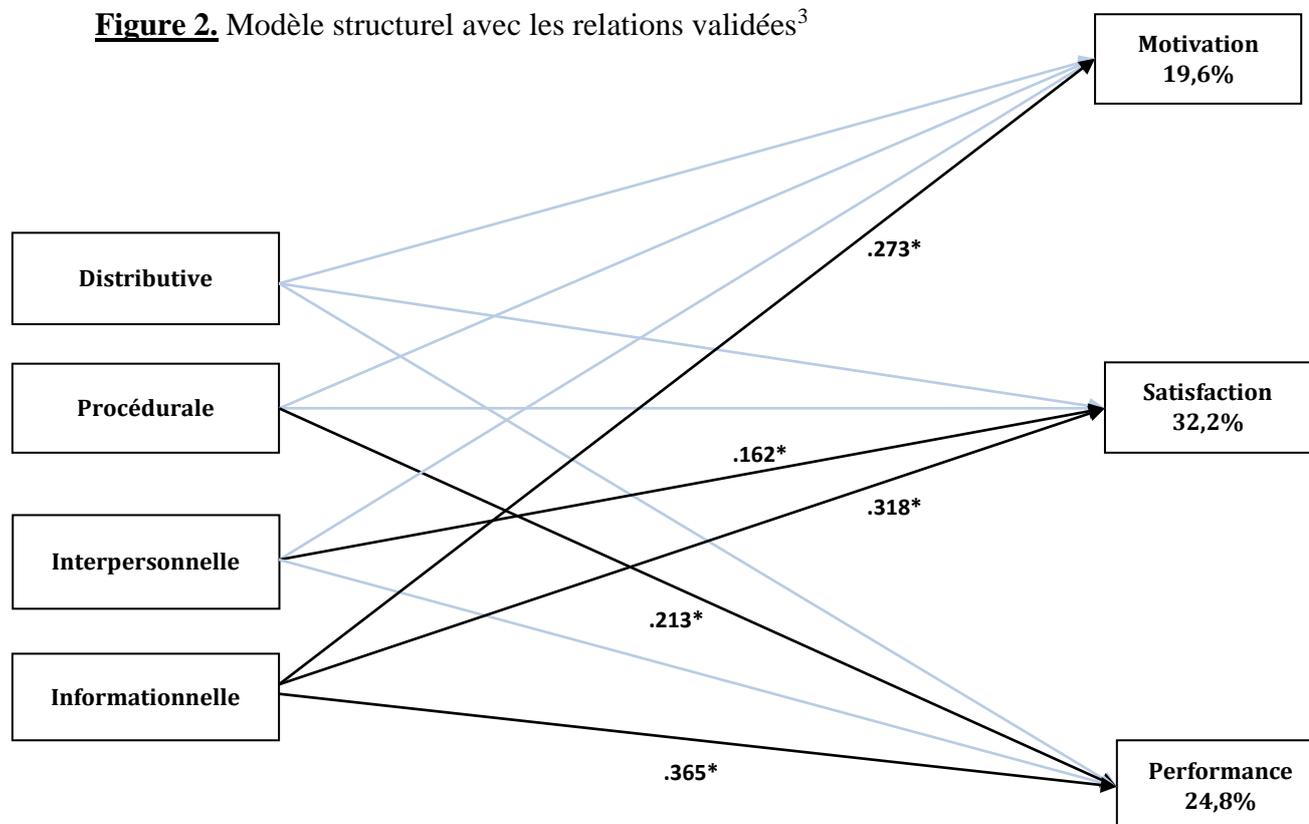
\*  $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$

