

Identification du sentiment de justice organisationnelle dans les dispositifs de contrôle de gestion

Identification of the feeling of organizational justice in management control systems

Rosalie Lydie NGONO

Enseignante Chercheur

Institut Universitaire Catholique Saint Jérôme à Douala

Association pour la recherche en Comptabilité, Contrôle et Audit (ARECCA)

Cameroun

ngomesrol@yahoo.fr

Narcisse ELLE

Enseignant Chercheur

Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique de l'Université de Douala

Association pour la recherche en Comptabilité, Contrôle et Audit (ARECCA)

Cameroun

narcisseelle@yahoo.fr

Date de soumission : 31/03/2020

Date d'acceptation : 27/05/2020

Pour citer cet article :

NGONO R. & ELLE N. (2020) « Identification du sentiment de justice organisationnelle dans les dispositifs de contrôle de gestion », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 750 - 768

Résumé :

Certains managers se sont intéressés pendant longtemps à la réussite de leur entreprise par la mise en œuvre du contrôle de gestion comme composante importante de la performance. D'autres se sont plutôt intéressés au succès de leur organisation à partir de la mise en place de la justice organisationnelle notamment sur son analyse tridimensionnelle. La littérature nouvelle qui s'ouvre aux recherches ce dernier temps, propose d'associer le contrôle de gestion à la justice organisationnelle. Ainsi, l'objectif de l'étude vise à suivre cette brèche en vue d'apprécier comment les dispositifs de contrôle de gestion développent la justice organisationnelle selon les enseignements issus du contexte camerounais. L'implémentation de cette recherche se fait via une étude de cas menée à partir de 17 personnes dans une école de formation. Celle-ci est suivie d'une confirmation empirique par questionnaire appliqué à 110 individus dans 28 PME. A la fin de l'étude, la double méthodologie mobilisée permet d'aboutir à des résultats quelque peu contradictoires par rapport à ce que présente la littérature.

Mots clés : Contrôle de gestion ; participation ; principe de contrôlabilité ; feedback et justice organisationnelle.

Abstract :

Some managers have long been interested in the success of their companies by implementing management control as an important component of performance. Others have rather than sought the success of their organization from the establishment of organizational justice including its three-dimensional analysis. The new literature which has opened up to research in recent times, suggests associating management control with organizational justice. Thus, this study aims to follow this breach in order to assess how management control systems of management develop organizational justice according to lessons learned from the Cameroonian context. The implementation of this research is done via a case study conducted 17 from people in a training school. This is followed by empirical confirmation by questionnaire applied to 110 individuals in 28 SMEs. At the end of the study, the double methodology mobilized leads to somewhat contradictory results compared to what the literature presents

Keywords : Management control; participation; principle of controllability; feedback organizational justice.

Introduction

Le contrôle de gestion est une activité multidimensionnelle qui touche tous les domaines de l'organisation tels les aspects liés à la technique et au comportement. Tout comme le contrôle interne, comme le précisent Hilmi et Fatine (2020), la littérature occidentale et anglo-saxonne particulièrement sur le contrôle de gestion, connaît depuis fort longtemps une évolution dans ces pays si bien qu'il existe un programme RAPM¹ bien défini qui étudie ses aspects comportementaux pour comprendre comment les individus agissent par rapport aux modes de contrôle mis en place dans leur entreprise. Par contre cette littérature est restée figée dans ses aspects techniques dans les pays africains. Cependant, le courant qui étudie les aspects comportementaux du contrôle de gestion a évolué et s'intéresse à la perception de la justice à partir des questions budgétaires. Toutefois, ce courant de recherche qui analyse les aspects comportementaux du contrôle de gestion commence à se diffuser dans l'espace francophone notamment en France. Par contre dans les pays du sud et précisément au Cameroun, ces études restent encore inexistantes à notre connaissance. Ainsi, l'objet de cet article est de présenter l'évolution du contrôle de gestion et sa convergence dans sa nouvelle vision. Dans cette étude, il n'est alors pas question de rester dans la logique soutenue par Argyris (1952) qui développe les aspects comportementaux des managers au regard de la façon dont les budgets sont mis en place. Mais l'étude s'appuie sur cette dernière pour servir de point d'ancrage à la problématique développée dans ce travail. Cette étude se consacre sur les aspects techniques et managériaux pour montrer que la question de justice y est enfouie. La littérature relève que cette question y est depuis la mise en place des budgets même si elle est restée longtemps noyée dans les perceptions que les individus ont par rapport auxdits budgets. Ainsi, l'étude repose sur un certain nombre de points centraux garant suivant la littérature, de la relation entre les individus et l'organisation qui les emploie. Il s'agit de la question de la fixation des objectifs, la prise des décisions et la détermination des récompenses. Ces points semblent être l'élément déclencheur des questions de perception de justice des systèmes de contrôle de gestion. Pour apporter notre modeste contribution à cette nouvelle façon d'appréhender les études en contrôle de gestion, nous nous sommes intéressés à la manière dont la justice est incluse dans les dispositifs de contrôle. Ceci nous a conduit à nous poser la question suivante : les dispositifs de contrôle de gestion développent-ils la perception de la justice organisationnelle ? Pour apporter un éclairage sur la question, nous présentons au

¹ Reliance Accounting Performance Measure

premier point l'état de l'art entre contrôle de gestion et justice et passant par la relation théorique qui pourrait soutenir contrôle de gestion et justice organisationnelle. Pour comprendre davantage la relation entre le contrôle de gestion et la justice organisationnelle, une étude exploratoire est réalisée suivie d'une confirmation empirique par questionnaire afin d'apprécier dans le contexte camerounais lequel des dispositifs de contrôle de gestion développe plus de justice organisationnelle.

