

HEC MONTRÉAL

**L'effet de la diversification des mesures d'évaluation de la performance
sur la perception de la contrôlabilité de la prime de rendement**

Par

Samuel Tardif Ménard

**Science de la gestion
(Contrôle de gestion)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M.Sc.)*

Décembre 2014
© Samuel Tardif Ménard, 2014

Sommaire

Ce mémoire a pour but d'étudier les effets de l'utilisation de mesures diversifiées de performance sur la perception d'un cadre concernant son système de rémunération. Plus précisément, nous avons étudié la diversité des mesures d'évaluation de la performance selon deux méthodes, soit la diversité en termes de mesures subjectives et objectives, et la diversité en termes de mesures financières et non financières. Dans le but d'atteindre l'objectif de ce mémoire, nous avons utilisé la base de données conçue par Eduardo Schiehl (HEC Montréal) et Suzanne Landry (HEC Montréal) par le biais d'un questionnaire. L'échantillon étudié est ainsi formé de 337 cadres CMA (Comptable Management Agréé). Deux de nos hypothèses ont été soutenues; nous avons trouvé une association positive entre la perception de justice procédurale et la perception de contrôlabilité de la prime de rendement, ainsi qu'une association positive entre la perception de contrôlabilité de la prime de rendement et la perception de justice distributive. Ces résultats sont cohérents avec la littérature existante et ils offrent également une contribution, puisque nous avons étudié le phénomène dans le contexte d'évaluation de la performance des cadres. Par la suite, nous avons trouvé que l'utilisation de mesures subjectives est négativement associée à la perception de contrôlabilité de la prime de rendement lorsque nous incluons dans notre modèle la perception de justice procédurale à titre de variable indépendante. Ces résultats permettent de mieux comprendre les effets de l'utilisation de la subjectivité lors de l'évaluation de la performance individuelle, étant donné que la littérature n'offre pas de consensus à leur sujet.

Mots clés : théorie de l'agence, justice procédurale, justice distributive, principe de contrôlabilité, mesures subjectives, mesures objectives, tableau de bord, prime de rendement.

Table des matières

<i>Sommaire</i>	<i>i</i>
<i>Table des matières</i>	<i>iii</i>
<i>Liste des tableaux</i>	<i>v</i>
<i>Liste des figures</i>	<i>vi</i>
<i>Remerciements</i>	<i>viii</i>
1. Introduction	1
2. Cadre théorique et revue de littérature	6
2.1. <i>Perspective économique</i>	6
2.1.1. La théorie de l'agence	7
2.1.2. La théorie des attentes	9
2.2. <i>Perspective de justice organisationnelle</i>	10
2.2.1. Perception de justice procédurale	14
2.2.2. Perception de justice distributive	16
2.2.3. Principe de contrôlabilité	18
2.3. <i>Système d'évaluation de la performance et de prime de rendement</i>	22
2.3.1. Mesures financières et non financières de la performance	23
2.3.2. Mesurer la performance individuelle	27
2.3.3. Prime de rendement individuelle	43
2.4. <i>Rappel de la question de recherche et développement des hypothèses</i>	48
3. Méthodologie	53
3.1. <i>Collecte de données</i>	53
3.2. <i>Échantillon</i>	56
3.3. <i>Échelles de mesure des variables</i>	58
3.3.1. Variables d'intérêt	59
3.3.2. Variable de contrôle	64
3.4. <i>Outils statistiques</i>	67
4. Résultats et discussion	69
4.1. <i>Description des variables</i>	69
4.1.1. Variables d'intérêt	69
4.1.2. Variables de contrôle	80

4.2. Tests d'hypothèses.....	83
4.2.1. Analyse de corrélation.....	83
4.2.2. Régressions linéaires.....	87
5. Conclusion et recherches futures	144
Annexes.....	154
<i>Annexe I: Carte stratégique.....</i>	<i>155</i>
<i>Annexe II: Caractéristiques des mesures de performance.....</i>	<i>156</i>
<i>Annexe III: Cadre conceptuel.....</i>	<i>157</i>
<i>Annexe IV: Modèle d'analyse.....</i>	<i>158</i>
<i>Annexe V: Perspective économique.....</i>	<i>159</i>
<i>Annexe VI: Perspective de justice organisationnelle.....</i>	<i>164</i>
<i>Annexe VII: Perspective de mécanismes de contrôle de la performance.....</i>	<i>179</i>
<i>Annexe VIII: Questionnaire sur les variables d'intérêt.....</i>	<i>191</i>
<i>Annexe IX: Questionnaire sur les variables de contrôle.....</i>	<i>196</i>
Bibliographie.....	198

Liste des tableaux

Tableau 1: Statistiques descriptives des variables d'intérêt.....	69
Tableau 2: Statistiques descriptives des variables de contrôle.....	81
Tableau 3: Matrice de corrélation des variables d'intérêt et des variables de contrôle.....	84
Tableau 4: Régression linéaire (MCO) ayant la variable « perception de contrôlabilité » à titre de variable dépendante	89
Tableau 5: Statistiques des résidus	92
Tableau 6: Statistiques des résidus	95
Tableau 7: Statistique des résidus.....	102
Tableau 8: Régression linéaire (MCO) ayant la « perception de justice procédurale » à titre de variable dépendante.....	110
Tableau 9: Statistiques des résidus	112
Tableau 10: Régression linéaire (MCO) ayant la « perception de contrôlabilité » à titre de variable dépendante	116
Tableau 11: Statistiques des résidus	121
Tableau 12: Statistiques des résidus	126
Tableau 13: Régression linéaire (MCO) ayant la « perception de contrôlabilité » à titre de variable dépendante	129
Tableau 14: Statistiques des résidus	131
Tableau 15: Régression linéaire (MCO) ayant la « perception de justice distributive » à titre de variable dépendante	137
Tableau 16: Statistiques des résidus	139
Tableau 17: Résumé des hypothèses, des tests statistiques et des résultats	145

Liste des figures

Figure 1: Distribution de la variable « diversité A »	72
Figure 2: Distribution de la variable « diversité B »	74
Figure 3: Distribution de la variable « perception de justice procédurale » ...	76
Figure 4: Distribution de la variable « perception de contrôlabilité »	78
Figure 5: Distribution de la variable « perception de justice distributive »	80
Figure 6: Relation graphique entre les variables d'intérêt et les variables de contrôle	85
Figure 7: Diagramme gaussien P-P de régression de résidus standardisée. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »	92
Figure 8: Nuage de points. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »	93
Figure 9: Histogramme. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »	93
Figure 10: Diagramme gaussien P-P de régression de résidus standardisée. Variable dépendante « Perception de contrôlabilité »	96
Figure 11: Nuage de points. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »	96
Figure 12: Histogramme. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »	97
Figure 13: Diagramme gaussien P-P de régression de résidus standardisée. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »	102
Figure 14: Nuage de points. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »	103
Figure 15: Histogramme. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »	103
Figure 16: Diagramme gaussien P-P de régression de résidus standardisée. Variable dépendante « perception de justice procédurale »	113
Figure 17: Nuage de points. Variable dépendante « perception de justice procédurale »	113

Figure 18: Histogramme. Variable dépendante « perception de justice procédurale »	114
Figure 19: Lien entre la variable indépendante d'intérêt « diversité A » et la variable dépendante « perception de contrôlabilité », selon le niveau de « perception de justice procédurale »	119
Figure 20: Diagramme gaussien P-P de régression de résidus standardisée. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »	121
Figure 21: Nuage de points. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »	122
Figure 22: Histogramme. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »	122
Figure 23: Diagramme gaussien P-P de régression de résidus standardisée. Variable dépendante « perception de justice procédurale »	126
Figure 24: Nuage de points. Variable dépendante « perception de justice procédurale »	127
Figure 25: Histogramme. Variable dépendante « perception de justice procédurale »	127
Figure 26: Diagramme gaussien P-P de régression de résidus standardisée. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »	132
Figure 27: Nuage de points. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »	132
Figure 28: Histogramme. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »	133
Figure 29: Diagramme gaussien P-P de régression de résidus standardisée. Variable dépendante « Perception de justice distributive »	140
Figure 30: Nuage de points. Variable dépendante « Perception de justice distributive »	140
Figure 31: Histogramme. Variable dépendante « Perception de justice distributive »	141

Remerciements

La réalisation de ce mémoire fut une belle aventure qui m'a permis de me développer intellectuellement et d'apprendre davantage sur la recherche académique dans mon domaine d'expertise, soit la comptabilité de gestion. Ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide du professeur Eduardo Schiehl. Il m'a guidé, il m'a encouragé et il a suscité mon esprit compétitif, ce qui m'a permis de me dépasser.

J'aimerais également remercier ma famille qui m'a soutenu dans les bons moments comme dans les périodes qui ont été plus difficiles. Merci Sylvie, Stéphane, Sabrina et Stéphanie.

Enfin, je termine sur une pensée : le bonheur se vit lorsque l'on utilise sa créativité pour rêver et que l'on utilise son cœur pour atteindre le fruit de sa créativité.

1. Introduction

Une grande préoccupation des entreprises est de créer un environnement dans lequel les cadres poursuivront la création de valeur. Parmi les mécanismes possibles, les entreprises peuvent développer et implanter un système d'évaluation de la performance individuelle lié à un programme de prime de rendement (Bol, 2008; Bonner *et al.*, 2000; Tremblay, Vanderberghe et Doucer, 2013). Ce type de programme a pour principal objectif de communiquer les priorités, de motiver les cadres et d'aligner leurs intérêts à ceux de l'entreprise. Afin qu'un tel mécanisme ait les effets incitatifs escomptés, il est très important de maîtriser son processus de mise en œuvre. Lors de la conception de ce mécanisme, il est essentiel de prendre en considération le principe de contrôlabilité, selon lequel les individus devraient être évalués sur des éléments de la performance qu'ils contrôlent (Giraud, Langevin et Mendoza, 2008). De plus, les mesures de performance utilisées devraient prendre en considération tous les efforts en lien avec les différents facteurs de succès qui prédisent la création de valeur organisationnelle. Les mesures financières, qui sont de nature objective, ne permettent pas de mesurer plusieurs facteurs de succès qui sont essentiels à la mise en œuvre d'une proposition de création de valeur (Merchant, 2006). Par contre, il est possible de compléter l'évaluation avec des mesures non financières (Kaplan et Norton, 1992). Les mesures non financières de nature objective ou subjective permettraient à l'évaluateur de considérer des éléments générateurs de performance à long terme qui ne sont pas pris en considération

par les mesures financières (Bol, 2008; Landry et Schiehl, 2011). Ainsi, la prime de rendement, qui est accordée en fonction du niveau de performance individuelle, reflèterait mieux la valeur des actions posées par le cadre. Toutefois, la diversification de mesures, soit la combinaison de mesures financières/non financières et objectives/subjectives, présente des lacunes, dont la non-vérifiabilité et l'important potentiel de biais de la part de l'évaluateur (Bol, 2008; Bol et Smith, 2011; Kren, 2012). Son effet serait alors incertain sur la perception de contrôle du cadre évalué. Cela nous mène à poser la question de recherche suivante :

Comment les cadres perçoivent-ils leur niveau de contrôlabilité de leur prime de rendement, lorsque l'octroi de leur prime de rendement est basé sur des mesures diversifiées de performance ? Par mesures diversifiées de performance, nous faisons référence à la combinaison des mesures financières et non financières, de nature objective et subjective.

En posant cette question de recherche, ce mémoire comporte différents objectifs. Tout d'abord, il cherche à mieux comprendre l'effet des systèmes d'évaluation de la performance sur la perception et le comportement des cadres, tout en se concentrant sur l'effet des mesures subjectives. Par la suite, il cherche à contribuer à la littérature en contrôle de gestion en ce qui concerne les effets de la diversification des mesures de performance, en contexte d'évaluation individuelle de la performance et d'octroi de primes de rendement

aux cadres. Enfin, ce mémoire s'adresse aussi aux praticiens responsables à la conception et à l'implémentation de mécanismes de contrôle visant à résoudre les problèmes d'agences présents dans leur organisation.

Dans le but de tester nos hypothèses de recherche, nous nous sommes servis de la base de données conçue par les professeurs Eduardo Schiehl (HEC Montréal) et Suzanne Landry (HEC Montréal). Ainsi, nous avons analysé des données qui présentaient la perception des cadres concernant leur système d'évaluation et d'octroi de prime de rendement, et qui ont été collectées auprès d'un échantillon de 337 cadres CMA. Nous avons utilisé des statistiques descriptives et nous avons effectué des analyses de corrélations, des régressions linéaires et des tests de médiation.

Les résultats suggèrent que la diversité des mesures d'évaluation de la performance, calculée selon l'importance relative des mesures financières et non financières, n'est pas associée à la perception de contrôlabilité de la prime de rendement. Par contre, la présence de mesures subjectives est négativement associée à la perception de contrôlabilité de la prime de rendement, lorsque nous prenons en considération la perception de justice procédurale. Nous avons également trouvé que la justice procédurale est positivement associée à la perception de contrôlabilité de la prime de rendement. Enfin, nous avons trouvé que la perception de contrôlabilité de la prime de rendement est positivement associée à la perception de justice distributive.

Ces résultats ont d'importantes contributions à la littérature en contrôle de gestion. Tout d'abord, notre étude permet de soutenir l'association positive entre la perception de justice procédurale et la perception de contrôlabilité (Thibault et Walker, 1975; Tyler, 1994), ainsi que l'association positive entre la perception de contrôlabilité de la prime de rendement et la perception de justice distributive (Lunenbergh, 2011; Parker, Nouri et Hayes, 2011; Vroom, 1964). Ce mémoire soutient les études qui ont trouvé une association négative entre l'utilisation de mesures subjectives et la perception de contrôlabilité (Ahn, Hwang et Kim, 2010; Mass, Rinsum et Towry, 2012). Nos résultats ont également une importante contribution pour les praticiens, qui sont responsables de la conception et de l'implémentation des systèmes d'évaluation de performance. Nos résultats suggèrent, entre autres, qu'une organisation désirant augmenter la perception de contrôlabilité de ses cadres devra favoriser la perception de justice procédurale et éviter d'utiliser trop de mesures subjectives.