Ces résultats montrent que les dimensions de la justice sont positivement corrélées avec la motivation intrinsèque au travail :  $r = ,314$ ;  $p = 0,000$  pour la justice distributive,  $r = ,325$ ;  $p = 0,000$  pour la justice procédurale,  $r = ,334$ ;  $p = 0,000$  pour la justice interpersonnelle et enfin  $r = ,352$ ;  $p = 0,000$  pour la justice informationnelle. Les dimensions de la justice sont aussi corrélées avec la satisfaction au travail :  $r = ,365$ ;  $p = 0,000$  pour la justice distributive,  $r = ,392$ ;  $p = 0,000$  pour la justice procédurale,  $r = ,454$ ;  $p = 0,000$  pour la justice interpersonnelle et  $r = ,453$ ;  $p = 0,000$  pour la justice informationnelle. Avec la performance dans la tâche, les niveaux de corrélation sont :  $r = ,241$ ;  $p = 0,000$  pour la justice distributive,  $r = ,277$ ;  $p = 0,000$  pour la justice procédurale,  $r = ,228$ ;  $p = 0,000$  pour la justice interpersonnelle et  $r = ,300$ ;  $p = 0,000$  pour la justice informationnelle. Ces premiers résultats vont dans le sens de nos hypothèses de recherche. La fiabilité des échelles de mesure, calculée avec l'alpha de Cronbach, est donnée par les valeurs entre parenthèses.

Afin de statuer définitivement sur le sens des relations observées, nous allons recourir à la méthode des équations structurelles. Le tableau 2 présente les résultats des analyses en pistes causales entre la justice organisationnelle, la motivation intrinsèque au travail, la satisfaction au travail et la performance dans la tâche. La figure 2 présente elle, le modèle structurel avec les résultats validés.

**Tableau 2.** Analyses en pistes causales entre la justice, la motivation, la satisfaction et la performance

Relations entre les variables		Estimations standardisées	Erreur standardisée	T de student	R <sup>2</sup>
Justice distributive	→ Motivation	.103	.061	1.67	<b>19,6%</b>
Justice procédurale	→ Motivation	.062	.084	0.86	
Justice interpersonnelle	→ Motivation	.059	.077	0.79	
Justice informationnelle	→ Motivation	<b>.273**</b>	.090	<b>3.01</b>	
Justice distributive	→ Satisfaction	.076	.059	1.28	<b>32,2%</b>
Justice procédurale	→ Satisfaction	.072	.084	0.86	
Justice interpersonnelle	→ Satisfaction	<b>.162**</b>	.072	<b>2.23</b>	
Justice informationnelle	→ Satisfaction	<b>.318***</b>	.088	<b>3.57</b>	
Justice distributive	→ Performance	.097	.068	1.380	<b>24,8%</b>
Justice procédurale	→ Performance	<b>.213**</b>	.097	<b>2.18</b>	
Justice interpersonnelle	→ Performance	-.148	.083	-1.76	
Justice informationnelle	→ Performance	<b>.365**</b>	.102	<b>3.58</b>	

\*\*  $p < .01$  ; \*  $p < .05$ **Figure 2.** Modèle structurel avec les relations validées<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Les flèches en noir indiquent les relations significatives avec leurs coefficients bêta, celles en bleu les relations non significatives.

Avant de s'attacher à la validation des hypothèses, nous pouvons remarquer d'abord que dans l'ensemble, les données collectées sur notre échantillon s'ajustent aussi très bien au modèle structurel [NFI = .917 ; NNFI = .916 ; CFI = .931 ; RMSEA = .08]. Les valeurs sont conformes aux seuils exigés (Pedhazur et Pedhazur Schmelkin, 1991; Roussel et al., 2002).

Les résultats du modèle structurel montrent ensuite que la justice organisationnelle perçue explique au moins 19,6% de la variation de la motivation intrinsèque des agents. En revanche, lorsque les quatre formes de justice sont testées simultanément, seules la justice informationnelle  $\beta = 0.273^{**}$  ( $p=0.003$ ) est associée à la motivation intrinsèque des agents, **validant définitivement l'hypothèse sous-jacente H1d**. La justice informationnelle perçue est associée positivement à la motivation intrinsèque au travail. Les sous-hypothèses H1a, H1b et H1c sont, par contre elles, rejetées.