1. L'état de l'art

Depuis plusieurs années, les recherches se sont appesanties sur les aspects techniques du contrôle de gestion. Ces aspects indiquent de façon large les outils mis en œuvre dans les entreprises pour le contrôle de gestion. Jusqu'ici la littérature présente un état des connaissances assez poussé par rapport à ses outils aussi bien en Europe que dans d'autres continents (Fernandez et al, 1996 ; Nobre, 2001 ; Meyssonier, 2012; Abi Azar, 2005 ; Bampoky et Meyssonier, 2012 ; Ngongang, 2005). Cependant, il a évolué. Il tend d'abord à partir de ses dispositifs à influencer les comportements en mettant en avant l'action des individus. Cette action se traduit par la réaction de ceux-ci face aux moyens de contrôle mis en place. D'ailleurs les travaux de De Vaujany (2006) pour soutenir ce développement, indique que si on ajoute à l'outil une norme ou une procédure, il peut prendre la dénomination de dispositif. Dans ce sens nous sommes tentés de nous poser la question de savoir : Est-ce un dispositif qui guide l'homme ? ou encore d'observer la chose dans le sens inverse. L'outil en s'appliquant à lui, est-il susceptible d'influencer son comportement ? Est-ce dans ce sens que certaines études comme celle de Langevin et Mendoza (2013 ; 2014) ont axé leur intérêt sur les dispositifs de contrôle de gestion ? Face à cette pénombre, la littérature semble n'y avoir pas apporté des précisions. Pourtant, les travaux de ces mêmes auteurs indiquent que les aspects de la démarche de contrôle comme la fixation des objectifs, les éléments à caractère instrumental et l'évaluation de la performance inhibent les dimensions de la justice organisationnelle.

Par contre les pays Anglo-saxons semblent plus avancés sur cette question du lien entre le contrôle de gestion et la justice organisationnelle car un certain nombre de travaux y ont été réalisés depuis les années 1995 (Magner et al, 1995 ; Libby, 1999 ; Wentzel, 2002 ; Lau et Tan, 2006). En Europe, certaines études commencent à s'intéresser à cette question. C'est le cas des travaux de Langevin et Mendoza (2013, 2014). Mais dans les pays du sud, à notre connaissance aucune étude ne semble pas encore avoir été faite. C'est pourquoi cet article est

réalisé dans l'optique d'apporter une contribution issue du contexte camerounais sur la question. Celle-ci va participer à élargissement de cette vision de la recherche.

De ce fait, parmi les études mentionnées plus haut, certaines ont mobilisé comme variables : la participation au processus budgétaire et les effets que celle-ci induit sur les attitudes et les comportements des managers. D'autres ce sont focalisées sur le lien entre la participation et la justice procédurale. Ces dernières indiquent que peu d'études ont porté leur intérêt sur la justice distributive et la justice interactionnelle. D'autres études encore ont montré que la participation accroît la justice procédurale et engendre la satisfaction des managers et leur engagement envers la hiérarchie et l'organisation qui les emploie. Par ailleurs d'autres études ont considéré la justice organisationnelle comme une variable médiane entre les dispositifs de contrôle de gestion et la justice organisationnelle. Cependant, une lecture globale de l'ensemble de ces travaux nous indique que la combinaison entre le contrôle de gestion et la justice organisationnelle s'est penchée davantage sur la participation et les effets procéduraux. Toutefois alors que les études qui mettent en évidence la relation entre le contrôle de gestion et la justice organisationnelle se soient beaucoup appesanties sur la justice procédurale. Langevin et Mendoza (2013) vont plus loin et mettent en exergue en plus de la justice procédurale, la justice distributive et la justice interactionnelle. Leur étude s'est consacrée à faire une recension des travaux déjà évoqués sur la question dans un premier temps et dans ce second temps, ils ont proposé des pistes de recherche possibles pour ce genre d'étude en prônant une répétition de la leur. Cette étude a mobilisé les composantes du contrôle de gestion en lien avec les dimensions de la justice organisationnelle. Des composantes que les auteurs considèrent comme dispositifs contrairement à sa compréhension tant que outil. Ce travail adopte la même dénomination pour indiquer que ce sont les éléments sur lesquels porte le contrôle de gestion ou encore les moyens de contrôle. Le point d'accroche de ce travail « est le sentiment que les managers ont de ces dispositifs ». Ce qui plus tard pourrait contribuer à mettre en exergue les effets qui proviennent de la perception juste ou non que les managers ont des dispositifs de contrôle de gestion.

Dans le cadre de cette recherche, au regard des possibilités qu'offre la littérature, et contrairement à l'étude de Langevin et Mendoza (2013) qui ont pris en compte les indicateurs non financiers, nous allons mobiliser trois dispositifs de contrôle de gestion comme variables à partir desquels nous allons apprécier l'effet sur la justice. Il s'agit de la fixation des objectifs, du principe de contrôlabilité et du feedback. Puisque la justice s'est toujours présentée selon Langevin et Mendoza (2013) comme un fantôme endormi dans le processus

de contrôle, cette recherche va permettre de contribuer à ce débat en examinant le contexte camerounais.