Enfin, dans le but de répondre à notre question de recherche, ce mémoire est séparé en quatre grandes sections. La première section présente une revue de littérature concernant les principaux thèmes utilisés par ce mémoire, c'est-à-dire : la perspective économique et la perspective de justice organisationnelle dans l'explication du comportement des cadres, ainsi que les systèmes d'évaluation de la performance et de prime de rendement. Le deuxième chapitre concerne la méthodologie utilisée. Notamment, nous expliquons pourquoi nous avons utilisé les données collectées par les

professeurs Eduardo Schiehl (HEC Montréal) et Suzanne Landry (HEC Montréal). Nous y expliquons également les variables utilisées et nous justifions les tests statistiques effectués. La troisième section présente en détail les résultats que nous avons obtenus. Dans ce chapitre, nous discutons également de nos résultats en les comparant à ceux de la littérature en contrôle de gestion. La quatrième et dernière section présente les principaux résultats de notre mémoire et nous les comparons avec la littérature en contrôle de gestion. Nous y présentons également les contributions de notre mémoire ainsi que les limites de ce dernier.

2. Cadre théorique et revue de littérature

Il est important de mentionner que nous utiliserons deux perspectives théoriques, c'est-à-dire la perspective économique et la perspective de justice organisationnelle. Selon la perspective économique, le comportement d'un individu serait expliqué par le fait qu'il cherche à maximiser son bien-être (Jensen et Meckling, 1976). La littérature a trouvé que le comportement d'un individu ne s'expliquerait pas seulement par la perspective économique (Flynn et Black, 2011). Parmi les autres perspectives qui expliqueraient le comportement d'un individu, il y aurait la perspective de justice organisationnelle (Colquitt, 2001). Selon cette perspective, la perception de justice organisationnelle d'un individu influencerait son comportement. Ainsi, les deux perspectives théoriques offrent des explications qui ne se contredisent pas, mais qui se complètent. C'est pour cette raison que ce mémoire mobilisera ces deux perspectives pour étudier la question de recherche proposée. Avant de poursuivre, nous vous invitons à consulter l'annexe V, l'annexe VI et l'annexe VII qui résument les articles qui nous semblaient les plus significatifs au sujet de ce mémoire, soit la perspective économique, la perspective de justice organisationnelle et les mécanismes de contrôles de la performance.

2.1. Perspective économique

Plusieurs disciplines se sont penchées sur l'étude du comportement humain en cherchant à expliquer les décisions prises par les cadres dans différents contextes. Ces recherches ont conduit à la création de plusieurs théories qui

ont permis de découvrir les déterminants du comportement humain. Deux courants ont fait surface : le comportement humain pourrait s'expliquer par des besoins individuels et par des besoins altruistes (Flynn et Black, 2011). L'objet de ce mémoire n'est pas de confirmer ou d'infirmer l'un ou l'autre de ces courants. Ce mémoire cherche plutôt à utiliser une théorie qui lui permettrait de comprendre les facteurs qui influencent la perception de justice organisationnelle, en se concentrant sur la diversité des mesures de performance et la perception de contrôlabilité du cadre évalué concernant sa prime de rendement. Pour cette raison, ce mémoire utilisera des théories qui justifient le comportement par les besoins individuels. La perspective économique permet de justifier la mise en place de systèmes d'évaluation de la performance comportant une prime de rendement. Pour cette raison, nous aborderons la théorie de l'agence ainsi que la théorie des attentes.

2.1.1. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence est une théorie fréquemment utilisée lors de recherche empirique en comptabilité. Elle est d'ailleurs présentée par Jensen et Meckling (1976) et reprise par Lambert (2001) qui l'expliquent en profondeur. La théorie de l'agence mobilise deux acteurs, c'est-à-dire le « principal » et l'« agent ». Le terme « principal » réfère aux propriétaires qui ne s'occupent pas de la gestion de l'entreprise, alors que le terme « agent » réfère aux gestionnaires de l'entreprise (Jensen et Meckling, 1976; Lambert, 2001).

La théorie de l'agence présente la problématique du désalignement des intérêts du principal et de l'agent. Cette problématique provient du fait qu'il y a une séparation des droits de propriété et du pouvoir de gestion des entreprises. Parce que le principal n'est pas en mesure de gérer son entreprise, il fait appel à un agent qui s'occupera de la gestion de l'entreprise. Toutefois, leurs intérêts individuels seraient divergents (Jensen et Meckling, 1976; Lambert, 2001). Ainsi, l'agent pourrait adopter un comportement qui permettrait de maximiser son bien-être individuel, mais qui affecterait négativement les intérêts du principal (Jensen et Meckling, 1976; Lambert, 2001). Ce faisant, dans le contexte de ce mémoire, un comportement de l'agent qui n'est pas aligné aux intérêts du principal sera jugé dysfonctionnel. Enfin, tel que mentionné dans l'article de Jensen et Meckling (1976), le bien-être de l'agent dépend de plusieurs éléments dont sa richesse, ses temps libres, etc. Dans ce mémoire, nous analyserons un élément de la maximisation du bien-être de l'agent, c'est-à-dire la maximisation de sa richesse par le biais de la prime au rendement, d'où la pertinence de la théorie de l'agence dans le contexte de ce mémoire.

Pour minimiser la problématique d'alignement des intérêts, la théorie de l'agence stipule qu'il faudrait encourir des coûts, nommés coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1976). Ces coûts s'expriment, entre autres, par l'implantation de mécanismes de contrôle qui requiert des ressources monétaires et/ou humaines. Parmi ces mécanismes de contrôle, on retrouve les systèmes d'évaluation de la performance organisationnelle comportant une prime de rendement individuelle. L'utilité de ces systèmes provient du fait qu'ils

inciteraient l'agent à prendre des décisions qui combleraient à la fois ses besoins de richesses et les besoins de rendement du principal. Plusieurs recherches ont confirmé l'utilité de ces systèmes. Ainsi, Ikäheimo, Kallunki et Moilanen (2012) ont trouvé qu'il y aurait un lien positif entre l'utilisation de systèmes incitatifs et la profitabilité de l'entreprise. Ces résultats supportent les arguments avancés par la théorie de l'agence pour l'implantation de systèmes d'évaluation de la performance.

Bien que ces systèmes permettent d'aligner le comportement de l'agent aux intérêts du principal, l'agent doit encourir également des coûts pour atteindre le niveau de performance recherché. Dans ce contexte, les coûts de l'agent se définissent par les efforts que l'agent devra déployer pour arriver à ses fins (Matsui et Mizuguchi, 1981). Les coûts encourus par l'agent pourraient ainsi faire diminuer le niveau incitatif de la récompense lié à la performance. Afin de comprendre la relation entre les coûts de l'agent et le facteur incitatif du système d'évaluation de la performance, nous discuterons de la théorie des attentes dans la section suivante.

2.1.2. La théorie des attentes

Tel que mentionné, les incitatifs proposés par la théorie de l'agence pourraient ne pas avoir les effets incitatifs escomptés. Cela serait dû aux coûts encourus par l'agent. Afin de mieux comprendre la relation entre les éléments incitatifs et les coûts de l'agent, nous pouvons analyser la théorie des attentes. Selon cette théorie, le comportement des agents serait influencé par les efforts

et les récompenses liés à leur travail (Quick, 1988); Vroom (1964). En ce sens, les résultats de Matsui et Mizuguchi (1981) laissent croire que le comportement des agents est fonction de leur coût et de la récompense attendue. De plus, Baker, Ravichandran et Randall (1989) ont trouvé que la récompense influencerait beaucoup le niveau d'effort effectué par un agent. Dans le but de bénéficier des avantages des systèmes d'évaluation de la performance présentée par la théorie de l'agence, il devient essentiel de mettre en place une récompense adéquate. Tout comme la théorie de l'agence, la théorie des attentes permet de justifier l'utilisation des systèmes d'évaluation de la performance comportant une prime au rendement individuel.

Étant donné l'effet incitatif potentiel des systèmes d'évaluation de la performance comportant une prime de rendement individuel, il est essentiel de bien les comprendre et de bien maîtriser leur implantation. La théorie de l'agence et la théorie des attentes sont en mesure d'expliquer l'importance des mécanismes de contrôle incitatifs pour influencer le comportement. Toutefois, d'autres éléments, tels que la perception de justice engendrée par les systèmes d'évaluation de la performance, peuvent affecter le niveau d'influence de ces derniers. En ce sens, nous jugeons pertinent d'intégrer à notre analyse de telles perspectives.

2.2. Perspective de justice organisationnelle

La perspective économique discutée précédemment a permis de justifier la mise en place de systèmes d'évaluation de la performance comportant une

prime de rendement individuel. Selon cette perspective, ces systèmes permettraient l'alignement des intérêts de l'agent à ceux du principal (Jensen et Meckling, 1976). Avant de poursuivre avec la perspective de justice organisationnelle, nous vous proposons un rappel de la question de recherche :

Comment les cadres perçoivent-ils leur niveau de contrôlabilité de leur prime de rendement, lorsque l'octroi de leur prime de rendement est basé sur des mesures diversifiées de performance ? Par mesures diversifiées de performance, nous faisons référence à la combinaison des mesures financières et non financières, de nature objective et subjective.

En nous référant à notre question de recherche, il est important de mentionner que l'un des éléments clés de notre mémoire est la perception de contrôlabilité qu'un mécanisme de contrôle de gestion pourrait engendrer. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrerons sur le mécanisme de contrôle suivant : un système d'évaluation de la performance comportant une prime de rendement. Afin de mieux comprendre en quoi consiste la perception de contrôlabilité. Nous aborderons dans les prochains paragraphes deux dimensions de la perspective de justice organisationnelle, c'est-à-dire la justice procédurale et la justice distributive (Colquitt *et al.*, 2001). Cela permettra d'expliquer les origines et les effets attendus de la perception de contrôlabilité, tel qu'utilisés dans le contexte de ce mémoire. Tout d'abord, voici une définition

de la justice organisationnelle qui nous aidera à bien saisir son sens: « La justice organisationnelle implique la perception de ses membres concernant la justice de l'organisation » (Parker, Nouri et Hayes, 2011: 170, Traduction libre). Afin de mieux comprendre cette perspective, les paragraphes suivants présenteront ses fondements et son importance.

Un élément important de la définition de la justice organisationnelle est le terme « perception ». En effet, c'est le processus de perception qui fera le lien entre la justice présente en organisation et le comportement adopté par le cadre. Pour bien comprendre les implications de la « perception », nous pouvons analyser l'un de ses fondements, c'est-à-dire la théorie d'équité. Selon Adam (1965), la théorie d'équité stipule que les cadres évalués auraient tendance à mesurer les bénéfices obtenus tout en se comparant avec leurs pairs. Plus précisément, Adam (1965) explique que dans le contexte où une injustice serait perçue, le cadre pourrait adopter un comportement dysfonctionnel qui pourrait avoir des effets négatifs sur sa performance et la performance de l'entreprise. Goodman et Friedman (1971) ont d'ailleurs confirmé des aspects de cette théorie en faisant une revue de la littérature. Nous pouvons donc comprendre que l'un des éléments déclencheurs du comportement dysfonctionnel serait la perception d'injustice, d'où l'importance de cette théorie dans l'élaboration de mécanisme de contrôle de la performance. En ce sens, Huseman, Hatfield et Miles (1987) ont permis de classer les perceptions potentielles des cadres. Selon eux, il y aurait des cadres qui acceptent d'être mieux récompensés que leurs collègues, alors que

d'autres préfèrent être également récompensés ou moins récompensés que leurs collègues. Cela est cohérent avec les résultats de Bourguignon (2004), qui a trouvé que les cadres percevraient de façon différente leur système d'évaluation de la performance. Par la suite, plusieurs études ont trouvé des effets positifs liés à la présence d'une perception positive de justice. En ce sens, Colquitt *et al.* (2001) ont répertorié l'ensemble des études effectuées sur la perception de justice organisationnelle. Les résultats de leur recherche ont démontré que la perception de justice organisationnelle aurait un effet positif sur l'engagement au travail, la confiance, le comportement citoyen dans l'organisation et la performance individuelle. De même, Khan, Mukhtar et Niazi (2010) ont trouvé une association positive entre la perception de justice et la performance individuelle. En somme, la perception positive de justice organisationnelle aurait d'importants effets positifs sur le comportement des cadres.

Somme toute, la perception de justice organisationnelle est un élément très important dans l'explication du comportement des cadres. Toutefois, cette perception est très générale. Il est alors intéressant de se questionner plus sur la composition de cette perception. Les composantes principales de la perception de la justice organisationnelle sont : la perception de justice procédurale, la perception de justice distributive et la perception de justice d'interaction (Khan, Mukhtar et Niazi, 2010). La justice d'interaction est cependant moins pertinente pour notre mémoire. En effet, cette dernière concerne davantage les interactions entre les individus d'une organisation, que

les procédures et les récompenses (Khan, Mukhtar et Niazi, 2010). C'est pour cette raison que la justice d'interaction ne sera pas l'objet d'étude dans ce mémoire.

Donc, nous présenterons deux de ses dimensions, c'est-à-dire la justice procédurale et la justice distributive, ainsi que leurs liens avec le principe de contrôlabilité.