De la même manière, la justice organisationnelle perçue explique au moins 32,2% de la variation de la satisfaction au travail des agents. Là aussi, seules la justice interpersonnelle  $\beta = 0.162^{**}$  ( $p=0.02$ ) et la justice informationnelle  $\beta = 0.318^{***}$  ( $p=0.000$ ) sont associées à la satisfaction au travail, **validant les hypothèses sous-jacentes H2c et H2d**. Les sous-hypothèses H2a et H2b sont ainsi rejetées.

Les résultats montrent enfin que la justice organisationnelle perçue explique au moins 24,8% de la variation de la performance dans la tâche des agents. En revanche, lorsque les quatre formes de justice sont testées en même temps, seules la justice procédurale  $\beta = 0.213^{**}$  ( $p=0.002$ ) et la justice informationnelle  $\beta = 0.365^{**}$  ( $p=0.000$ ) sont associées à la performance dans la tâche, **validant définitivement les hypothèses sous-jacentes H3b et H3c**. Les sous-hypothèses H3a et H3d sont donc rejetées.

### 3. Discussion des résultats

Même si de nombreuses recherches ont été consacrées aux facteurs présidant la motivation, la satisfaction et la performance, à ce jour très peu d'études empiriques ont porté sur l'influence des perceptions justice organisationnelle dans le contexte des collectivités locales. C'est l'une des raisons pour lesquelles notre recherche se proposait d'apporter une contribution afin de combler ce manquement de la littérature. L'impact simultané des quatre formes de justice organisationnelle sur la motivation intrinsèque des agents, sur leur satisfaction au travail et leur performance dans la tâche a, ainsi, été testé. Plus précisément, l'analyse de la littérature nous a amené à formuler trois principales hypothèses selon lesquelles les perceptions de justice organisationnelle avaient une influence positive sur ces trois variables. Les données empiriques collectées pour les besoins de cette recherche ont permis de valider toutes les hypothèses, si l'on s'en tient à la matrice des corrélations. Toutefois, l'analyse corrélationnelle n'étant pas toujours suffisante, nous l'avons complétée par la méthode d'équations structurelles afin d'affiner davantage les résultats. Nos analyses complémentaires montrent que toutes les dimensions de la justice organisationnelle n'agissent pas forcément sur la motivation intrinsèque, la satisfaction et la performance des agents. Lorsque les quatre formes de justice sont mises en évidence ensemble, la justice distributive n'a aucun impact sur les trois variables étudiées. Seules la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle agissent positivement, et différemment ces variables.

#### 3.1. Contributions théoriques

D'un point de vue théorique, cette recherche apporte une importante contribution à la littérature. Non seulement elle va dans le sens des travaux antérieurs (Deci et al., 1977 ; Lissak, 1983 ; Konovsky et Cropanzano, 1991 ; Tang et Baldwin, 1996 ; Tremblay et al., 2001 ; Gagné et Forest, 2008 ; Fall et Roussel, 2016), mais elle fournit aussi un éclairage