1.1 Les enjeux du lien entre le contrôle de gestion et la justice organisationnelle

Les enjeux qui forgent le lien entre contrôle de gestion et la justice concernent les questions de fixation des objectifs, d'allocation des ressources et de la mesure de la performance. On a souvent noté dans le contexte camerounais et même ailleurs des problèmes auxquels les employés font face émanant de leurs relations avec les entreprises qui les emploient ainsi que les crises qui naissent dans celles-ci. Ces problèmes sont le plus souvent sujet des plaintes formulées à l'encontre de l'employeur ou de ceux qui ont une responsabilité quelconque. Ces plaintes concernent généralement des revendications relatives à l'allocation des ressources, les abus de pouvoir, les retards dans le paiement des salaires voire même des réactions liées à leurs conditions de travail. D'autres par ailleurs souvent résultent des différences dans le traitement des managers en entreprise. Tout ceci entraînant des effets dysfonctionnels (désengagement, démotivation, boude, désinvolture...) ou des effets citoyens (confiance envers la hiérarchie, la motivation au travail, l'engagement) selon la nature du traitement. Ceci s'expliquant par l'appréhension juste ou injuste des avantages alloués aux individus. Certains travaux qui se sont intéressés à la justice des systèmes de contrôle ont porté leur attention à l'une des étapes de son processus. Il s'agit par exemple du moment au cours duquel la fixation des objectifs et l'évaluation de la performance sont faits. La participation a dans ce cadre fait l'objet d'un nombre considérable des recherches. Par exemple l'étude de Godener et Fornerino (2005) même si ne travaillant pas sur le lien entre contrôle de gestion et justice organisationnelle, indiquent que la participation du manager influence positivement sa performance à travers une double médiation de la pertinence des informations que le contrôleur lui fournit et l'utilisation qu'il en fait. Pour aller dans le même sens que cette étude, dans le cadre du lien entre contrôle et justice, les travaux montrent qu'avec la participation, les sujets ayant la possibilité de donner leur point de vue au moment de la fixation des budgets considèrent le processus comme juste contrairement à ceux à qui cette opportunité n'est pas donnée. Mayer et al (1995) observent également que certains managers développent une attitude moins négative même si leur budget est insatisfaisant, s'ils ont participé à ce processus. Dans cette logique, l'enquête réalisée par Wentzel (2002) dans un hôpital postule que la participation au processus budgétaire augmente la justice distributive et la justice procédurale. Lau et Tan (2005) de leur côté dans une enquête effectuée auprès de 152

managers des entreprises industrielles, observent une relation entre participation au processus budgétaire et justice procédurale perçue. Aussi, cette étude indique que la perception de la justice lors du processus budgétaire a des effets sur la satisfaction au travail et l'engagement vis-à-vis de l'organisation. Compte tenu de toutes ces études et surtout de ce que le contrôle de gestion peut impacter sur le comportement des employés, Langevin et Mendoza (2013) ont encouragé la communauté des chercheurs à se pencher sur la question de la justice en observant les systèmes de contrôle. Leur étude s'est consacrée à faire une recension des études anglo saxonnes portant sur la question. Cette étude a mobilisé au-delà des aspects retenus comme sources de la justice des systèmes de contrôle un autre élément qui est l'indicateur non financier.

C'est ainsi que la justice intervient pour réguler les comportements, pour guider les intentions vers la vision souhaitée par l'organisation, pour favoriser les relations interpersonnelles et communicationnelles entre les membres de l'organisation et leur hiérarchie. Certains travaux pour traduire la perception de la justice dans les systèmes de contrôle, s'appuient sur les modèles instrumental et relationnel. Ces modèles favorisent la compréhension de la perception des comportements éthiques ou non au sein de l'organisation. Des comportements axés sur le relationnel induisant les interactions qui existent entre les individus. L'instrument lui révélant ce qui guide l'individu et le conduit à agir dans le sens visé par l'entreprise. En effet, le souci de suivre un sens combinant des relations entraîne chez les opérationnels des sentiments qui selon certains travaux, s'assimilent aux sentiments retenus dans la justice organisationnelle.

1.2 Contrôle de gestion et justice : quel fondement théorique ?

Le lien entre contrôle et justice mobilise le plus souvent la théorie de l'équité emprunté des travaux de Adams (1965). Cette théorie explique comment la répartition des ressources doit être faite en élucidant la justice distributive. Elle s'appuie sur les critères d'égalité et considère que les ressources doivent être distribuées de façon équitable en évitant quelque différence que ce soit. Cette théorie bien que prônant l'équité, n'apporte pas de façon précise des éclaircissements sur le point d'ancrage des ressources, des primes et promotion à accorder aux employés. Pourtant la littérature qui combine contrôle de gestion et justice organisationnelle, présente ces aspects comme le leitmotiv de la question. Cette théorie n'indique par conséquent pas à notre connaissance dans quelle mesure les dispositifs de contrôle de gestion peuvent être pris en compte. La théorie de Locke (1975), par contre

semble insister de façon implicite sur le nœud de la question de la relation entre le contrôle de gestion et la justice organisationnelle. Elle s'appuie sur les effets qui résultent de la participation à la fixation des objectifs comme la motivation, l'engagement... Mais, elle n'a pas été mobilisée par les recherches portant sur ce type de sujet.

Cependant, au-delà des deux théories sus-évoquées, les dispositifs de contrôle de gestion, les dimensions de la justice organisationnelle et les individus constituant un tout dans lequel les uns agissent sur les autres et chacun tirant profit de l'autre, par conséquent, ceci donne la possibilité de penser à la théorie de la traduction. Celle-ci pourrait s'expliquer ici à partir de l'appréhension juste ou injuste que les managers ont des dispositifs de contrôle de gestion. Ceci crée un mélange qui combine les individus représentant les acteurs et les dispositifs les actants tous se trouvant dans un réseau où l'un doit se servir de l'autre pour avoir une certaine satisfaction (Callon & Latour, 1986). De ce fait, l'autre est le point d'ancrage pour obtenir cette satisfaction. Dans ce cadre, la fixation des objectifs, l'évaluation de la performance et le feedback deviennent le leitmotiv qui pousse les individus à agir autant en amont qu'en aval de l'activité organisationnelle. Cette imbrication entre les composantes du contrôle et les dimensions de la justice traduisent donc la vision de la théorie de la traduction. La satisfaction souhaitée étant les effets qui se dégagent de la perception que les managers ont des trois composantes du contrôle de gestion et qui favorisent sans intention aucune l'identification des dimensions de la justice². De façon précise l'étude indique laquelle des composantes du contrôle de gestion est davantage favorable aux dimensions de la justice organisationnelle.