2.2.1. Perception de justice procédurale

La justice procédurale fait référence à la justice que l'on retrouve dans les procédures utilisées par l'organisation. Par exemple, les procédures peuvent concerner le processus d'évaluation des cadres (Bellavance, Landry et Schiehl, 2013). Ainsi, un élément qui pourrait influencer la perception de justice procédurale concernerait le choix des mesures d'évaluation de la performance d'un cadre (Bellavance, Landry et Schiehl, 2013). En analysant l'historique de la justice procédurale, Blader et Tyler (2003) présentent que la justice procédurale est soutenue par deux concepts : la perception du groupe et la perception des résultats. Selon le premier concept, le cadre évalué se comparerait au groupe dont il fait partie et son sentiment de bien-être en serait affecté (Blader et Tyler, 2003; Tyler, 1989). Le second concept fait référence au contrôle des résultats. Comme rapporté par Blader et Tyler (2003: 110-111), l'étude de Thibault et Walker (1975) avance que la perception de justice des procédures d'évaluation serait un moyen pour le cadre évalué de percevoir son niveau de contrôle sur sa performance et ses récompenses. Ce concept serait

donc orienté sur les résultats et les bénéfices matériels que pourrait obtenir un cadre évalué. Dans le contexte de ce mémoire, la justice procédurale sera davantage appuyée par le concept où celle-ci mène à une perception de contrôlabilité des résultats. Cela est d'ailleurs cohérent avec ce que nous avons énoncé lors de la présentation de la théorie de l'agence: le cadre cherche à maximiser son bien-être, c'est-à-dire sa richesse.

Plusieurs recherches ont été effectuées sur les effets comportementaux de la perception de justice procédurale. Par exemple, Khan, Mukhtar et Niazi (2010) ont trouvé que les membres d'une organisation, qui perçoivent un haut niveau de justice procédurale, auraient tendance à prendre de meilleures décisions et à adopter des comportements moins dysfonctionnels. Dans la même suite d'idées, Sani (2013) a trouvé que la justice procédurale serait positivement corrélée à la création de système de coopération et de partage à l'intérieur d'une organisation. Aussi, Shimon, Shay et Yehuda (2005) ont trouvé que la perception de justice procédurale était positivement associée à la confiance que les cadres avaient envers l'entreprise et Lau et Lim (2002) ont trouvé que la justice procédurale était positivement associée à la performance du cadre évalué. En somme, les cadres seraient plus portés à coopérer avec leurs pairs, à avoir confiance, à mieux performer, etc. La perception de justice procédurale est donc importante, car les comportements obtenus sont des comportements recherchés par l'entreprise. Il serait alors essentiel de mettre en place des mécanismes de contrôle dans lesquels les cadres auraient une perception positive de la justice procédurale.

Les résultats discutés précédemment permettent de démontrer qu'il est important d'avoir des procédures adéquates lors de l'évaluation de la performance individuelle. Il est important de rappeler que ce mémoire examine les procédures d'évaluation de la performance des cadres. Plus précisément, il se penche sur le choix des mesures de performance et son niveau de diversification. Toutefois, ces procédures ne permettent pas de répondre au second volet de la question qui concerne les récompenses octroyées aux cadres. C'est pour cette raison que nous aborderons également la notion de perception de justice distributive. Ce concept permettra de mieux comprendre le fonctionnement de la prime de rendement en tant que facteur incitatif du comportement des cadres.

2.2.2. Perception de justice distributive

La justice distributive ne se concentre pas sur les procédures d'évaluation de la performance, mais plutôt sur la récompense qu'un employé pourrait recevoir après avoir fourni des efforts dans le cadre de son travail (Paramanandam, 2013). Par exemple, une perception faible de justice distributive a lieu quand l'employé perçoit qu'il n'est pas récompensé à sa juste valeur. Cette perception s'effectue relativement à l'effort qu'il a entrepris ou à la récompense qui a été octroyée à un autre employé de la même organisation.

La perception élevée de justice distributive aurait d'importants impacts positifs sur une organisation. Dans leur étude, Aryee, Budhwar et Zhen (2002) obtiennent des résultats qui démontrent l'effet favorable de la perception de

justice distributive sur la performance individuelle. Ces résultats ont ensuite été confirmés par d'autres recherches. En effet, Khan, Mukhtar et Niazi (2010) ont trouvé que la performance individuelle était liée à une perception positive de justice distributive. Par ailleurs, Paramanandam (2013) démontre que la justice distributive serait liée à la satisfaction de l'emploi. De plus, l'étude de Colquitt (2001) présente les multiples effets positifs de la justice distributive. Par exemple, il a trouvé que la justice distributive favorisait l'implication des cadres, la satisfaction, ainsi que la performance individuelle. Enfin, Tremblay, Vanderberghe et Doucer (2013) ont trouvé que le renforcement positif permettait d'influencer le comportement des cadres dans la direction attendue par l'entreprise. Ces études ont permis de mettre en évidence les multiples effets positifs d'une perception positive de la justice distributive. En ce sens, la justice distributive aurait un effet sur la satisfaction des cadres, leur comportement et leur performance. Il serait donc possible d'aligner le comportement d'un cadre aux intérêts des actionnaires par l'entremise de mécanismes de contrôle qui assurent une perception positive de la justice distributive.

En combinant la justice procédurale, la justice distributive et l'importance des mesures incitatives soulevées par la théorie d'agence et la théorie des attentes, nous pouvons mieux comprendre les effets des mécanismes d'évaluation de la performance comportant une prime de rendement sur le comportement adopté par les cadres. Une importante variable de la justice concerne la perception du cadre sur sa capacité à influencer sa prime de

rendement. Plus précisément, il s'agit du niveau de contrôle que perçoit détenir le cadre sur les facteurs qui déterminent sa récompense. Cela nous mène ainsi au principe de contrôlabilité. Les prochains paragraphes développeront ce sujet plus en profondeur.

2.2.3. Principe de contrôlabilité

Tel qu'avancé, nous pouvons remarquer des effets positifs sur le comportement et la performance individuels des cadres lorsqu'ils perçoivent un haut niveau de justice procédurale et de justice distributive. Il existe plusieurs éléments qui composent la perception de justice. En ce sens, Katou (2013) avance que la confiance et l'intégrité influenceraient la perception de justice distributive. De même, Lilly et Virick (2006) ont trouvé que la personnalité du cadre affecterait grandement la perception de justice procédurale et distributive. De plus, Parker, Nouri et Hayes (2011) avancent l'importance de la perception de contrôlabilité dans la justice distributive. Plus spécifiquement, ces derniers font un lien avec le concept d'instrumentalité que nous développerons dans les prochains paragraphes.

Tout d'abord, il est essentiel de définir le principe de contrôlabilité. Selon Giraud, Langevin et Mendoza (2008), le principe de contrôlabilité stipule que les cadres d'une entreprise devraient être évalués sur des éléments dont ils ont le contrôle. Ils avancent également que le non-respect de ce principe pourrait annuler tous les effets incitatifs désirés et engendrer des comportements dysfonctionnels. Le principe de contrôlabilité réfère donc au

concept d'instrumentalité. En nous basant sur l'article de Pappas et Flaherty (2006), nous comprenons que le concept d'instrumentalité est le niveau d'influence que le cadre perçoit avoir sur la récompense qu'il obtiendra par la qualité de son travail. De plus, en nous référant au résumé que Lunenberg (2011) fait de la théorie des attentes développée par Vroom (1964), nous pouvons comprendre que l'instrumentalité est une composante de la motivation. Ainsi, la prime de rendement agirait à titre d'agent incitatif grâce à la perception de contrôlabilité qu'elle engendrerait. Sur le plan empirique, Parker, Nouri et Hayes (2011) ont trouvé que le niveau d'instrumentalité affectait négativement le taux de rotation des cadres, lorsque ceux-ci étaient hautement performants. Les auteurs avancent également que ce phénomène serait dû au fait que les cadres préféreraient travailler dans un milieu où ils percevraient contrôler leur récompense liée à leur travail. Le concept d'instrumentalité et les résultats de cette recherche soutiennent l'idée qu'il serait avantageux de respecter le principe de contrôlabilité lors de la conception d'un système d'évaluation de la performance.

Afin de bien respecter le principe de contrôlabilité, il est important d'identifier les éléments influençant la performance d'un cadre qui sont potentiellement incontrôlables, c'est-à-dire les éléments qui sont indépendants du niveau d'effort dégagé par le cadre. Giraud, Langevin et Mendoza (2008) ont catégorisé les facteurs de contrôlabilité. Ils avancent que les facteurs incontrôlables seraient d'origine interne ou externe à l'entreprise. Selon eux, une source interne serait l'impact des décisions des membres d'une entreprise

sur la performance d'un cadre de cette même entreprise. En ce qui concerne les facteurs externes, il pourrait s'agir d'évènements macro-économiques, tels que le changement du taux de change ou de la disponibilité de la matière première, qui affecteraient la performance d'un cadre. Les recherches précédentes nous ont permis de comprendre l'importance du principe de contrôlabilité. Notamment, elles ont présenté ses effets sur la perception des individus soumis à un processus d'évaluation de la performance résultant à une prime de rendement. Effectivement, les primes de rendement auraient l'effet incitatif désiré seulement dans un contexte où le cadre percevrait avoir une influence.

Malgré les effets positifs de ce principe, les entreprises n'appliqueraient pas systématiquement ce principe (El-Shinini, 2005). Pour éclairer cette situation, plusieurs recherches ont été effectuées sur le principe de contrôlabilité. D'abord, la perception de contrôlabilité serait liée à la personnalité du cadre, ce qui signifie que dans une même situation, différents cadres pourraient avoir une perception différente de la contrôlabilité (Giraud, Langevin et Mendoza, 2008). En ce sens, Giraud, Langevin et Mendoza (2008) ont trouvé qu'une majorité de cadres favoriseraient seulement une neutralisation partielle des évènements hors de leur contrôle. Cela supposerait donc que le principe de contrôlabilité ne devrait pas systématiquement être appliqué. Dans la même suite d'idées, Burkert, Fischerb et Schäfferc (2011) ont trouvé que le poste occupé par le cadre évalué affecterait grandement son besoin de perception de contrôlabilité. Plus le niveau hiérarchique serait élevé, moins le cadre

accorderait de l'importance à la perception de contrôlabilité. Toutefois, Bonner *et al.* (2000) ont trouvé qu'une variation de la complexité du rôle d'un cadre affecterait négativement le niveau incitatif de sa prime de rendement. Cette corrélation pourrait s'expliquer par le fait que le cadre percevrait avoir moins de contrôle sur sa performance étant donné la complexité de ses tâches. Cela serait contradictoire avec l'étude de Burkert, Fischerb et Schäfferc (2011), car un poste élevé dans la hiérarchie serait souvent plus complexe. Les résultats obtenus suggèrent alors que la perception de contrôlabilité dépendrait du contexte et du cadre en question. Ainsi, pour favoriser les effets incitatifs des primes de rendement dans un contexte en particulier, il serait essentiel de tenir compte du principe de contrôlabilité.

La perception de justice procédurale et la perception de justice distributive présentent d'importants effets positifs sur le comportement du cadre. Le principe de contrôlabilité nous a permis de mieux comprendre les facteurs qui influencent la perception de la justice distributive. En effet, nous pouvons conclure que la maîtrise de cette composante du système de récompense permettrait d'influencer adéquatement le comportement des cadres. Ensemble, ces concepts permettent de comprendre la pertinence de la question de recherche proposée dans ce mémoire.

Comment les cadres perçoivent-ils leur niveau de contrôlabilité de leur prime de rendement, lorsque l'octroi de leur prime de rendement est basé sur des mesures diversifiées de performance ? Par mesures diversifiées

de performance, nous faisons référence à la combinaison des mesures financières et non financières, de nature objective et subjective.

Ces concepts expliquent les aspects incitatifs ainsi que les effets comportementaux liés à la mise en place des systèmes d'évaluation de la performance comportant une prime de rendement. La section suivante présentera la littérature portant sur les systèmes d'évaluation de la performance et de prime de rendement.

2.3. Système d'évaluation de la performance et de prime de rendement

Avant d'aborder le thème des systèmes d'évaluation de la performance, il est important de rappeler les prémisses sur lesquelles se base la problématique centrale de ce mémoire : les intérêts du cadre peuvent diverger de ceux du propriétaire, ce qui pourrait le mener à adopter un comportement jugé dysfonctionnel. La perspective économique et la perspective de justice organisationnelle nous permettent de mieux comprendre les raisons de l'adoption d'un tel comportement. Elles proposent d'ailleurs de mettre en place des mécanismes de contrôle, tel qu'un système d'évaluation de la performance comportant une prime de rendement. Afin de bien comprendre la nature de ces systèmes, il est essentiel de définir le terme « performance ». Voici la définition par l'Office québécois de la langue française (2003): « Degré d'accomplissement des cibles et des objectifs établis par une organisation ».

De plus, Lambert (2001) rajoute que la performance peut se mesurer au niveau organisationnel et au niveau individuel. Il est important de noter que la performance individuelle est toujours en lien avec l'atteinte des objectifs de performance organisationnelle. Elle est donc indissociable de la performance globale de l'entreprise. Dans le contexte de ce mémoire, notre analyse portera davantage sur l'évaluation de la performance sur le plan individuel, soit les critères utilisés pour mesurer et évaluer la contribution de cadres à la performance organisationnelle.

2.3.1. Mesures financières et non financières de la performance

Auparavant, les organisations utilisaient majoritairement des mesures financières pour évaluer la performance de leur entreprise (Landry et Schiehl, 2011). Par mesures financières, nous faisons référence à des mesures qui présentent de l'information concernant la profitabilité interne de l'entreprise ainsi que des données sur sa performance sur les marchés boursiers (Kaplan et Norton, 1992). Malgré leur grande popularité, ces mesures ne permettaient pas d'obtenir une image fidèle de la performance de l'entreprise. En effet, les systèmes d'évaluation de la performance qui utilisaient seulement des mesures financières n'étaient pas orientés sur la création de valeur à long terme (Bible, Kerr et Zanini, 2006). Afin de comprendre de telles lacunes, Kaplan et Norton (1992) ont effectué une étude dont les résultats ont permis de proposer des mesures de performance non financières. Ces mesures font référence à des mesures qui portent sur les clients, les processus internes et les apprentissages (Kaplan et Norton, 1992). Ces mesures seraient utiles, car

elles permettraient de mesurer des éléments générateurs de valeur à long terme tels que l'innovation, la satisfaction des clients, etc. Ainsi, l'ajout de mesures non financières a mené Kaplan et Norton (1992) à créer le tableau de bord. Dans le but de comprendre cet outil, les paragraphes suivants l'expliqueront en détail.