permettant de prendre du recul au regard de certaines digressions présentes dans la littérature. Portant exclusivement sur des salariés du secteur public, en l'occurrence ceux des collectivités locales françaises, cette recherche offre des résultats plus précis quant à la contribution des dimensions relatives à la justice organisationnelle perçue. A titre d'exemple, si Tremblay et al., (2001), estiment que les salariés qui perçoivent leur organisation comme juste sont plus intrinsèquement motivés, notre recherche permet de préciser que c'est surtout la perception de justice informationnelle qui prédit le mieux la motivation intrinsèque. Cette dimension de la justice a le plus fort pouvoir explicatif de la motivation intrinsèque des agents. Nos résultats remettent ainsi en question les travaux de Gagné et Forest, (2008) et ceux de Fall (2014), en révélant la prééminence de la perception de justice informationnelle dans la prédiction de la motivation intrinsèque, notamment au sein des collectivités locales. Ils corroborent toutefois les récentes conclusions de Fall et Roussel (2016) qui soutiennent que la justice distributive a un impact limité de la motivation autonome, lorsque les autres dimensions de la justice sont prises en considération. Concernant la satisfaction au travail, nos résultats ne vont pas dans le sens des travaux antérieurs. En effet, si la majorité des travaux établit la prééminence des perceptions de justice distributive et procédurale dans l'explication de la satisfaction au travail (Lissak, 1983 ; McFralin et Sweeny, 1992 ; Tang et Baldwin, 1996 Masterson et al., 2000, Colquitt et al., 2001, El-Akrémi et al., 2006), nos résultats révèlent, qu'au sein des collectivités locales, c'est la justice informationnelle et la justice interpersonnelle qui ont le plus fort pouvoir explicatif. Ces résultats qui remettent en cause les travaux antérieurs pourraient trouver une explication dans les spécificités du contexte public ou au travers des choix méthodologiques adoptés dans les travaux antérieurs. En effet, la bureaucratie wébérienne qui façonne fortement la culture de l'administration publique française (Crozier et Friedberg, 1977) impose déjà des dispositifs et procédures réglementaires, le plus souvent, acceptés et intégrés par les agents. A cela s'ajoutent les principes statutaires en vigueur dans les services publics (Monjardet, 1996), qui sont systématiquement incorporés amenant les agents à ne pas trop porter leur attention sur l'injustice distributive et procédurale qu'ils peuvent subir par rapport à l'injustice interpersonnelle et informationnelle. Par ailleurs, d'un point de vue méthodologique, la plupart des travaux ayant établi la prééminence de la justice procédurale dans l'explication de la satisfaction au travail, n'ont pas pris en compte toutes les dimensions de la justice organisationnelle (Lissak, 1983 ; Konovsky et Cropanzano, 1991 ; Tang et Baldwin, 1996 Lam et al., 2002).

Concernant la performance dans la tâche, nos résultats confirment les travaux de Konovsky et Cropanzano, (1991) et ceux de Bobocel et Zdaniuk, (2005) sur les effets potentiellement importants de la justice procédurale comparativement à la justice distributive. Toutefois, ils remettent en question les contributions de Lam et al., (2002) qui avancent le plus fort pouvoir explicatif de la justice distributive. Nos résultats permettent aussi de prendre du recul au regard des méta-analyses de Colquitt et al., (2001) ou Cohen-Charash et Spector, (2001) qui soutiennent que la justice procédurale a l'impact le plus important sur la performance dans la tâche que la justice distributive et interactionnelle. En effet, nos résultats montrent que, même si la justice procédurale influence la performance, c'est la justice informationnelle qui contribue le mieux à l'explication de la performance dans la tâche au sein des collectivités locales. Nos résultats rejoignent, en sens, les conclusions de Masterson et al., (2000) ou celles d'Aryee et al., (2002) qui soulignent que la justice interactionnelle détermine plus fortement la performance dans la tâche.

Pour mieux comprendre nos résultats, les apports de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), peuvent être mobilisés. Cette théorie offre un cadre d'analyse suffisamment fécond pour comprendre les mécanismes psychologiques permettant de concilier la théorie de la justice organisationnelle, la motivation, la satisfaction et la performance. La relation d'échange constitue la cause proximale pour expliquer les bases motivationnelles des attitudes

et comportements des subordonnés (Moorman et Byrnes, 2005; Nasr et al., 2009). Les effets de la justice sur les attitudes passent par la qualité de la relation d'échange social (Konovsky et Pugh, 1994; Rupp et Cropanzano, 2002). Lorsque la relation d'échange est fondée sur des règles transparentes, équitables et respectueuses, les subordonnés se sentent plus satisfaits au travail (Ohana, 2012) et seraient donc plus motivés et plus performants. Ainsi, un traitement fondé sur des procédures claires et courtois, est supposé engendrer des relations d'échange de haute qualité qui, par les vertus de la norme de réciprocité, devraient motiver des attitudes positifs fonctionnels de la part du salarié (Nasr et al., 2009), tel que la motivation intrinsèque, la satisfaction et la performance. Par conséquent, c'est la qualité de l'échange entre manager et subordonné qui expliquerait le mieux le lien entre la justice interactionnelle notamment et la motivation, la satisfaction et la performance.