2. Méthodologie de l'étude

Les études empiriques menées jusqu'ici sur le lien entre le contrôle de gestion et la justice organisationnelle ont adopté une démarche expérimentale et des enquêtes par questionnaire. Elles n'ont pas apporté de précision sur le type d'entreprise qui a permis de réaliser cette étude expérimentale et ces enquêtes. Dans ce travail, nous envisageons orienter notre recherche sur les PME au Cameroun parce que la PME reste un cadre important à chercher à maîtriser vu sa forte représentativité dans le tissu économique de ce pays (INS, 2018). Elle demeure aussi importante parce qu'à notre connaissance jusqu'ici, les causes des difficultés pour certaines de ces entreprises à se maintenir en vie restent encore moins connues. Compte tenu du fait que le lien entre contrôle de gestion et justice organisationnelle reste à notre

² Par souci de simplification, nous utiliserons fréquemment justice pour indiquer la justice organisationnelle et contrôle pour indiquer le contrôle de gestion.

connaissance moins développé, La PME constitue ainsi un terrain important à comprendre dans ce cadre.

Pour conduire cette étude, nous avons opté pour une méthodologie mixte. La première phase de notre travail est qualitative et la deuxième est quantitative. Notre échantillon dans la première phase de cette étude a été constitué de 17 individus cadres supérieurs dans une école de formation. Pour le choix du cadre méthodologique, nous n'avons pas fait de distinction entre les types d'entreprise (entreprise industrielle ou de service ou encore commercial) pour réaliser l'étude. La taille de l'échantillon a été retenue grâce à la redondance des informations délimitée par le principe de saturation selon Thietart et al (2003). Puisque les recherches qui font le lien entre le contrôle de gestion et la justice organisationnelle, semblent être absentes à notre connaissance dans le contexte camerounais. Nous n'avons pour cela pas jugé utile de distinguer les activités du cadre méthodologique. Ceci pourrait être considéré comme une perspective future de l'étude. Après retranscription de nos verbatim, nous avons formulé des propositions au regard des axes prioritairement retenu dans notre guide d'entretiens à savoir la participation à la fixation des objectifs, le principe de contrôlabilité et le feedback. Les échanges obtenus par rapport à ces différents axes, nous ont conduit à formuler les propositions suivant les différentes composantes du contrôle de gestion retenues dans ce travail comme suit :

P1 : Le feedback permettrait aux managers d'avoir l'assurance que l'effort fourni est considéré ce qui favorise le sentiment de justice organisationnelle.

Cette proposition permet de comprendre comment le feedback est fait relativement au travail que les managers fournissent. Il s'analyse aussi à partir de la manière dont il est appréhendé par ceux-ci. Par ailleurs, concernant la proposition relative à la participation à la fixation des objectifs, elle fait référence à la manière dont les objectifs sont fixés et comment les managers appréhendent cette manière de le faire. Ainsi cette proposition se présente comme suits :

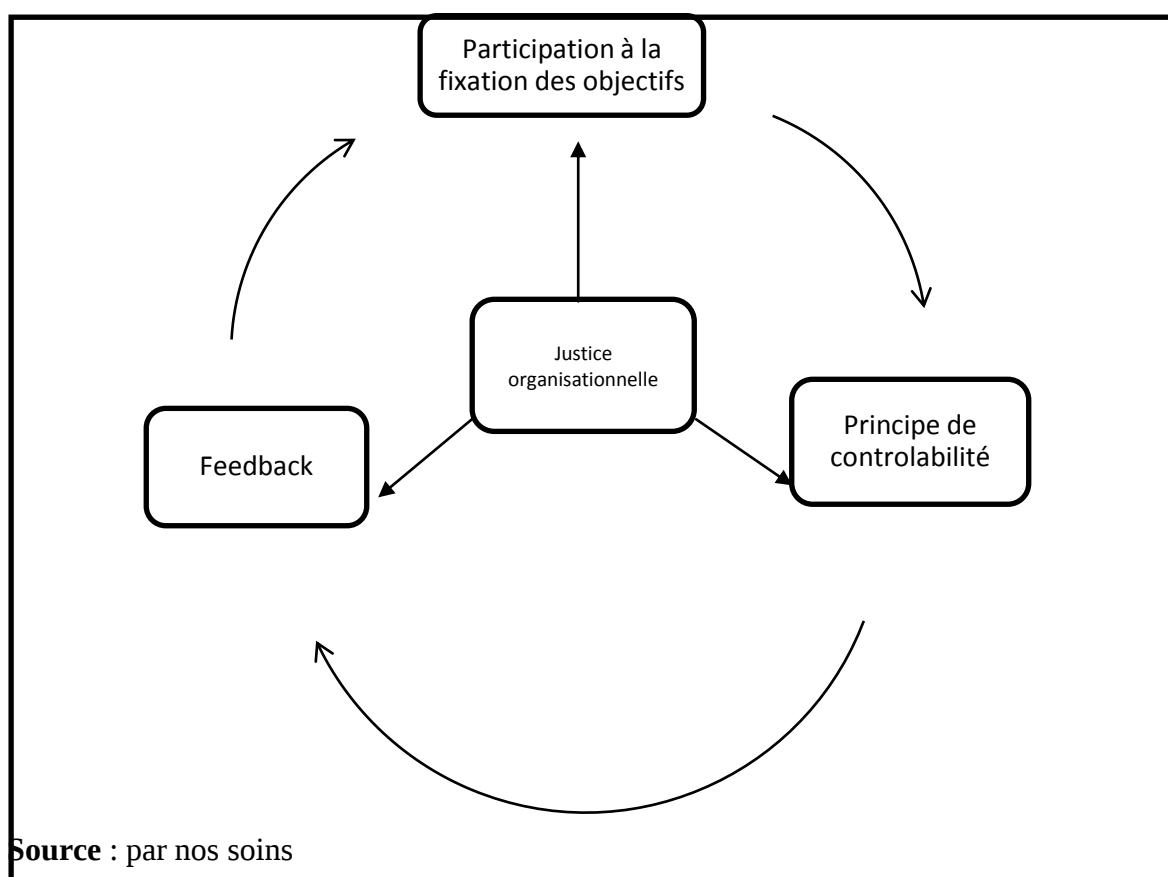
P2 : La participation à la fixation des objectifs aurait une influence positive sur les managers ce qui favorise le sentiment de justice organisationnelle.