2.3.1.1. Le tableau de bord

Tel que mentionné, Kaplan et Norton (1992) ont proposé d'utiliser des mesures non financières de la performance. Plus précisément, ils ont procédé à une première classification en séparant les mesures financières des mesures non financières. Par la suite, ils ont séparé les mesures non financières selon la perspective apprentissage, la perspective processus et la perspective client. À la suite de ces catégorisations, nous remarquons que le tableau de bord est composé des quatre perspectives suivantes: apprentissage, processus interne, client et financier. Comme présenté dans leur recherche, l'utilisation de ces perspectives permettrait de présenter une information de qualité supérieure concernant la performance actuelle et la création de valeur à long terme.

Pour comprendre l'importance des différentes perspectives, nous pouvons nous référer à l'article Kaplan (2010), qui décrit en profondeur les bases conceptuelles du tableau de bord. Comme mentionné dans l'article de Kaplan (2010), la perspective d'apprentissage et de croissance permettrait l'amélioration des processus internes de l'entreprise. Avec des processus

internes améliorés, les clients seraient potentiellement plus satisfaits. Cette satisfaction de la clientèle impacterait positivement les finances de l'entreprise. Ainsi, les mesures de performance concernant l'apprentissage n'auraient pas d'impact à court terme, mais influenceraient la performance de l'entreprise à long terme. Les mesures non financières permettent alors de présenter de l'information concernant des éléments générateurs de valeur à long terme. D'ailleurs, Banker et Mashruwala (2007) ont trouvé qu'il y avait une corrélation positive entre le niveau de satisfaction des clients et la création de valeur à long terme de l'entreprise. À l'opposé, les mesures financières expliqueraient principalement le niveau de performance actuel. Ainsi, l'horizon de la performance des mesures non financières serait significativement différent de celle des mesures financières. Puisqu'il est nécessaire de connaître la performance actuelle et la performance potentielle, il est bien de considérer ces deux types de mesures. Selon la carte stratégique présentée par Kaplan (2010), voir annexe I, en identifiant des mesures clés de l'entreprise par l'entremise d'un tableau de bord prospectif, l'entreprise communique aux cadres les éléments qui sont importants. Le cadre est alors en mesure de prendre plus facilement des décisions qui seront alignées avec le reste de l'entreprise et qui généreront de la valeur à court et à long terme (Kaplan, 2010).

Il est cependant important de porter une attention particulière au nombre de mesures qui composera le tableau de bord. Par exemple, Bourguignon (2004) a trouvé qu'il serait préférable d'utiliser un nombre limité de mesures.

Cela est dû au fait que les cadres sont des êtres humains et qu'ils ont des capacités cognitives limitées qui leur empêchent de considérer l'ensemble des mesures avec leur juste importance. Le tableau de bord a préalablement été conçu pour mesurer la performance organisationnelle et pour faciliter la prise de décisions alignées avec les orientations stratégiques de l'entreprise (Kaplan, 2010). Étant donné que la performance organisationnelle représente la somme et la synergie des performances individuelles, il devient très intéressant de s'attarder à la performance individuelle. Le concept du tableau de bord est également très utile pour évaluer la performance individuelle et prévenir l'adoption de comportements dysfonctionnels.

En somme, Kaplan et Norton (1992) ont proposé un modèle comportant des mesures diversifiées, c'est-à-dire des mesures financières et non financières. Cela leur a permis d'accroître la qualité de l'évaluation globale de la performance organisationnelle, ainsi que la qualité de l'évaluation de la contribution individuelle des cadres. Il est ensuite possible de regrouper les mesures de performance de ce modèle selon deux catégories, c'est-à-dire la catégorie des mesures objectives et la catégorie des mesures subjectives. Dans le cadre de ce mémoire, l'utilisation du terme « mesure objective » fera référence à la définition suivante : « mesure de performance qui est vérifiable, comparable et dont l'unité de mesure réfère au domaine quantifiable » (Bellavance, Landry et Schiehl, 2013: 1, traduction libre). Par la suite, pour bien comprendre le sens du terme « mesure subjective », il est essentiel d'avoir à l'esprit les différents types de subjectivité possibles lors d'un processus

d'évaluation de la performance. Pour ce faire, nous nous baserons sur l'article de Bellavance, Landry et Schiehl (2013). Lors de leur revue de littérature, les auteurs ont procédé à une catégorisation de la subjectivité.

1) en utilisant des mesures de performance subjectives 2) en permettant une flexibilité ex post dans la pondération de diverses mesures de performance et 3) en permettant des ajustements discrétionnaires ex post basés sur des facteurs autres que les mesures de performance spécifiés ex ante. (Bellavance, Landry et Schiehl, 2013: 2, traduction libre).

En nous basant sur cette citation, nous comprenons qu'il y a trois types de subjectivité. Dans le cadre de ce mémoire, nous utiliserons seulement la subjectivité présente dans la mesure de performance. Ainsi, le terme « mesure subjective » fera référence à la définition suivante : « mesure de performance avec laquelle l'évaluateur doit exercer sa discrétion pour évaluer des éléments non quantifiables de la performance » (Bellavance, Landry et Schiehl, 2013: 1, traduction libre). Nous avons choisi de distinguer les mesures objectives des mesures subjectives, parce qu'elles auraient des effets différents sur le comportement des cadres évalués (Mohnen et Ostermaier, 2013). Les paragraphes suivants présenteront en profondeur les avantages et inconvénients de l'utilisation de mesures de performance objective et subjective.

2.3.2. Mesurer la performance individuelle

Le tableau de bord a d'abord été conçu pour mesurer la performance organisationnelle. Lors de sa création, il s'agissait d'un outil qui dirigeait l'attention du cadre sur les enjeux majeurs de l'entreprise. Cela permettait de

prendre de meilleures décisions, qui favoriseraient la performance de l'entreprise (Kaplan et Norton, 1992). En nous référant à la théorie de l'agence, à la théorie des attentes et à la perspective de justice organisationnelle, il devient logique d'utiliser le concept du tableau de bord pour mesurer la performance individuelle. Dans ce contexte, le tableau de bord permettrait de mieux communiquer la proposition de création de valeur et la stratégie de l'entreprise au cadre, de créer un équilibre entre un horizon à court et à long terme lorsque le cadre doit prendre des décisions, ainsi que de lui permettre de considérer adéquatement la perspective financière et non financière (Decoene et Bruggeman, 2006; Kaplan, 2010). Ces éléments permettraient de minimiser les problèmes d'agence énoncés par Jensen et Meckling (1976). Étant aligné avec les priorités stratégiques de l'entreprise, le comportement du cadre permettrait aux propriétaires d'augmenter leurs rendements. Afin de bien utiliser le concept du tableau de bord, il est important de connaître les caractéristiques des mesures de performance. Ces mesures auront un impact sur la qualité de l'information obtenue ainsi que sur l'aspect incitatif du système d'évaluation de la performance (Merchant, 2006). Pour ces raisons, les paragraphes suivants présenteront en profondeur les caractéristiques que les mesures de performance doivent détenir pour qu'elles puissent représenter adéquatement la performance.

2.3.2.1. Caractéristiques nécessaires pour des mesures de performance adéquates

Tel que mentionné, le tableau de bord est composé de mesures financières et non financières. Afin d'atteindre les objectifs d'alignement stratégique et d'influence du comportement escomptés, les mesures de performance doivent présenter une image fidèle de la performance du cadre. Ainsi, les mesures utilisées pour collecter les données concernant la performance doivent respecter un certain nombre de critères. Le non-respect de ces critères pourrait inciter le cadre évalué à adopter un comportement contraire à celui désiré par l'entreprise.

Tout d'abord, les mesures de performance utilisées devraient favoriser une perception positive de justice organisationnelle (Colquitt, 2001). Cela serait utile, car une perception positive de justice aurait plusieurs effets positifs sur le comportement des cadres. Cela est également soutenu par Lau et Moser (2008). Par la suite, Bourguignon (2004) avance qu'une mesure de performance devrait être alignée aux autres systèmes d'évaluation de l'entreprise. De même, Merchant (2006) dit que ces mesures devraient être liées à des éléments générateurs de valeur à long terme de l'entreprise. Ces critères sont cohérents avec le tableau de bord proposé par Kaplan et Norton (1992), qui utilise des mesures de performance orientées vers la création de valeur à long terme. Puis, Giraud, Langevin et Mendoza (2008) présentent l'importance de respecter le principe de contrôlabilité. Merchant (2006) propose plusieurs caractéristiques que les mesures de performance devraient

posséder. D'abord, une mesure devrait utiliser des données qui sont actuelles. L'actualité des données fait référence au temps entre le moment où le cadre évalué pose un geste et le moment où les effets de ce geste sont mesurés. Par la suite, il serait aussi important que la mesure soit précise. Cela signifie que le niveau de performance mesuré devrait être le plus près de la réalité : mesurer quelque chose qui n'est pas mesurable n'aurait alors aucun effet positif sur le comportement du cadre évalué. Aussi, selon lui, il serait nécessaire que les mesures de la performance soient absentes de biais. Lorsque le cadre évalué percevrait le processus d'évaluation comme étant biaisé, il pourrait se décourager à poser de bonnes actions pour l'entreprise. Puis, les mesures de performance devraient être compréhensibles. Le cadre évalué devrait donc connaître et comprendre les éléments de sa performance qui seraient évalués. Enfin, Merchant (2006) dit que les avantages obtenus des mesures de performance doivent être supérieurs au coût. En ce sens, il est bien d'obtenir de la précision, mais le niveau marginal de précision pourrait entraîner des coûts supérieurs aux bénéfices. L'annexe II présente le tableau conçu par Merchant (2006), qui résume les caractéristiques importantes que doivent présenter les mesures de performance.

Malgré l'importance de chacune des caractéristiques mentionnées, Merchant (2006) avance également qu'il est difficile d'avoir une mesure de performance qui permettrait de respecter l'ensemble de ces caractéristiques. Alors, les systèmes d'évaluation de la performance devraient faire des compromis entre les différents types de mesures existantes. Il est important de

rappeler que ce mémoire porte sur la diversité des mesures de performance financières et non financières, de nature objective et subjective. Puisque les mesures financières se composent de mesures objectives et que les mesures non financières se composent de mesures objectives et subjectives (Ittner, Larker et Meyer, 2003), nous allons d'abord catégoriser les mesures de performance de la façon suivante : mesures objectives et mesures subjectives. Après avoir pris connaissance de leurs avantages et inconvénients respectifs, nous pourrions retourner au modèle où l'on utilise les catégories financières et non financières.

2.3.2.2. Mesures objectives de la performance

Afin de mesurer la performance, il est possible d'utiliser des mesures dites objectives. Tel que mentionné, une mesure objective fera référence à la définition suivante : « mesure de performance qui est vérifiable, comparable et dont l'unité de mesure réfère au domaine quantifiable » (Bellavance, Landry et Schiehl, 2013: 1, traduction libre). Ces types de mesures de la performance sont très présents dans l'évaluation des cadres, car elle représenterait en général 38 % de l'évaluation de la performance individuelle (Landry et Schiehl, 2011). À titre d'illustration, nous pouvons prendre l'exemple d'une entreprise qui fabrique des chaussures. Pour mesurer objectivement sa productivité, nous pourrions calculer le nombre de chaussures qu'elle produit par heure. Cette mesure serait alors vérifiable et quantifiable, ce qui nous permettrait de mesurer un aspect de la performance de l'entreprise de façon objective.

Les mesures de nature objective respectent plusieurs des caractéristiques importantes que nous avons présentées. En effet, dans son article, Kren (2012) présente plusieurs avantages des mesures objectives. D'abord, l'auteure dit que les mesures objectives permettraient de mesurer le résultat actuel des actions posées par le cadre. Cela respecte donc la caractéristique d'actualité que nous avons précédemment énoncée. Par la suite, elle avance que les mesures objectives présentent de faibles coûts d'utilisation. Cela s'expliquerait par le fait que les données quantifiables seraient généralement plus simples et plus faciles à obtenir. De plus, l'auteure avance que ces mesures laissent peu de flexibilité à l'évaluateur. Ces mesures seraient alors moins sujettes aux biais de l'évaluateur. Ainsi, en nous référant à l'article de Kren (2012), nous comprenons que les mesures objectives respecteraient la caractéristique d'absence de biais et elles constitueraient un point de départ intéressant en ce qui concerne la caractéristique coût / bénéfice. Par la suite, Ahn, Hwang et Kim (2010) avancent que les mesures de nature objective auraient aussi l'avantage de mieux différencier la performance des cadres. Selon eux, cette différenciation aurait ensuite des effets positifs incitatifs. Cela s'expliquerait par le fait qu'en obtenant une performance différenciée, les cadres seraient incités à faire plus d'efforts. Cette explication est d'ailleurs conforme à la théorie d'équité présentée précédemment qui stipule que les cadres se comparent et adoptent un comportement dysfonctionnel en cas d'injustice. Enfin, les mesures objectives pourraient favoriser la perception de contrôlabilité (Mohnen et Ostermaier, 2013). Selon Mohnen et Ostermaier (2013), la perception de contrôlabilité

serait due au fait que les mesures objectives communiqueraient mieux les attentes désirées par l'entreprise. Ainsi, les cadres auraient une meilleure idée des actions à poser qui leur permettraient de maximiser leur performance. Cette caractéristique des mesures objectives est alors conforme avec le critère de compréhensibilité. Bien que les mesures objectives présentent des avantages, elles présentent aussi des inconvénients. Les paragraphes suivants aborderont ce sujet.