### 3.2. Contributions managériales

D'un point de vue managérial, cette recherche apporte un éclairage non négligeable quant au pouvoir explicatif de la justice organisationnelle perçue. Cette variable mérite d'être traitée comme levier potentiel de succès du management au sein des collectivités locales. Elle explique au moins 32,2% de la variation de la satisfaction au travail des agents, 19,6% de la variation de leur motivation intrinsèque et 24,8% de la variation de leur performance dans la tâche. Ces résultats montrent à quel point les managers des collectivités locales devraient accorder plus d'importance à des pratiques managériales justes et équitables. De façon plus concrète, et à la lumière de nos résultats, les managers devraient veiller à ce que les principes de justice interactionnelle soient bien respectés au travers de leurs pratiques de management quotidien afin de favoriser la motivation, la satisfaction et la performance dans la tâche des agents. Ils devraient fonder leurs pratiques managériales sur des relations interpersonnelles et informationnelles justes et transparentes. Pour ce faire, une quête d'impartialité dans les informations communiquées et dans les relations entre supérieurs et subordonnés, devrait être mise en place. Les agents doivent être traités avec respect et dignité. Les informations communiquées doivent être claires, sincères et données au bon moment. Les managers doivent aussi adapter leur communication aux besoins spécifiques de chaque agent si possible, et éviter tout type de commentaires déplacés à leur égard. En résumé, la courtoisie dans les relations interpersonnelles et l'honnêteté dans les informations communiquées devraient être les maîtres mots qui doivent caractériser un management qui veut encourager la motivation, la satisfaction et la performance dans la tâche des agents, d'après notre étude. Les dirigeants et managers des collectivités locales devraient aussi mettre l'accent sur des processus et procédures de management justes pour développer notamment la performance dans la tâche. En plus de l'injustice informationnelle perçue, l'injustice procédurale se présente aussi comme un déterminant potentiel de la performance. Il apparaît donc tout aussi important d'engager des réflexions au sein des collectivités locales visant à promouvoir davantage un management fondé sur des procédures justes et acceptables. Par exemple, les processus d'évaluation des compétences, les entretiens *ante* promotion, les grilles d'évaluation des performances, les décisions collégiales ou les plans de formation devraient tous respecter les règles de l'art et être utilisés de manière identique à travers tous les agents.

### 3.3. Limites et perspectives

Si cette recherche apporte une contribution significative à la compréhension de la motivation, la satisfaction et la performance des agents, **elle 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 pertinent de réaliser une étude qualitative pour confronter les relations observées au discours des agents eux-mêmes. Cela permettrait d'affiner davantage les résultats. Par ailleurs, étant donné que notre étude est transversale, nos résultats doivent être interprétés avec précaution. En effet, même si l'hétérogénéité de

l'échantillon<sup>4</sup> pourrait permettre une généralisation des résultats, l'aspect temporel du sens des relations n'est pas encore vérifié dans le contexte des collectivités locales. Une étude longitudinale permettrait à l'avenir de pallier cette limite. Par conséquent, des recherches futures intégrant ces principales limites, permettraient de confirmer nos résultats empiriques.