De même, la proposition relative à l'application du principe de contrôlabilité permet de comprendre comment on évalue le travail des managers. Elle permet par ailleurs de savoir l'appréhension que ceux-ci ont de la manière dont son travail est évalué. D'où elle se présente comme suit :

P3 : L'application du principe de contrôlabilité aurait une influence positive sur les managers ce qui favorise le sentiment de justice organisationnelle.

L'ensemble de ces propositions nous conduit à construire le modèle qui indique en référence à théorie de la traduction mobilisée, comment la justice organisationnelle est enfouie dans les dispositifs de contrôle de gestion. Ce modèle se présente comme suit :

Figure : Modèle traduisant l'identification de la justice organisationnelle dans les dispositifs de contrôle de gestion



Dans l'optique d'éviter qu'il y ait un écart entre ce qui est dit et ce qui est effectivement fait, la seconde phase de cette étude méthodologique a consisté à vérifier empiriquement les propositions formulées dans la première étape de notre démarche empirique. Pour le faire, un questionnaire a été élaboré et administré à 110 individus. Après collecte des réponses, nous avons eu 70% de retour dont 64,94% ont été exploités et 35,06% ont été mis de côté à cause de l'incomplétude des informations. La méthode qui a permis d'analyser les réponses obtenues a été celle des moindres carrés partiels. Nous avons utilisé le logiciel XLSTAT pour le traitement des données. Ledit traitement des données a été axé sur cinq variables latentes à

savoir : la participation à la fixation des objectifs, l'application du principe de contrôlabilité, le feedback, la justice organisationnelle et le sentiment de justice. Nous avons mobilisé vingt-sept variables manifestes qui représentent en fait les questions expliquant les variables latentes. Au terme de la confrontation entre ces différentes variables, nous avons obtenu les résultats qui pourraient permettre d'apporter une contribution sur le lien entre le contrôle de gestion et la justice organisationnelle dans le contexte camerounais.

2.1 Les résultats de l'étude

A la question de savoir si les dispositifs de contrôle de gestion développent la perception de la justice organisationnelle, le traitement des données obtenues nous a permis de parvenir aux résultats tels que résumés dans le tableau ci-après:

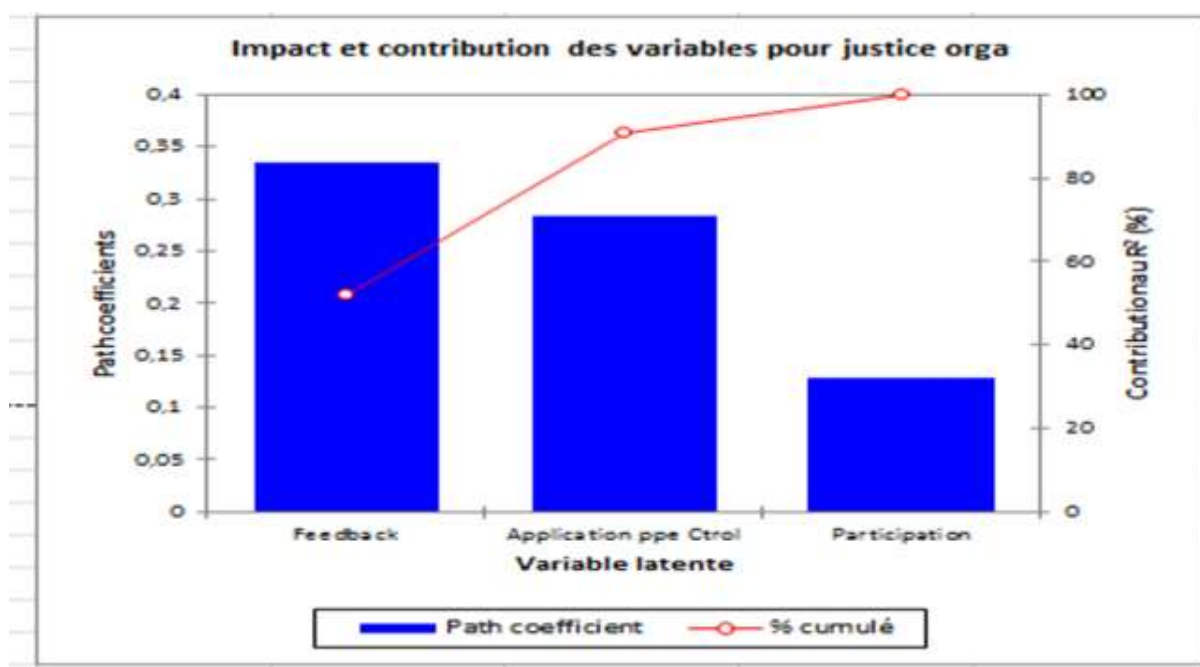
Tableau : Identification de la justice dans les dispositifs de contrôle de gestion

Variables	Justice organisationnelle			Sentiment de justice des dispositifs de CG		
	Corrélation	R ²	Path coef	Corrélation	R ²	Path coef
Feedback	42.42%	52%	33.43%	43.95%	61.51%	36.62%
Application pp de contrôlabilité	37.57%	38.95%	28.28%	28.81%	20.17%	5.28%
Participation à la fixation des objectifs	19.30%	9.02%	12.76%	25.3%	18.30%	4.79%