En ce qui concerne les inconvénients, Woods (2009) a trouvé que les mesures objectives auraient tendance à être manipulables par le cadre évalué et qu'elles pourraient inciter un comportement dysfonctionnel. Le cadre évalué aurait alors tendance à maximiser sa performance à court terme au détriment de la performance long terme de l'entreprise. Ainsi, l'objectif d'inciter le cadre à poser des gestes alignés avec la performance long terme de l'entreprise ne serait pas respectée. Par la suite, les mesures objectives de la performance ne permettraient pas de prendre adéquatement en considération les facteurs incontrôlables qui affectent la performance d'un cadre (Giraud, Langevin et Mendoza, 2008). Cela serait très problématique dans un contexte où l'on requiert l'application du principe de contrôlabilité. Puis, Kren (2012) avance que les mesures objectives seraient davantage basées sur la performance actuelle résultant d'actions passées. En ce sens, elles procureraient davantage d'informations sur la performance immédiate que sur la création de valeur à long terme. Cela serait principalement dû au fait qu'elles ne peuvent pas mesurer les éléments intangibles de la performance (Landry et Schiehl, 2011).

Cet inconvénient s'avère problématique, car les éléments intangibles de la performance actuelle (le leadership, la capacité à innover, la capacité d'apprentissage, etc.) permettront à l'entreprise de créer des avantages concurrentiels à long terme (Landry et Schiehl, 2011). Enfin, Prendergast et Topel (1993) avancent que les mesures objectives ne permettent pas de mesurer l'ensemble des dimensions de la performance des cadres. Ainsi, les cadres pourraient délaissier des dimensions importantes de la performance organisationnelle, étant donné qu'elles ne seraient pas mesurées. En somme, l'ensemble de ces études nous porte à croire que les mesures objectives ne peuvent pas mesurer certains éléments qui prédisent la création de valeur à long terme de l'entreprise. Ainsi, le comportement qu'elles incitent ne serait pas adéquatement orienté vers l'avenir. Cela devient problématique pour la rentabilité à long terme des actionnaires.

Bref, les mesures objectives possèdent plusieurs avantages, mais elles présentent aussi un important inconvénient. En effet, elles ne peuvent pas mesurer certaines dimensions clés de la stratégie de l'entreprise, dont certains inducteurs de la création de valeur à long terme. Afin de combler cette lacune, il serait possible de combiner mesures objectives à des mesures subjectives.

2.3.2.3. Mesures subjectives de la performance

Comme mentionné, les mesures objectives de la performance ne peuvent pas mesurer certaines variables génératrices de valeur future. Afin de remédier à ce problème, il est possible de compléter l'évaluation de la performance en

ajoutant des mesures subjectives. Voici un rappel de la définition du terme « mesure subjective » : « mesure de performance avec laquelle l'évaluateur doit exercer sa discrétion pour évaluer des éléments non quantifiables de la performance » (Bellavance, Landry et Schiehl, 2013: 1, traduction libre). Pour mieux comprendre ce qu'est une mesure subjective, nous pouvons faire référence à l'évaluateur qui utilise son jugement pour évaluer les éléments intangibles tels que la capacité à mener un groupe ou à partager de la connaissance à l'intérieur de l'entreprise (Gibbs *et al.*, 2005). L'utilisation de la subjectivité lors de l'évaluation de la performance serait une pratique courante. Selon Landry et Schiehl (2011), les entreprises accorderaient en moyenne un poids de 32% à la portion subjective dans l'évaluation de la performance des cadres. Cela démontre donc la popularité de ce type de mesures ainsi que l'intérêt d'analyser en profondeur son effet sur la perception des cadres évalués.

L'étude de Bol et Smith (2011) avance que les mesures subjectives permettraient de neutraliser les éléments incontrôlables de la performance. En ce sens, Gosh et Lusch (2000) obtiennent des conclusions similaires. Ces études laissent présumer que les mesures subjectives pourraient avoir des effets positifs sur la perception de contrôlabilité. Cela pourrait expliquer les résultats trouvés par Engelland et Riphahn (2011) qui avancent que les cadres fourniraient plus d'efforts lorsque le plan de rémunération serait basé sur des éléments subjectifs. Par la suite, Gibbs *et al.* (2005) avancent que les mesures subjectives permettraient de prévenir la manipulation de la performance par

les cadres évalués. Cela serait dû à la grande flexibilité des mesures subjectives qui permettrait à l'évaluateur de tenir compte d'éléments beaucoup plus complexes, lesquels seraient difficilement manipulables par le cadre évalué. Ainsi, les mesures subjectives préviendraient des comportements liés à la manipulation de la performance à court terme au détriment de la performance à long terme. Enfin, Kren (2012) avance que les mesures subjectives permettent de se concentrer davantage sur les gestes posés que sur les résultats obtenus. Il dit ainsi que c'est pour cette raison que les mesures subjectives permettent de mesurer des éléments intangibles de la performance. De même, Prendergast et Topel (1993) suggèrent que les mesures subjectives permettent de se concentrer sur les éléments intangibles de la performance. Cette caractéristique constitue un grand avantage pour les mesures subjectives, car les éléments intangibles de la performance favorisent une création de valeur durable. En ce sens, Van der Stede, Chow et Lin (2006) ont trouvé que les entreprises qui utilisent adéquatement ce type de mesures favoriseraient la création de la valeur à long terme. Les auteurs expliquent ce phénomène par le fait que les mesures subjectives de la performance inciteraient les cadres à diriger leurs attentions sur des éléments intangibles, qui sont générateurs de création de valeur à long terme.

Ensuite, lorsque les mesures subjectives sont utilisées pour compléter l'évaluation de la performance d'un cadre, elles auraient d'autres effets positifs. Baker, Gibbons et Murphy (1994) ont trouvé que la combinaison de mesures objectives et subjectives menait à des effets incitatifs plus importants que si les

mesures étaient prises individuellement. De plus, Van der Stede, Chow et Lin (2006) ont trouvé que les entreprises qui auraient des mesures objectives et subjectives de la performance auraient une performance globale plus importante. Pour expliquer ce phénomène, nous pouvons nous référer au concept du tableau de bord, lequel cherche à orienter l'attention des cadres sur des éléments générateurs de valeur à long terme. L'union de mesures objectives et subjectives inciterait alors un comportement aligné à la stratégie de l'entreprise.

Malgré le fait que les mesures subjectives de la performance présentent d'importants avantages lors de l'évaluation de la performance individuelle d'un cadre, elles possèdent aussi des inconvénients majeurs. D'abord, l'utilisation de mesures de performance subjective est sujette à plusieurs biais de la part des évaluateurs. Ainsi, Mass, Rinsum et Towry (2012) avancent que le processus de collecte de données serait affecté par la valorisation de l'évaluateur de sa relation avec le cadre évalué. En ce sens, Bol (2011) trouve que les coûts encourus par l'évaluateur lors de la collecte de données affecteraient l'évaluation de la performance du cadre évalué. De même, Sashittal, Berman et Selim (1998) avancent que la qualité de la relation entre l'évaluateur et le cadre évalué affecterait positivement la performance mesurée de façon subjective. Nous pouvons alors faire un lien avec la caractéristique de fiabilité des mesures de performance. Étant donné que les évaluateurs ont leur propre système de valeur, il est peu probable que deux évaluateurs effectuent des collectes de données identiques, ce qui rendrait la mesure peu

cohérente d'un évaluateur à un autre. Enfin, Bol et Smith (2011) ont trouvé que l'évaluateur aurait tendance à réduire les effets négatifs des éléments non contrôlables, sans toutefois pénaliser la chance que les cadres auraient pu avoir avec des événements non contrôlables. Puisque les événements incontrôlables ne sont pas systématiquement pris en compte, nous pouvons dire que la performance mesurée ne reflète pas totalement les gestes posés par le cadre évalué. En nous basant sur ces recherches, nous suggérons que les mesures subjectives laissent place au jugement de l'évaluateur et que leur efficacité est limitée par les capacités cognitives de l'évaluateur.

Les biais d'évaluations présentés sont problématiques, car ils affecteraient le comportement du cadre évalué. En ce sens, Ittner, Larker et Meyer (2003) ont démontré que l'utilisation de la subjectivité a mené à des sentiments de favoritisme, ce qui a généré de grands sentiments d'insatisfaction de l'outil d'évaluation. Aussi, Ahn, Hwang et Kim (2010) ont trouvé que les biais décourageraient les travailleurs à performer davantage. Selon eux, ce serait le manque de discrimination résultant de l'utilisation des mesures subjectives qui serait le problème majeur de ce type de mesures. Ces recherches portent alors à croire que les biais de l'évaluateur causeraient une perception de manque de contrôlabilité du cadre évalué. En ce sens, l'étude de Mohnen et Ostermaier (2013) démontre que les mesures subjectives présenteraient des difficultés à communiquer les attentes de l'entreprise. Avec des attentes imprécises, les cadres auraient de la difficulté à prendre des décisions qui maximiseraient leurs performances et qui répondraient aux

attentes de l'entreprise. Pour cette raison, il est possible de déduire que les biais de ces mesures contribuent à réduire la perception de contrôlabilité. En ce sens, Moers (2005) a trouvé que l'utilisation de mesures diversifiées, comprenant des mesures objectives et subjectives, de la performance inciterait les évaluateurs à être plus indulgents et à moins différencier la performance entre les différents travailleurs. Selon lui, cela aurait ensuite des impacts négatifs sur la motivation. Ainsi, la problématique liée au biais de l'évaluateur serait présente lorsque l'évaluateur utiliserait des mesures objectives et subjectives.

Ces recherches démontrent les avantages et les désavantages que représentent les mesures de nature subjectives. En ce qui concerne la relation de ce type de mesures avec la perception de contrôlabilité, la littérature ne permet pas d'obtenir une conclusion claire. D'une part, la flexibilité des mesures subjectives permettrait à l'évaluateur de considérer des facteurs incontrôlables, ce qui pourrait avoir des effets positifs sur la perception de contrôlabilité. D'autre part, les mesures subjectives sont sujettes aux biais de l'évaluateur, ce qui affecterait négativement la perception de contrôlabilité. Suite à la présentation des mesures objectives et subjectives de la performance, nous pouvons maintenant comprendre les implications des mesures financières, qui sont composées de mesures objectives, et des mesures non financières, qui sont composées de mesures objectives et subjectives. Nous pouvons maintenant nous pencher sur les effets de

l'utilisation d'une diversité de mesures en considérant des mesures financières et non financières, qui sont de natures objectives et subjectives.

2.3.2.4. Mesures financières et non financières de la performance individuelle

Les paragraphes précédents nous ont permis de mieux comprendre la nature des mesures financières et non financières de la performance. Ainsi, nous pouvons maintenant aborder les effets d'une diversification des mesures sur le plan financier et non financier. D'abord, Landry et Schiehl (2011) ont trouvé que les entreprises tendent à utiliser plusieurs types de mesures de la performance lors de l'évaluation des cadres. Selon cet article, il y aurait en moyenne 29 % de l'évaluation de la performance qui serait effectuée par des mesures financières, 38 % de l'évaluation qui serait faite par des mesures non financières objectives et 32 % de l'évaluation qui serait réalisée par des mesures non financières subjectives. Dans la même suite d'idées, 78 % des répondants de l'échantillon de El-Shinini (2005) ont répondu que leur évaluation comportait des mesures non financières. Étant donné la popularité de cette combinaison de mesures, il est important de l'analyser en profondeur.

Bien qu'utilisées dans les entreprises, il est important de se questionner sur les effets de l'utilisation de mesures diversifiées. D'abord, Hartmann et Slapnicar (2012) ont trouvé que, dans un contexte où il y a beaucoup d'incertitude, l'utilisation de plusieurs mesures de performance mènerait à une meilleure perception de justice de la part du cadre évalué. Étant donné le fait

que les mesures non financières comprennent des mesures objectives et subjectives, les résultats de cette recherche nous portent alors à croire que la combinaison des mesures objectives et subjectives permettrait de se protéger contre l'incertitude, ce qui favoriserait une perception positive de la contrôlabilité. D'ailleurs, Bryant, Jones et Widener (2004) ont trouvé que les mesures qui étaient liées à plusieurs perspectives du tableau de bord (apprentissage, processus, client et financière) permettaient d'obtenir une meilleure information concernant le niveau de performance organisationnelle. Nous suggérons alors que cela pourrait accroître la précision de l'évaluation de la performance d'un cadre. Par la suite, Decoene et Bruggeman (2006) ont trouvé que l'alignement des mesures favorisait la motivation des cadres. Ces recherches nous permettent de constater que les mesures diversifiées permettraient à l'évaluateur de choisir la mesure la plus alignée avec les objectifs de l'entreprise. Cette flexibilité permettrait ensuite d'influencer adéquatement le comportement du cadre. Enfin, Lau et Moser (2008) ont trouvé que les mesures non financières auraient un impact positif sur la perception de justice. Ces résultats présument aussi que l'utilisation de mesures diversifiées favoriserait la perception de justice. Ensemble, ces recherches supportent les effets comportementaux positifs de l'utilisation de mesures diversifiées. Cela serait principalement dû au fait que les mesures diversifiées offrent le choix à l'évaluateur de sélectionner la meilleure mesure pour évaluer un élément de la performance. Toutefois, les mesures diversifiées de la performance présentent aussi des inconvénients.