## Bibliographie

- Adams J.S., (1965). « *Inequity in social exchange* », in Berkowitz L., *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 2, Academic Press, New-York, pp. 267-299.
- Ambrose, M.L. et Marshall S. (2003). Organization Structure As a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support and Supervisory Trust », *Journal of Applied Psychology*, 88, p. 295-305.
- Aryee, S, Budhwar, P. et Chen, Z.X (2002), Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (2002), pp. 267-285
- Baard, P., Deci, R., L., et Ryan, R., M., (2004), « Intrinsic Need Satisfaction : A Motivational Basis of Performance and Well-Being in two Work Settings », *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Bénabou, R. et Tirole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation, *Review of Economics Studies*, 70, 489-520.
- Bentler, P. M., & Benett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–600.
- 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.
- Bies, R.J. (2001). *Interactional (in)justice : The sacred and the profane*. In J. Greenberg et R. Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bobocel, D. R., & Zdaniuk, A. (2005). How can explanations be used to foster organizational justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp.469-498). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1993) Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In Schmitt, N. and Borman, W.C., Eds., *Personnel Selection in Organization*, Jossey Bass, San Francisco, 71- 78.
- Brislin, W.R. (1970). « Back-Translation for Cross-Cultural Research », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1970, 1 (3), p. 185-216.
- Cohen-Charash, Yochi et Paul E. Spector. (2001) « The Role of Justice in Organizations : A Meta-Analysis », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, p.278-321.
- Cole, S. Michael, Jeremy B. Bernerth, Frank Walter et Daniel T. Holt. (2010) « Organizational Justice and Individuals' Withdrawal : Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion », *Journal of Management Studies*, 47, p. 367-390.
- Colquitt J. A., 2001, « On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct; Validation of a Measure », *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, pp. 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Cropanzano, R., et Ambrose, M.L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think : a monistic perspective and a research agenda. In Greenberg et

---

<sup>4</sup>L'hétérogénéité de notre échantillon vient du fait qu'il est composé d'agents appartenant à différentes collectivités locales françaises de taille différente, composées à la fois d'hommes et de femmes, de fonctionnaires et de non titulaire.

- Cropanzano (Eds.) *Advances in Organizational Justice*, (pp. 119-151), Stanford University Press : Stanford
- Cropanzano, R. et Greenberg, J., (1997). Progress in organizational justice : Tunneling through the maze, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol.12, p. 317-372.
- Crozier, M. et Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système*, Editions Seuil, Paris. Vbouchon.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- 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.
- Ensher E.A., Grant-Vallone, E.J., & Marelich, W.D. (2002). Effects of perceived attitudinal and demographic similarity on protégés support and satisfaction gained from their mentoring relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(7): 1407–1430.
- El Akremi A, Nasr, M.I. & Camerman, J. (2006), Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. In *El Akremi, A., Guerrero, S. & Neveu, J. P. (Eds.), Comportement. Organisationnel* (vol. 2), Editions De Boeck, pp. 47- 90.
- El Akremi A, Guerrero, S. & Neveu, J. P. (2006). *Comportement. Organisationnel* (vol. 2), *Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Editions De Boeck.
- Fall, A. (2014), Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d’une étude empirique, *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69(4), 709-731.
- Fall, A., & Roussel, P. (2014). Compensation and work motivation. In M. Gagné (Ed.), *The oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 199–217). New York: Oxford University Press.
- Favoreu, C., Carassus, D., Gardey, D. & Maurel, C. (2015). Le management par la performance dans le secteur public local français : Un modèle plus administratif que politique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 81,(4), 713-734.
- Folger, R., et Greenberg, J., (1985). Procedural Justice : An Interpretative Analysis of Personnel System, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3(2) 143-183.
- Folger, R. et Konovsky M. A., (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Folger, Robert G. et Russel Cropanzano. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Beverly Hills, CA : Sage. Folger et Konovsky, 1989).
- Frey, B. and Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical evidence. *Journal of Economic Surveys* 15 (5): 589-611.
- Gagné M. et Deci E.L., (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- 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., Morin, E. et Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Gneezy U. et Rustichini A., (2000). Pay Enough or Don't Pay at All, *Quarterly Journal of Economics*, 115, 791-810.
- Greenberg, J. (1990) « Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow », *Journal of Management*, 16, p. 399-432.
- Greenberg, J. (1987) « A Taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, 12, p. 9-22.
- Igalens, J et Roussel, P., (1998) *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris : Economica.
- Masterson, S. S., Kyle L., Barry M. G. et Susan M. T. (2000) « Integrating Justice and Social Exchange : The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships », *Academy of Management Journal*, 43, p. 738-748.
- Konovsky, M.A. and Pugh, S.D. (1994) Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Konovsky, M. et Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance, *Journal of Applied Psychology* 76(5):698-707
- Lam, S. S. K., Yik, M. S. M., & Schaubroeck, J. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 192-201.
- Lau, C.M. and E.W. Lim, (2002). The intervening effects of participation on the relationship between procedural justice and managerial performance. *British Accounting Review*, 34: 55-78.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Éds), *Social exchange : Advances in theory and research* (p. 27-55). New York, NY : Plenum Press.
- Lind, E. A. and Tom Tyler (1988), *The Social Psychology of Justice*. New York : Plenum
- Lissak, R. I. (1983). Procedural fairness: How employees evaluate procedures. *Unpublished doctoral dissertation*, University of Illinois.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*. (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- McFarlin, D.B. and Sweeney, P.D. (1992) Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Masterson, S. S, Lewis, K., Goldman, B. M, & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange : The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43: 738-748.
- Meyssonier, R., & Roger, A. (2006). L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter. *XVIIème Congrès de l'AGRH*. Reims.
- Molines M. et Fall, A. (2016), Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 71,(4), p.660-689.
- Monjardet, D. (1996) « Ce que fait la police », dans *Sociologie de la force publique*, Paris : La Découverte.
- Moorman, R.H., & Byrne, Z.S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior ? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of*