Source : Nous même à partir des résultats issus du traitement des données

Au regard du tableau qui précède, nous constatons que : relativement aux trois dispositifs de contrôle de gestion retenus dans cette étude, que seul le feedback offre des résultats nettement acceptables ceci se lit dans sa corrélation avec la variable justice organisationnelle également son R² et son coefficient d'impact. Ces résultats se confirment beaucoup plus pour la variable latente sentiment de justice des dispositifs de contrôle de gestion où les valeurs (Corrélation, R², paths Coef) du feedback sont un peu plus élevées que celles de la justice organisationnelle. Ceci pourrait se traduire par le fait que les managers expliquent mieux la justice organisationnelle à partir du sentiment qu'ils éprouvent par rapport au dispositif mis en avant. D'ailleurs, cette explication est corroborée par le schéma ci-dessous. Ce schéma illustre l'importance du coefficient d'impact des dispositifs de contrôle de gestion par rapport à la justice organisationnelle.

Figure : Résultat relatif à l'impact et la contribution des variables de la justice organisationnelle dans les dispositifs de contrôle de gestion



Source : Nous même à partir des résultats issus du traitement des données

Les résultats obtenus dans ce diagramme sont de concert avec ceux qui figurent dans le tableau présenté plus haut. Ils montrent que, parmi tous les dispositifs de contrôle de gestion, que la justice est beaucoup plus perceptible à partir du dispositif de contrôle de gestion feedback. Les résultats montrent par ailleurs que l'application du principe de contrôlabilité laisse aussi une brèche à la perception de la justice contrairement à la participation à la fixation des objectifs où la perception semble être relativement faible.

2.2 Discussion de l'étude

Les études qui analysent le lien entre le système de contrôle de gestion et la justice organisationnelle, expliquent la justice dans le système de contrôle d'une part en prônant l'alignement des intérêts personnels aux intérêts organisationnels (Rosanas et Escofet, 2014). D'autre part, en prenant pour point de référence la manière dont les objectifs sont fixés (Langevin et Mendoza, 2013), pour le premier cas, la justice est considérée dans un cadre formel ou informel et dans le second cas, ce sont les composantes de la justice organisationnelle qui sont retenues comme cadre d'analyse de la justice perçue des dispositifs de contrôle. Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes penchés pour le second cas, nous avons axé notre travail sur trois dispositifs de contrôle de gestion à savoir la participation à la fixation des objectifs, l'application du principe de contrôlabilité et le

feedback. La littérature montre en faisant le lien entre les systèmes de contrôle de gestion et la justice organisationnelle que, le système de contrôle de gestion est au cœur de la justice procédurale et de la justice distributive par rapport aux aspects matériels dont le manager est bénéficiaire. Ceci s'explique par l'opportunité donnée à celui-ci lors de la fixation des objectifs. Les résultats obtenus corroborent le lien entre la participation à la fixation des objectifs et la justice à hauteur de 12.75% dans le modèle qui exprime la justice à partir des dispositifs de contrôle. Ce qui explique cette faible contribution peut être le fait de la faible corrélation des variables manifestes qui soutiennent la variable latente participation à la fixation des objectifs. Néanmoins, l'examen du modèle de justice indique une corrélation entre la participation à la fixation des objectifs et la justice organisationnelle. De même la littérature révèle que la participation à la fixation des objectifs a un lien avec la justice procédurale car celle-ci définit ce qui est cohérent avec les règles. Relativement à cet aspect nos résultats nous indiquent qu'il existe effectivement un lien mais, que celui-ci est très faible. Surtout que la présence du manager lors de la fixation des objectifs n'a presque pas d'influence pour la justice organisationnelle selon les résultats obtenus. Ceci semble peut être dû à la quasi absence des procédures dans certaines PME au Cameroun.

Par ailleurs le second dispositif de contrôle de gestion qui a un potentiel dans la perception de la justice des systèmes de contrôle de gestion est le principe de contrôlabilité. Il fait référence à ceux sur quoi doit porter la mesure par rapport au niveau d'atteinte des objectifs et l'évaluation de la performance d'un manager (Athinson et al, 1997 ; Choudhury, 1986 ; McNally, 1980). Relativement à notre étude, les résultats indiquent que celui-ci agit un peu plus que la participation à la fixation des objectifs soit à 28.77% dans la justice organisationnelle. Ceci traduit que le principe de contrôlabilité agit avec la justice même si la proportion n'est pas très importante. En outre conformément à certaines études, le principe de contrôlabilité semble avoir une forte influence lorsque les objectifs du manager sont fixés et lorsque l'évaluation de sa performance doit être faite. Par rapport aux résultats présentés, cette posture du contrôle peut être possible même si elle reste moins consistante au regard de sa contribution pour la justice. Ce résultat peut refléter le fait que ce principe ne soit pas appliqué partout. Ceci est d'ailleurs soutenu par Giraud & al (2008). L'absence de consistance du résultat serait peut-être due au fait de la non maîtrise des facteurs incontrôlables. Selon Giraud et al (2008) ; Burkert et al (2011) ; le sentiment de justice lié au principe de contrôlabilité voudrait que les éléments non contrôlable ne soient pas considérés dans

l'évaluation de la performance des individus. Puisque le résultat n'est pas trop significatif, il est possible qu'il y ait d'autres facteurs qui soient entrés en sourdine dans l'évaluation de la performance. Ainsi cette performance peut être le reflet exact des efforts du manager.