Tel que mentionné, l'utilisation d'une diversité de mesures comprenant des mesures financières et non financières présente des inconvénients. En effet, il peut être assez complexe de déterminer le nombre de mesures de chaque catégorie à utiliser ainsi que de les pondérer adéquatement. En ce sens, Cardinaels et Veen-Dirk (2010) ont trouvé que l'évaluateur serait biaisé par le format de présentation de l'évaluation. En effet, la pondération qu'il ferait des différentes mesures aurait tendance à varier selon le format de présentation. Ces résultats mettent en évidence les difficultés liées à la pondération de celles-ci. Nous pouvons donc dire que les biais de l'évaluateur perdurent lors de l'utilisation d'une diversité de mesures sur le plan financier et non financier. De même, Porparato (2007) a trouvé que les différentes mesures de la performance ne seraient pas utilisées de la même façon par tous les évaluateurs. Cela signifie alors que les mesures diversifiées de la performance ne respectent pas le critère de consistance lors du processus d'évaluation et que les évaluateurs sont encore biaisés. Parce que les biais perdurent, les cadres évalués pourraient ne pas percevoir un haut niveau de contrôlabilité. Il n'est pas possible de conclure sur cette relation, car la littérature n'offre pas de résultat clair concernant le lien entre l'utilisation de mesures diversifiées et la perception de contrôlabilité.

En somme, les mesures objectives sont plus faciles à utiliser et ne sont sujettes qu'à très peu de biais de l'évaluateur. Par contre, ces mesures ne permettent pas d'orienter l'attention et les actions des cadres sur certains éléments générateurs de valeur à long terme. Pour cette raison, il est

intéressant d'introduire des mesures non financières de la performance. Leurs avantages résident dans leur capacité à mesurer les éléments intangibles de la performance. Cependant, elles sont sujettes à d'importants biais de l'évaluateur, ce qui ne permet pas de conclure fermement en ce qui concerne leurs effets sur la perception de contrôlabilité. Les avantages et inconvénients des mesures non financières, de nature objective ou subjective, permettent de comprendre les impacts de l'utilisation d'une combinaison de mesures financières et non financières. L'utilisation de mesures financières et non financières a d'ailleurs démontré plusieurs avantages. Toutefois, étant donné l'ambiguïté sur la perception de contrôlabilité liée à l'utilisation des mesures subjectives, les effets de l'utilisation de mesures financières et non financières sur la perception de contrôlabilité ne sont pas certains.

Comme présenté avec la théorie des attentes, les mesures de performance et les récompenses sont intimement liées. De plus, les mécanismes de la performance mobilisant adéquatement ces deux aspects procureraient d'importants effets incitatifs. Pour cette raison, nous présenterons en profondeur le concept de prime de rendement dans la section suivante.

2.3.3. Prime de rendement individuelle

La première section de la revue de littérature nous a permis de comprendre l'effet de l'évaluation de la performance sur le comportement des cadres. D'une part, la perspective économique justifiait le comportement par

l'augmentation de la richesse. D'autre part, la perspective de justice organisationnelle permettait d'expliquer le comportement du cadre par le niveau de perception de justice du processus d'évaluation de la performance. Par la suite, ce mémoire a présenté les aspects conceptuels du tableau de bord ; le tableau de bord est un système d'évaluation de la performance qui mobilise plusieurs perspectives de la performance d'une entreprise et qui permettrait d'inciter les employés à adopter un comportement désiré. Afin de mobiliser pleinement la notion de la perspective économique et de perception de justice distributive, les mécanismes de contrôle de la performance peuvent accorder des primes de rendement individuelles. Dans ce contexte, le cadre serait incité à adopter le comportement lui permettant de maximiser sa richesse. La prime permettrait alors d'aligner les intérêts du travailleur à ceux de l'entreprise (Jensen et Meckling, 1976). À cause de ses effets avantageux, les primes de rendement sont couramment utilisées par les entreprises. Malgré leur popularité, il arrive que ces systèmes n'obtiennent pas les effets bénéfiques escomptés. En effet, Bonner *et al.* (2000) ont effectué une expérience dans laquelle ils ont trouvé que les incitatifs monétaires ont eu un impact positif sur la performance dans 50 % des cas. Considérant les effets potentiels théoriques positifs de ce type d'outil, il est essentiel de l'étudier davantage.

2.3.3.1. La prime de rendement et le tableau de bord

Dans son article, Verespej (1987) explique les raisons pour lesquelles les systèmes de prime de rendement n'atteignent pas pleinement leurs

objectifs. L'une des causes serait liée aux choix des mesures de performance qui déterminent l'octroi de la prime. Lorsque les primes de rendement seraient basées sur des mesures qui ne maximiseraient pas la création de la valeur, elles engendraient des comportements qui divergeraient des intérêts de l'entreprise. Il faudrait alors que les mesures utilisées soient liées à la stratégie de l'entreprise. D'ailleurs, Decoene et Bruggeman (2006) ont trouvé que l'utilisation des perspectives du tableau de bord lors de l'octroi de prime de rendement aurait des effets positifs sur la motivation des cadres. Aussi, Burney et Swanson (2010) démontrent l'importance de l'utilisation de mesures stratégiques. Les primes de rendement ont donc intérêt à être basées sur une évaluation de la performance selon le concept du tableau de bord.

Une autre problématique des primes de rendement concerne l'horizon temporel. En effet, des primes de rendement accordées dans le cadre d'un contrat à court terme auraient pour effet de favoriser la prise de décision ayant un horizon à court terme. Cela ne contribuerait pas à la maximisation de la création de valeur à long terme pour l'entreprise (Dutta et Reichelstein, 2003). Pour résoudre cette problématique, ces auteurs avancent qu'il faudrait baser la prime de rendement sur des éléments de nature non financières. Cela est cohérent avec les principes du tableau de bord de Kaplan et Norton (1992) qui démontrent l'importance des mesures de performance non financière pour la création de valeur à long terme de l'entreprise. D'ailleurs, Matejka, Merchant et Van der Stede (2009) ont trouvé que les entreprises basent effectivement les primes de rendement sur des mesures non financières pour enlever les

effets négatifs de contrat de courte durée. Nous pouvons donc avancer que les entreprises utiliseraient les mesures non financières pour inciter les cadres à prendre des décisions favorisant la performance à long terme. Encore une fois, ces conclusions supportent l'utilisation du tableau de bord dans l'octroi de prime de rendement. Il serait donc pertinent d'utiliser le concept du tableau de bord pour mesurer la performance individuelle et pour octroyer des primes de rendement. Il est important de rappeler que le concept du tableau de bord réfère à l'utilisation d'une combinaison de mesures financières et non financières, qui peuvent être de nature objective ou subjective. Enfin, pour favoriser le facteur incitatif des primes de rendement, il est essentiel de mobiliser la théorie de justice distributive. Plus précisément, il sera essentiel de bien comprendre la relation entre la prime de rendement et le principe de contrôlabilité. Les paragraphes suivants développeront ce sujet.

2.3.3.2. Perception de contrôlabilité de la prime de rendement

Tel que discuté précédemment, l'une des composantes de la perception de justice distributive est la perception de contrôlabilité de la récompense. Nous pouvons encore faire un lien au principe d'instrumentalité, qui stipule que le cadre serait motivé par le niveau d'influence qu'il aurait sur sa rémunération (Adam, 1965; Pappas et Flaherty, 2006). Sans la perception d'un niveau d'influence acceptable, les cadres ne seraient pas incités à générer une performance supérieure. Dans un contexte où la prime de rendement est calculée en fonction de la performance individuelle, il est essentiel que le cadre perçoive que sa performance soit mesurée et évaluée adéquatement. Par

exemple, il ne serait pas recommandé d'utiliser la valeur économique ajoutée. Larmande et Ponssard (2006) argumentent que cette formule diminue le niveau de perception de contrôlabilité de la performance du cadre. Cela serait dû au fait que les éléments de mesures de la performance seraient trop agrégés et hors du contrôle du cadre. De plus, les résultats de Bonner *et al.* (2000) laissent entendre que l'effet incitatif des primes de rendement serait intimement lié à la perception de contrôlabilité. Pepper (2013) obtient sensiblement les mêmes résultats en trouvant que les systèmes de prime de rendement à long terme procuraient moins d'incitatifs à cause de la grande présence d'incertitude. Les arguments présentés nous portent donc à croire qu'il est essentiel de baser la prime de rendement sur des mesures de performance compréhensibles sur lesquels le cadre perçoit détenir un niveau contrôle suffisant.

Certes, les primes de rendement peuvent avoir d'importants effets incitatifs. Toutefois, lorsque nous utilisons cet outil de façon erronée, ses effets incitatifs seraient considérablement réduits. Il est donc essentiel de maîtriser l'utilisation des primes de rendement. Ainsi, en nous basant sur notre cadre conceptuel, voir annexe III et sur les études empiriques discutées lors de la revue de littérature, nous présenterons dans la section suivante les hypothèses de recherche qui seront examinées empiriquement pour ce mémoire.

2.4. Rappel de la question de recherche et développement des hypothèses

Comme mentionné, la prime de rendement est un mécanisme de contrôle de gestion visant à promouvoir l'alignement stratégique et à influencer positivement le comportement des cadres. Toutefois, la conception d'un tel mécanisme présente plusieurs défis. Si le mécanisme est mal conçu, il pourrait inciter un comportement contraire à celui attendu. L'un des défis de ce mécanisme est la sélection des mesures de performance qui seront utilisées pour évaluer la performance des cadres. Parmi les solutions offertes par la littérature, nous pourrions mobiliser le concept du tableau de bord qui prévoit l'utilisation d'une diversité de mesures de la performance individuelle, c'est-à-dire des mesures financières et non financières, de nature objective ou subjective. Cependant, la littérature existante ne permet pas de conclure sur la présence d'un lien positif ou négatif entre la perception de contrôlabilité de l'individu évalué et l'utilisation d'une diversité de mesures de performance dans la conception des systèmes de prime de rendement. Cela serait dû au fait que la diversité des mesures de la performance inclurait des mesures subjectives dont les effets sur la perception de contrôlabilité ne seraient pas certains. Dans le but d'accroître les connaissances sur les systèmes d'évaluation de la performance et de prime de rendement, il est essentiel de nous pencher sur l'impact de la diversité des mesures d'évaluation sur la perception de contrôlabilité de la prime de rendement. Cela nous porte donc à rappeler notre question de recherche :

Comment les cadres perçoivent-ils leur niveau de contrôlabilité de leur prime de rendement, lorsque l'octroi de leur prime de rendement est basé sur des mesures diversifiées de performance ? Par mesures diversifiées de performance, nous faisons référence à la combinaison des mesures financières et non financières, de nature objective et subjective.

Dans le but de répondre à cette question, nous allons utiliser la perspective économique et la perspective de justice organisationnelle, afin d'expliquer d'une part, pourquoi les entreprises ont recours à un tel système incitatif et d'autre part, les effets sur la perception de justice qu'un tel mécanisme peut engendrer. Plus précisément, la question de recherche fait référence au niveau de subjectivité introduit par le choix des mesures diversifiées de performance et à la perception de contrôlabilité de la prime de rendement. Pour bien comprendre le cadre conceptuel de cette recherche, nous pouvons nous référer au schéma de l'annexe III. Nous poursuivons ainsi par la formulation de nos différentes hypothèses.

Hypothèse 1 (H1)

Comme présenté lors de la revue de littérature, les mesures d'évaluation financières et non financières de nature subjective et objective se complètent. Cela serait dû au fait qu'elles permettraient une meilleure appréciation de la performance du cadre. Elles permettraient d'ailleurs de compléter les mesures

financières, qui offrent aussi de l'information sur la qualité du travail effectué. Cependant, la littérature a aussi obtenu des résultats négatifs liés à l'utilisation d'une diversité de mesures d'évaluation de la performance. Notamment, l'utilisation de mesures subjectives engendrerait d'importants biais d'évaluation qui auraient un impact négatif sur la perception de contrôlabilité et sur la perception de justice de l'individu évalué. Comme discuté dans la section précédente, les avantages liés à l'utilisation d'une diversité de mesures semblent être plus importants que leurs inconvénients. Pour cette raison, nous avançons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : L'utilisation d'une diversité de mesures de performance, dans l'évaluation de la performance individuelle d'un cadre, est positivement associée à sa perception concernant son niveau de contrôlabilité de sa prime de rendement.

Hypothèse 2 (H2)

En nous basant sur la revue de littérature, nous pouvons conclure que l'un des fondements de la justice procédurale est le contrôle des résultats. Étant donné que, sur le plan théorique, la justice procédurale mobilise le concept de contrôlabilité des résultats, il est possible que la perception de justice procédurale ait un impact positif sur la perception du cadre concernant son niveau de contrôlabilité de sa prime de rendement. Ainsi, de façon cohérente avec les études répertoriées lors de la revue de littérature, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : *La perception de justice procédurale du cadre évalué est positivement associée à sa perception de contrôlabilité de sa prime de rendement.*

Hypothèse 3 (H3)

Comme mentionné dans la revue de littérature, présentée dans la section précédente, il est possible d'anticiper que le lien entre la diversité des mesures et la perception de contrôlabilité du cadre concernant sa prime de rendement se produise par le biais de la justice procédurale. De plus, l'utilisation d'une diversité de mesures permettrait d'évaluer des dimensions qualitatives de la performance des cadres, lesquelles ne seraient pas prises en considération par des mesures financières. De façon cohérente avec les résultats des études discutées lors de la revue de littérature, nous prévoyons que les procédures utilisées pour évaluer la performance du cadre seraient de meilleure qualité lorsqu'il y aurait utilisation d'une diversité de mesures. En nous basant sur l'hypothèse 1 et l'hypothèse 2, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : *La perception de la justice procédurale agit à titre de médiateur dans la relation entre l'utilisation d'une diversité de mesures de performance pour l'évaluation de la performance individuelle d'un cadre et la perception de contrôlabilité de ce cadre de la prime de rendement qu'il reçoit.*

Hypothèse 4 (H4)

Comme mentionné lors de la revue de la littérature, il est favorable pour une organisation d'avoir des employés qui possèdent une perception positive de la justice distributive. En effet, la justice distributive aurait d'importants effets positifs sur le comportement des cadres. La notion de perception de justice distributive repose sur la perception d'équité liée à la récompense obtenue. En d'autres mots, cela suppose que la récompense obtenue est cohérente avec les efforts effectués. En nous basant sur les études répertoriées lors de la revue de littérature, nous anticipons que la perception de contrôlabilité de la prime de rendement affecterait positivement la perception de justice distributive. Ainsi, le concept de l'instrumentalité serait une composante importante de la justice distributive. Ces propos nous portent à avancer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : La perception de contrôlabilité du cadre évalué concernant sa prime de rendement est positivement associée à sa perception de justice distributive.