- Organizational Justice* (pp. 355-382). Mahwah. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Murphy, K.R. (1989). *Dimensions of job performance*, in R. Dillon et J. Pelligrino (éd.), *Testing: Applied and theoretical perspectives*, Praeger, New York.
- Murphy, K.R. et Shiarella, A.H. (1997). Implications of The Multidimensional Nature of Job Performance For the Validity of Selection Test: Multivariate Frameworks for Studying Test Validity», *Personnel Psychology*, Vol. 50, p.823-854.
- Nasr, M.I., El-Akreml, A., Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté: test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 74: 3-23 p.
- Ohana M., (2012), Perceived Organisational Support As Mediator Of Distributive Justice And Job Satisfaction: The Moderating Role Of Group Commitment, *Journal of Applied Business Research*, vol. 28, n° 5, p. 1063-1072
- Olafsen A.H, Halvari H, Forest J., et Deci E.L (2015). Show them the money ? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447-457.
- Organ, W.D. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis, *Academy of Management Review*, Vol. 2, No.1 pp. 46-53
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Pedhazur, E. J., et Pedhazur Schmelkin, L. (1991). *Measurement, design, and analysis: An integrated approach*. Hillsdale, NJ: LEA.
- Ragainne, A. (2016). *Management des collectivités territoriales*, Gualino; Collection : Fonction Publique; ISBN : 978-2-297-04801-9.
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E., El Akreml A., (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherches et applications en gestion*, Edition ECONOMICA, PARIS.
- Roussel P. (1996), *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*, Economica, Paris.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925–946.
- Saint-Onge, S. & Haines, V. (2007). *Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances*. De Boeck Supérieur, « Méthodes & Recherches », Louvain-la-Neuve, Belgique
- 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.
- Shrout, P.E., & Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Simon A., Fall, A., et Carassus, D., (2015), La construction d'un baromètre pour mesurer la "performance RH" en milieu public : une application dans le contexte local, *Revue Gestion et Management Public* vol. 3, n° 3, p. 5-31
- Tang, T.L. Sarsfield-Baldwin, L.J (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment, *SAM advanced management journal*, 61 (3): 25-31.
- Tremblay, E., Sénécal, C., & 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

- 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.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences, *Human Resource Management Review*, Vol 12, (2) pp. 173-194
- Williams, L.J. et Anderson, S.E (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3): 601-617.