Contrairement à la participation à la fixation des objectifs et au principe de contrôlabilité, le feedback a fourni des résultats relativement importants. Il intervient respectivement à 33.43% et 36.62% pour la justice organisationnelle et le sentiment de justice perçu. Ces résultats montrent une forte corrélation avec ses variables manifestes et corroborent le lien avec la justice organisationnelle ainsi que le sentiment de justice perçu du feedback. Ces résultats confortent ceux de la littérature dans le sens où, le feedback est efficace et favorise la justice procédurale perçue. Dans ce sens, le feedback implique le retour d'informations lors de la prise des décisions relatives à la fixation des objectifs. Ces résultats sont de concert avec Erdogan (2002), Colquitt & Jackson (2006), qui insinuent que le feedback est l'élément constitutif d'un processus d'évaluation juste dans la mesure où il améliore la qualité de la communication entre les managers et leur hiérarchie. L'ensemble de ces résultats est en contraste avec la littérature qui soutient que tous les dispositifs de contrôle de gestion ont un lien avec les dimensions de la justice organisationnelle. Ce qui nous conduit à nous intéresser aux limites de l'étude.

2.2 Les limites de l'étude

Face aux résultats obtenus au cours de cette étude, et tous les obstacles que nous avons connus pour sa réalisation, il va de soi qu'elle n'est pas dédouanée de limites. Le principal frein semble être la nouveauté de l'étude (la combinaison entre contrôle de gestion et justice organisationnelle) qui nous a causé les problèmes de confusion liée à la compréhension de l'expression justice qui parfois compris sous un angle juridique. Ceci n'a pas facilité nos entretiens. Une autre limite de cette étude est due à la quasi absence des études empiriques qui traite du lien entre le système de contrôle de gestion et la justice organisationnelle ce qui n'a pas facilité le choix d'un test en vue de posséder à une véritable confrontation empirique des résultats.

2.4 Les perspectives d'approfondissement liées à l'étude

Même si cette étude a connu des limites, il reste vrai que c'est un champ en construction qui mérite d'être suffisamment fouiller dans le contexte camerounais et dans d'autres pays du sud. Nous pensons donc au regard des résultats contradictoires obtenus par rapport à ceux que présente la littérature, qu'il faudrait dupliquer cette étude dans ce contexte voire ailleurs en

considérant un échantillon beaucoup plus large pour améliorer la robustesse et la généralisation des résultats déjà existants. La duplication peut également être faite en élargissant les dispositifs de contrôle de gestion car les résultats obtenus montrent qu'il y aurait d'autres dispositifs de contrôle de gestion qui complèteraient la représentativité de ceux-ci à 100% dans la justice organisationnelle de même que le sentiment de justice perçu. Une autre possibilité à la suite de la perspective précédente serait non seulement d'élargir l'échantillon, mais aussi de l'appliquer à un autre test dans une optique de comparaison et la généralisation des résultats. Au regard du fait que le feedback procure un meilleur résultat par rapport aux autres dispositifs, une piste exploitable serait d'étudier les effets induits par une bonne perception du feedback sur les attitudes et comportements non seulement sur les managers mais également sur les employés de manière générale. Une autre piste serait de considérer la justice comme une variable médiatrice entre les effets de sa perception et les variables de contrôle de gestion. Une autre étude pourrait également consister à faire une typologie des comportements résultant du lien entre systèmes de contrôle de gestion et justice organisationnelle. On pourrait par ailleurs prendre individuellement chaque dispositif de contrôle de gestion et l'associer à une seule composante de la justice organisationnelle. Une voie serait également de faire une étude purement qualitative en choisissant les PME selon les secteurs d'activité afin d'apprécier dans lequel des secteurs la justice des dispositifs de contrôle est beaucoup plus perceptible.

Conclusion

Le but de cette étude était de savoir si la présence des dispositifs de contrôle de gestion développe la justice organisationnelle. De ce fait, l'étude a essayé de faire un état des lieux relatif à la relation entre contrôle de gestion et justice organisationnelle. Au regard des résultats des travaux de Langevin et Mendoza (2013) qui indiquent que la justice organisationnelle est perceptible à partir de la participation à la fixation des objectifs, du principe de contrôlabilité et du feedback, cette étude signale que parmi les dispositifs sus évoqués et retenus dans la littérature, les managers s'attendent beaucoup plus à avoir un retour par rapport aux efforts qu'ils fournissent pour répondre aux exigences de l'entreprise. C'est ce qui explique le sentiment de justice auquel on aboutit en termes de retour obtenu à partir du traitement statistique qui a été effectué dans ce travail.

Par rapport à la théorie de la traduction mobilisée, la combinaison serait davantage favorable pour l'appréhension de la justice organisationnelle à partir du feedback obtenu face à un travail réalisé pour l'entreprise. Cette théorie permet de visualiser la combinaison au regard du modèle proposé où à partir des dispositifs de contrôle de gestion on peut percevoir le sentiment de justice qui en est induit. C'est d'ailleurs ce que proposent les résultats obtenus dans l'étude. Ceci pourrait expliquer la perception juste du feedback des points de vue procédurale, distributive et même interactionnelle.

Par ailleurs, les résultats de cette étude fournissent une richesse en termes d'implications managériales. Ils aident les managers à être cohérent dans le processus de management de leurs entreprises partant de la mise en place des dispositifs de contrôle à la reconnaissance du travail effectué par leurs collaborateurs. Ce travail amènerait également les managers à lire sur le comportement de leurs collaborateurs, les aspects qui traduisent le sentiment de justice organisationnelle manifesté par la motivation, la détermination... De ce fait, l'étude offre un double apport. Elle met en avant l'effet que peut induire l'attribution des responsabilités aux individus pour l'avancée de l'entreprise. Elle permet par ailleurs de voir que si la non prise en compte de la perception des dispositifs de contrôle de gestion mis en place au sein de l'entreprise peut entraîner des effets non favorables au développement de celle-ci, ceci conduirait à s'intéresser aux effets induits à la perception de la justice du feedback dans les PME. Il est aussi question d'orienter la recherche vers la perception que les employés ont des aspects techniques du contrôle de gestion.