Les hypothèses que nous avons émises sont basées sur le cadre d'analyse présentée à l'annexe IV. Ces hypothèses complètent également la section de la revue de la littérature. Nous poursuivrons ce mémoire avec la section méthodologie.

3. Méthodologie

La section précédente a présenté une revue de littérature sur l'évaluation de la performance et de ses effets potentiels sur le comportement des cadres. Cette dernière nous a mené à poser la question de recherche suivante :

Comment les cadres perçoivent-ils leur niveau de contrôlabilité de leur prime de rendement, lorsque l'octroi de leur prime de rendement est basé sur des mesures diversifiées de performance ? Par mesures diversifiées de performance, nous faisons référence à la combinaison des mesures financières et non financières, de nature objective et subjective.

Dans le but d'examiner empiriquement cette question, nous analyserons des données sur les caractéristiques des systèmes d'évaluation de la performance, des primes de rendement accordées aux cadres, ainsi que sur la perception de cadres concernant ces systèmes. Cette section présentera donc le processus de collecte de données, le choix de l'échantillon, les variables utilisées, ainsi que les méthodes d'analyse de données proposées.

3.1. Collecte de données

Il est important de mentionner que les données utilisées dans ce mémoire ont été collectées dans le cadre d'un programme de recherche développé par les professeurs Eduardo Schiehl (HEC Montréal) et Suzanne Landry (HEC

Montréal), intitulé « Étude sur l'évaluation du rendement et les systèmes de récompenses ». Ainsi, même si la question de recherche étudiée par ce mémoire de maîtrise est unique, ce mémoire partage le même échantillon et certaines variables utilisées par les chercheurs faisant partie du programme de recherche mentionné ci-haut. Les paragraphes qui suivent présenteront la méthodologie utilisée lors de la collecte de données. Pour décrire ces étapes, nous nous sommes inspirés de l'article de Bellavance, Landry et Schiehl (2013) ainsi que du mémoire de Nabe (2010), car ces recherches partagent la même base de données.

L'outil qui a été utilisé pour collecter ces données est le questionnaire. Il est important de mentionner que plusieurs études ont également choisi le questionnaire ou sondage pour recueillir des données sur la perception de l'être humain (Aryee, Budhwar et Zhen, 2002; Burkert, Fischerb et Schäfferc, 2011; Giraud, Langevin et Mendoza, 2008; Hartmann et Slapnicar, 2012). Il est possible de justifier le choix du questionnaire par les caractéristiques de cet outil. Ces caractéristiques sont d'ailleurs présentées en profondeur par Remler et Van Ryzin (2011) et par Krishnaswami et Satyaprasad (2010). Selon ces auteurs, le questionnaire permet de conserver l'anonymat du répondant. Cela est très important, car cette étude porte sur la perception de l'être humain. Les données recueillies doivent donc rester confidentielles. Puis, le questionnaire a l'avantage de pouvoir cibler un grand nombre de répondants présentant des caractéristiques particulières. Dans un contexte où nous ciblons des cadres qui ont un pouvoir décisionnel et qui possèdent une certaine expérience, cet outil

s'avère adéquat. De plus, les questions posées par l'intermédiaire d'un questionnaire sont présentées de façon identique. Cela permet de réduire les biais liés à la collecte de données. Enfin, le questionnaire engendre des coûts moins importants que l'entrevue lorsque l'étude cible un grand nombre de répondants. Malgré ces multiples avantages, il est nécessaire de considérer les inconvénients de cet outil (Krishnaswami et Satyaprasad, 2010; Remler et Van Ryzin, 2011). En effet, le questionnaire est autoadministré. Ainsi, un répondant qui voudrait avoir des explications additionnelles sur une question ne pourrait pas obtenir de réponse. La qualité de sa réponse pourrait donc être réduite. De plus, le taux de réponse de cet outil n'est pas garanti et peut s'avérer très faible. Enfin, nous n'avons aucun moyen de détecter si le répondant est bien celui qu'il prétend être. Parce que les avantages du questionnaire sont supérieurs à ses inconvénients, cet outil a été sélectionné. Par la suite, le questionnaire a été envoyé sous format papier. L'utilisation de ce format a permis de préserver l'anonymat des répondants, tandis que la forme électronique aurait pu laisser des traces. La forme électronique aurait d'ailleurs pu être interprétée en tant que tentative d'hameçonnage et de fraude, ce qui aurait réduit le taux de réponse.

Le questionnaire utilisé a été conçu selon les recommandations de Dillman, Smyth et Christian (2009) et de Van der Stede, Young et Chen (2005). Plus précisément, l'article de Van der Stede, Young et Chen (2005) a analysé les effets de l'utilisation du questionnaire en répertoriant des recherches qui ont utilisé cet outil. Ils ont trouvé des éléments qui permettraient de maximiser les

bénéfices du questionnaire. Par exemple, l'utilisation de lettres de rappel augmenterait le taux de réponse. Par la suite, le questionnaire a été validé par deux consultants des ressources humaines. Quatre professeurs en comptabilité et quatre praticiens ont également testé le questionnaire. Ces actions ont alors permis d'accroître la qualité de celui-ci.

Les questionnaires ont été envoyés selon la procédure d'envoi présentée par Krishnaswami et Satyaprasad (2010) et soutenue par Van der Stede, Young et Chen (2005). Pour ce faire, un important échantillon a été ciblé. Ainsi, à la mi-octobre 2008, 3 343 questionnaires ont été envoyés. De plus, une lettre qui présentait le but de l'étude accompagnait chaque questionnaire. Cette lettre était signée par les auteurs du questionnaire, ainsi que par le président-directeur général de l'ordre des Comptables de Management Accrédités (CMA). Dans le but d'accroître le taux de réponse, le retour de la lettre était prépayé. Aussi, l'ordre des CMA a envoyé une lettre de rappel après trois semaines et après six semaines de l'envoi du questionnaire.

3.2. Échantillon

Un autre élément important de la recherche académique est l'échantillon sur lequel l'analyse et les conclusions se baseront. Ainsi, il est essentiel de sélectionner adéquatement la population cible à partir de laquelle nous collecterons les données. L'échantillon étudié était uniquement constitué de cadres d'expérience qui sont membres de l'ordre CMA et qui sont résidents canadiens. Cette population a été ciblée dans le but d'obtenir des répondants

qui occupent des postes en gestion et ayant un certain pouvoir de décision au sein de leur entreprise. Pour s'assurer de l'expérience des répondants à titre de cadre, les répondants devaient être CMA depuis un minimum de trois années, ainsi qu'occuper un poste de cadre depuis au moins cinq années. Cet échantillon permet donc à notre mémoire de répondre à sa question de recherche, qui porte sur la perception des cadres. Par la suite, pour que les réponses des cadres soient valides, il est essentiel qu'ils aient vécu au moins une évaluation de la performance. Ce critère a d'ailleurs été considéré durant la collecte de données. En effet, pour être admissibles, les répondants devaient travailler pour leur entreprise depuis au moins une année. Également, les répondants devaient faire partie d'une entreprise ayant 51 employés, ce qui favoriserait la présence de système d'évaluation de la performance (Landry et Schiehl, 2011). Enfin, les données ont été collectées au sein de plusieurs entreprises de plusieurs secteurs. L'utilisation de ce type de donnée permet à notre mémoire d'avoir des résultats plus généralisable (Remler et Van Ryzin, 2011). À l'inverse, si les données avaient été collectées auprès d'une seule entreprise ou des entreprises d'un même secteur, nous aurions obtenu des résultats qui lui sont spécifiques et ceux-ci auraient été difficilement généralisables.

La collecte de données s'est effectuée sur une durée de neuf semaines. Le dernier questionnaire a été reçu le 17 décembre 2008. Sur les 3 343 questionnaires qui ont été envoyés, 23 ont été adressés à la mauvaise

adresse. Ainsi, 339 questionnaires ont été reçus, le taux de réponse était donc de 10,1 %.

3.3. Échelles de mesure des variables

Afin de tester la question de recherche, il est essentiel de trouver une échelle de mesure adéquate pour chaque variable d'intérêt. Ainsi, les paragraphes suivants expliqueront le choix des variables et le choix de leur échelle de mesure.

Comme présenté par la question de recherche, nous cherchons dans un premier temps à expliquer la variable dépendante « perception de contrôlabilité de la prime de rendement » par la variable indépendante d'intérêt « diversité des mesures d'évaluation de la performance ». Nous croyons également que la variable indépendante « perception de justice procédurale » permettra d'expliquer la variable dépendante « perception de contrôlabilité de la prime de rendement ». De plus, nous prenons pour hypothèse que la variable dépendante « perception de justice distributive » peut s'expliquer par la variable indépendante « perception de contrôlabilité ». Ce bref résumé montre les variables d'intérêt que nous utiliserons durant ce mémoire. En ce sens, nous présenterons en détail les variables que nous utiliserons pour tester nos hypothèses, c'est-à-dire : la « diversité des mesures d'évaluation de la performance », la « perception de justice procédurale », la « perception de contrôlabilité de la prime de rendement » et la « perception de justice distributive ».

3.3.1. Variables d'intérêt

Diversité des mesures d'évaluation de la performance

Dans le but de quantifier le niveau de diversité des mesures de performance, le questionnaire que nous avons utilisé comporte une section qui interroge le participant sur les mesures de performance utilisées par son supérieur immédiat lors de l'évaluation de sa performance. Ces questions constituent une adaptation de l'instrument utilisé par Van der Stede, Chow et Lin (2006), voir annexe VIII. Par la suite, en nous basant sur l'étude de Van der Stede, Chow et Lin (2006), de Moers (2005) et de Patteli (2007), nous remarquons qu'il est possible de mesurer et de quantifier le degré de diversité des mesures d'évaluation de la performance de différentes façons. Étant donné la présence de plusieurs possibilités, nous avons utilisé deux échelles de mesure. Nous avons donc créé un indice révélant l'importance relative des mesures subjectives d'évaluation de la performance et un indice qui calcule l'importance relative des différentes perspectives dans l'évaluation de la performance. Par différentes perspectives, nous faisons référence à la perspective financière, client, processus interne et apprentissage, tout en considérant les mesures subjectives. L'utilisation de deux échelles de mesure nous a permis de réduire la présence de biais qui pourraient être liés à la préférence d'une échelle de mesure plutôt qu'une autre. Il est important de mentionner que ces deux variables seront uniquement utilisées à titre de variable indépendante d'intérêt.

Nous présentons dans un premier temps l'indice de la diversité selon l'importance relative des mesures subjectives. Pour des fins de simplification, nous utiliserons le terme « diversité A » lorsque nous y ferons référence. Comme présenté lors de la revue de littérature, les mesures objectives et subjectives présentent des avantages et des inconvénients différents. En ayant une diversité qui permet de distinguer les systèmes peu diversifiés des systèmes très diversifiés sur le plan subjectif, nous serons en mesure d'isoler les effets liés aux mesures subjectives. Pour mesurer cette forme de diversité, nous nous sommes basés sur l'article de Moers (2005), qui a calculé le nombre de mesures objectives et subjectives sans toutefois calculer l'importance relative des mesures subjectives, ainsi que sur l'étude de Van der Stede, Chow et Lin (2006), qui a calculé l'importance relative des mesures d'évaluation de la performance subjective en se basant sur l'ensemble des mesures utilisées. Afin de calculer cette importance relative, nous avons utilisé la formule de Van der Stede, Chow et Lin (2006) :

Formule (1)

$$\text{Diversité A} = \frac{\text{Quantité de mesures subjectives utilisées}}{\text{Nombre total de mesures utilisées}}$$

Comme mentionné, nous avons mesuré aussi la diversité des mesures d'évaluation de la performance selon l'importance relative de la perspective financière, client, processus interne et apprentissage, tout en considérant les mesures subjectives. Pour des fins de simplification, nous utiliserons le terme « diversité B » pour faire référence à cet indice. Pour le calculer, nous avons

utilisé le modèle de mesure de la diversité utilisé par Lorenzo (2007), qui s'est basé sur l'étude de Scott et Tiessen (1999). Ce modèle se résume en la formule suivante :

Formule (2)

$$\text{Diversité B} = 1 - \sum_{m=1}^M \left(\frac{\text{importance relative d'une perspective}}{\text{d'évaluation de la performance}} \right)_m^2$$

En fonction de la pondération des différentes perspectives, nous avons obtenu une échelle composée de valeurs comprises dans l'intervalle suivante $[0 ; 1[$. Pour bien comprendre ce modèle de mesure, voici un exemple de ce dernier. Dans un contexte où l'on utiliserait des mesures financières, des mesures non financières objectives orientées sur le client et des mesures non financières subjectives, où l'importance relative en termes de quantité de mesures de chaque catégorie serait de 33 %, nous obtiendrions un indice de 0,673. À l'inverse, s'il n'y avait que des mesures financières, c'est-à-dire une seule catégorie de mesures, représentant 100 % de l'évaluation, nous obtiendrions un indice de 0. Ainsi, un indice qui se rapprocherait de 1 représenterait une diversité élevée, tandis qu'un indice se rapprochant de 0 représenterait un niveau de diversification faible. Il est important de mentionner que la valeur 1 serait impossible à atteindre, car elle nécessiterait que les mesures de performance n'aient aucune pondération, ce qui serait incohérent avec l'utilisation d'un tel système.