Au regard des limites identifiées dans l'étude, il est possible d'indiquer qu'il existe d'autres aspects du contrôle de gestion qui sont susceptibles d'impliquer de manière implicite les dimensions de la justice organisationnelle. Ainsi, le contrôle de gestion va au-delà de ces aspects techniques, et conduit à la perception que les managers ont de ce qui s'appliquent à eux comme moyens de contrôle et qui peut cacher les aspects liés au comportement qui d'une façon indirecte sont susceptibles d'induire les sentiments de la justice organisationnelle. Ainsi, le fantôme de la justice endormi dans le contrôle de gestion venant du contexte camerounais commence à se prononcer.

BIBLIOGRAPHIE

- Abi Azar J. (2005). « les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME : cas des PMI au Liban ». Comptabilité et connaissance ;
- Adams J. (1995). « Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed) ». Advances in experimental social psychology (vol 2). New York : Academic Press ;
- Argyris C. (1952). « The impact of budgets on people » Controllershship foundation ;
- Athinson et al. (1997). « Direction in management accounting research » Management Accounting Research. 9, 79-108 ;
- Bampoky B. & Meyssonier F. (2012). « L'instrumentation du contrôle de gestion dans les entreprises au Sénégal ». Comptabilité et innovation, Grenoble, France, pp.cd-rom, 2012, « hal-006960927 » ;
- Burkert E. Phillips K. et White H. (2011). « The rôle of social support and psychological distress in lung transplant candidacy ». Progress in transplantation, 21 (3), 200-206 ;
- Callon M. et Latour (1986). « Eléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de saint Brieuc ». L'année sociologique (1940/1948), 36, 169-208 ;
- Choudhury N. (1986). « Responsibility Accounting and Controlability, accounting and business research, Summer, p. 189-198 ;
- Colquitt J. et Jackson (2006). « Justice in teams : The context sensitivity of justice rules across individual and team contexts ». Journal of applied social psychology, 6, 868-899 ;
- De Vaujany F. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception usage ». Revue & Management et Avenir, n°9, p. 109-126. DOI 10.3917/mav.0090109 ;
- Erdogan (2002). « Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals ». Human Ressource management Review, 12, 555-578 ;
- Fernandez et al. (1996). « Abandoning un realistic optimism : Performance estimates and the temporal proximity of self relevant feedback ». Journal of Personality and Social Psychology 70.4 : 844 ;
- Godener A. et Fornerino M., « Pour une meilleure participation des managers au contrôle de gestion ». Comptabilité Contrôle Audit, 2005/1 Tome 11, p. 121-140. DOI : 10.3917/cca.111.0121 ;

- Giraud F., Langevin P. et Mendoza C. (2008) « Justice as rationale for the contrôlability principal : a study for the managers opinions ». *Management Accounting Research* 19 ; 32-44 ;
- Giraud F. (2011). « Responsabilité et contrôlabilité : une approche empirique ». *Revue française de gestion* ;
- Hilmi Y. & Fatine F. (2020). « La mise en place d'un manuel d'application des IAS/FRS, comme outil du contrôle interne », *Revue international des Sciences de Gestion* « Volume 3 : numéro 2 » pp : 1-24 ;
- Langevin P., « Efficacité et contrôle des équipes virtuelles : une revue ». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2002/2 Tome8, p. 87-87. DOI : 10. 3917/cca.082.0087
- Langevin P. et Mendoza C. « La justice : un revenant au pays du contrôle ? ». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2013/ Tome 19 Volume 1 (P. 33 à 58);
- Langevin P. et Mendoza C. « How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? ». *European management journal* (2013) 31, 209-222;
- Langevin P. et Mendoza C. « L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : rôle médiateur de la justice perçue ? ». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2014/ Tome 19 Volume 1 (P. 13-42). DOI : 10. 3917/cca.0013;
- Lau C. et Tan S. (2005). « The importance of procedural fairness in Budgeting ». *Advances in Accounting* 21 : 333-357 ;
- Lau C. et Tan S. (2006). « The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job : tension in budgeting ». *Management Accounting Research* 171-186 ;
- Libby T. (1999), « The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting ». *Accounting, Organizations & Society*, vol. 24, n°2, pp. 125-137 ;
- Locke E. (1975). « Personnel attitudes and motivations », in Rosenzweig, M. R. et poter, L. W., *Annual review of psychology*, polo Alto, CA, vol. 26, p. 457-480 ;
- Magner et al. (1995), « The interactive effect of budgetary participation and budget favorability on attitudes toward budgetary decision makers : A research Note. *Accounting, Organizations and society* 20 (7,8) : 611-618 ;
- McNally J. (1980). « Effects of lidocaine on the ventilator and airway responses to exercise in asthmatics ». *American Review of Respiratory Disease*, 122 (6), 823-828 ;

- Meyssonnier F. « le contrôle de gestion des services réflexion sur les fondements et l'instrumentation ». Comptabilité-Contrôle-Audit, 2012/2 Tome 18, p. 73-97. DOI : 103917/cca.182.0073 ;
- Nobre T., « Méthodes de contrôle de gestion dans les PME ». Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N°2, juin 2001, p. 119-148 ;
- Ngongang R. (2005), « Analyse des facteurs déterminants du système d'information et performance des PME camerounaises ». Revue des Sciences de Gestion, n° 216-France, pp. 59-70 ;
- Thietart et al (2003), « Les méthodes de management ». 2^e édition Dunod ;
- Rosana J. and Escofet C. (2014). « Justice as crucial formal and informal elements of management control system ». IESE Business Scholl, University of Navarra ;
- Wentzel K. (2002), « The influence of fairness perception and goal commitment on managers performance in budget setting ». Behavioral Research in Accounting 14 : 247-271.