La perception de justice procédurale

Afin d'avoir des impacts positifs sur le comportement des cadres, les mécanismes de contrôle de gestion doivent engendrer une perception positive de justice procédurale. Pour générer cette perception positive de justice procédurale, ces mécanismes doivent respecter certains critères (Leventhal, 1977). Lorsque ces critères sont respectés, les systèmes d'évaluation engendreraient aussi une perception positive de contrôlabilité de la performance et des récompenses (Blader et Tyler, 2003). Afin de collecter l'information nécessaire pour mesurer le niveau de justice procédurale, une section du questionnaire a été conçue en adaptant l'échelle utilisée par Thibault et Walker (1975) et de celle utilisée par Tyler (1994). Celle-ci comportait sept propositions, voir annexe VIII, ainsi qu'un choix de réponse de type Likert (Fenneteau, 2007). Les répondants devaient donc choisir parmi cinq choix de réponse, lesquels étaient adéquatement balancés entre « fortement en désaccord » ou « fortement en accord ». Nous avons par la suite calculé une valeur moyenne de justice procédurale pour l'ensemble des réponses de chaque répondant. Pour ce faire, les valeurs situées dans l'intervalle [1 ; 5], où la valeur 1 représentait une perception de justice procédurale faible et la valeur 5 représentait une perception de justice procédurale élevée, ont été associées au choix de réponse correspondant. Il est à noter que plusieurs autres études ont utilisé cette échelle pour mesurer la justice procédurale, dont Cole et Flint (2003), Katou (2013), Sani (2013) et Lam, Schaubroeck et Aryee (2002). Il est important de mentionner que cette variable agira à titre de variable indépendante d'intérêt, de variable médiatrice et de variable dépendante

d'intérêt. Son rôle sera spécifié lors de chaque situation pour faciliter la compréhension du lecteur.

La perception de contrôlabilité de la prime de rendement

Notre troisième variable d'intérêt est la perception de contrôlabilité de la prime de rendement. Une section du questionnaire a été élaborée en se référant à l'étude de Giraud, Langevin et Mendoza (2008), laquelle a mesuré la perception des cadres concernant la contrôlabilité de leur performance. Les questions utilisées étaient accompagnées d'un choix de réponse de type Likert, voir annexe VIII. Ce choix de réponse était composé de cinq éléments de réponse qui étaient adéquatement équilibrés entre des réponses « fortement en désaccord » et « fortement en accord ». Dans le but de quantifier la perception de contrôlabilité de la prime de rendement, nous nous sommes basés sur Landry et Schiehl (2011) qui ont utilisé une moyenne. Pour calculer cette moyenne, nous avons utilisé la même démarche que pour la variable « perception de justice procédurale ». Dans le but de faciliter la lecture de ce document, nous emploierons le terme « perception de contrôlabilité » pour faire référence à cette variable. Enfin, cette variable agira à titre de variable dépendante d'intérêt et de variable indépendante d'intérêt. Son rôle sera spécifié à chaque fois que nous l'utiliserons dans un modèle servant à tester l'une de nos hypothèses.

La perception de justice distributive

Afin de mesurer adéquatement la perception de justice distributive, il est essentiel de se référer aux composantes de la justice distributive documentées par la littérature. En se basant sur les modèles de McFarlin et Sweeney (1992) et de Brashear, Manolis et Brooks (2005), un question comportant dix propositions a été posée. L'une des propositions s'est cependant révélée indépendante des autres à la suite d'une analyse factorielle. Pour cette raison, cette proposition n'a pas été utilisée pour calculer le niveau de justice distributive perçu (Nabe, 2010). Par la suite, chaque proposition était associée à un choix de réponse selon une échelle de Likert, voir annexe VIII. Cette échelle était composée de cinq éléments de réponse qui étaient adéquatement balancés entre des réponses « fortement en désaccord » et « fortement en accord ». Pour calculer le niveau de « perception de justice distributive », nous avons calculé une moyenne en suivant la même démarche que pour le calcul de la variable « perception de justice procédurale ». Ce type de modèle a d'ailleurs été utilisé dans plusieurs autres études, dont celui de Colquitt (2001), de Katou (2013) et de Paramanandam (2013). Enfin, cette variable sera uniquement utilisée à titre de variable dépendante d'intérêt.

3.3.2. Variable de contrôle

Les variables de contrôle sont des variables très importantes d'une recherche. Lors de sa revue de littérature, Atinc, Simmering et Kroll (2012) présentent l'utilité des variables de contrôle. Parmi plusieurs avantages, celles-ci permettront de prendre en considération des variables qui pourraient fausser les résultats. Nous décrivons donc les variables de contrôle utilisées dans le

cadre de ce mémoire : « lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime », « nombre d'années d'expérience professionnelle », « taille de l'entreprise » et « genre du répondant ».

Lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime

Nous avons choisi d'utiliser la variable « lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime » à titre de variable de contrôle, car elle indique le niveau d'instrumentalité auquel fait face un cadre. En nous référant aux articles de Giraud, Langevin et Mendoza (2008), de Parker, Nouri et Hayes (2011) et de Matsui et Mizuguchi (1981), nous remarquons que la notion d'instrumentalité et la perception de contrôlabilité sont intimement liées. En l'utilisant à titre de variable de contrôle, nous pourrions mesurer l'effet des variables indépendantes d'intérêt « diversité A », « diversité B » et « perception de justice procédurale » sur la variable dépendante d'intérêt « perception de contrôlabilité », en tenant compte du niveau d'instrumentalité préconisé par le système de rémunération de l'entreprise. Ces études nous portent également à croire que la variable de contrôle « lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime » sera positivement associée aux variables dépendantes d'intérêt « perception de contrôlabilité », « perception de justice procédurale » et « perception de justice distributive ». Pour obtenir les données, il y avait une question avec un choix de réponse établi selon une échelle de Likert à cinq niveaux. La valeur de 5 signifiait un lien étroit entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime de rendement, tandis que la valeur de 1 représentait un lien faible, voir annexe IX.

Nombre d'années d'expérience professionnelle

Nous avons choisi d'inclure le nombre d'années d'expérience professionnelle du cadre à titre de variable de contrôle. Tout d'abord, cette variable est utilisée à titre de variable de contrôle ; Katou (2013) a trouvé que l'expérience permettait d'expliquer le comportement des cadres et Paramanandam (2013) a trouvé que la perception de justice distributive et procédurale étaient positivement influencées par les années d'expérience. Cela nous porte alors à croire que cette variable sera positivement associée aux variables dépendantes d'intérêts « perception de contrôlabilité », « perception de justice procédurale » et « perception de justice distributive ». Pour obtenir des données concernant cette variable, il y avait trois questions au sujet du nombre d'années d'expérience où les répondants devaient répondre le nombre exact d'années d'expérience qu'ils avaient, voir annexe IX.

Taille de l'entreprise

À partir de l'étude de Katou (2013), de la revue de littérature de El-Shinini (2005) ainsi que de l'argumentation offerte par El-Shinini (2005), nous pouvons déduire que la taille d'une entreprise influencerait négativement la perception de contrôlabilité. Cela nous porte également à croire que cette variable sera négativement associée aux variables dépendantes d'intérêts « perception de justice procédurale » et « perception de justice distributive ». Afin de mesurer la taille de l'entreprise, il y avait une question au sujet du nombre d'employés dans l'organisation. Les répondants avaient un choix de

réponse où il devait choisir l'intervalle approprié au sujet du nombre d'employés travaillant dans l'entreprise, voir annexe IX.

Genre du répondant

Enfin, nous avons choisi la variable « genre du répondant » à titre de variable de contrôle. Tout comme les variables précédentes, cette variable semble interférer dans l'explication de variables dépendantes. Tata (2000) a d'ailleurs trouvé que les hommes étaient davantage concentrés sur la justice distributive que sur la justice procédurale. Aussi, Ramamoorthy et Flood (2004) ont trouvé que les femmes avaient une perception plus négative de la justice distributive. Cela nous porte à croire que notre variable « genre du répondant » (Homme = 0; Femme = 1) sera négativement associée aux variables dépendantes d'intérêt « perception de contrôlabilité », « perception de justice procédurale » et « perception de justice distributive ». Enfin, il y avait une question fermée concernant le genre du répondant, voir annexe IX. Nous avons créé une variable binaire, où nous avons attribué la valeur 0 aux hommes et la valeur 1 aux femmes.

3.4. Outils statistiques

Avant de tester les hypothèses énoncées, nous avons décrit notre échantillon sur le plan statistique. Ainsi, nous avons utilisé des statistiques descriptives telles que la moyenne, l'écart type, la fréquence, la normalité, le maximum et le minimum (Lind *et al.*, 2007). Après avoir fait cette description, nous avons utilisé la « régression linéaire » pour tester nos hypothèses de

recherche. Une première raison au sujet du choix de cet outil concerne la nature de nos données. En effet, nos variables d'intérêt sont de nature continue et elles sont compatibles avec la nature des variables requises par la régression linéaire (Hu, 2011). La seconde raison liée à l'utilisation de ce test concerne la possibilité d'utiliser plusieurs variables de contrôle. Nous pouvons donc insérer nos quatre variables de contrôle en même temps (Hu, 2011). Cet outil a d'ailleurs été utilisé par plusieurs études (Bellavance, Landry et Schiehl, 2013; Lilly et Virick, 2006; McFarlin et Sweeney, 1992; Moers, 2005). Afin de pouvoir utiliser et interpréter ce test, nous nous sommes assurés que les variables d'intérêt, ainsi que les régressions résultantes présentaient les caractéristiques suivantes : une présence d'une relation linéaire entre les variables indépendantes et les variables dépendantes, un choix non aléatoire des variables, une absence de multi colinéarité parfaite, une moyenne des termes d'erreur égalant zéro, le respect de l'homoscédasticité, l'absence d'autocorrélation et une normalité du terme d'erreur (Lind *et al.*, 2007). Il est important de mentionner que nous avons vérifié ces critères lors de chaque modèle de régression linéaire.

4. Résultats et discussion

4.1. Description des variables

La présente section procédera à la description statistique des variables qui ont été utilisées pour vérifier nos hypothèses. Ainsi, nous décrirons les variables d'intérêt et les variables de contrôle.

4.1.1. Variables d'intérêt

Dans le but de tester les hypothèses précédemment énoncées, il est important de s'assurer de la qualité et de la cohérence des données utilisées. Pour ce faire, nous procéderons à la description des variables d'intérêt en nous basant sur les outils proposés par Lind *et al.* (2007). Il sera donc question de la description de la variable « diversité A », « diversité B », « perception de justice procédurale », « perception de contrôlabilité » et « perception de justice distributive ». Voici donc un tableau qui décrit les variables d'intérêt.

Tableau 1: Statistiques descriptives des variables d'intérêt

		Diversité (A)	Diversité (B)	Perception de justice procédurale
N	Valide	335	335	335
	Manquante	4	4	4
	Moyenne	0,437	0,583	3,586
	Médiane	0,429	0,645	3,857
	Écart-type	0,244	0,199	0,811
	Variance	0,059	0,040	0,657
	Minimum	0,000	0,000	1,000
	Maximum	1,000	0,800	5,000

Tableau 1: Statistiques descriptives des variables d'intérêt (suite)

		Perception de contrôlabilité	Perception de justice distributive
N	Valide	269	267
	Manquante	70	72
Moyenne		2,700	3,372
Médiane		2,800	3,556
Écart-type		0,863	0,819
Variance		0,744	0,670
Minimum		1,000	1,000
Maximum		5,000	5,000

Diversité des mesures d'évaluation de la performance

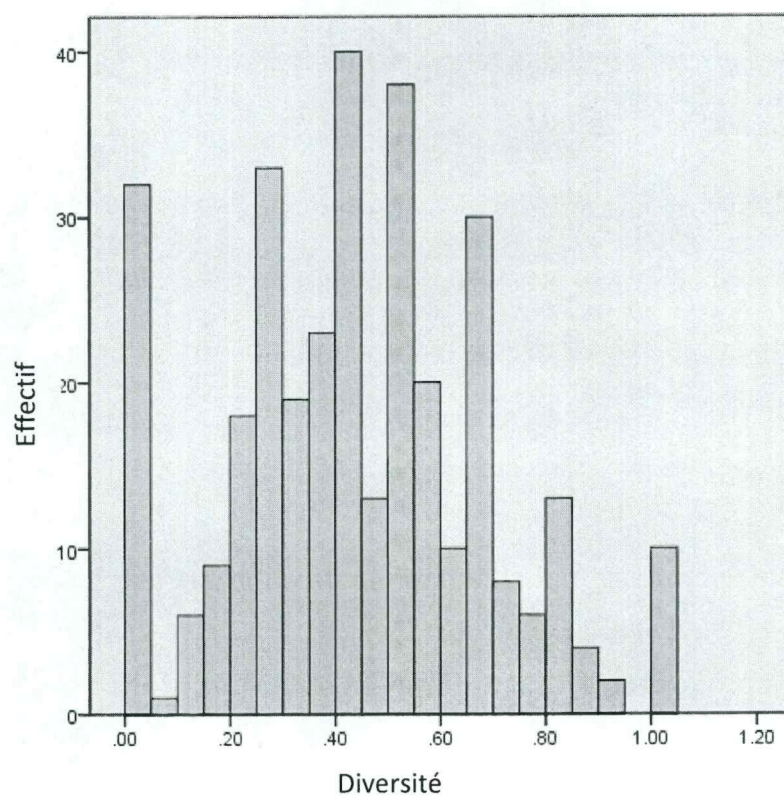
Comme mentionné lors de la section méthodologie, nous avons utilisé deux méthodes pour mesurer le degré de diversité des mesures d'évaluation de la performance. La première méthode consiste à mesurer l'importance relative des mesures subjectives parmi l'ensemble des mesures d'évaluation utilisées. Il est important de rappeler que cette mesure de diversité est représentée par la variable « diversité A ». La seconde méthode consiste à construire un indice à partir de l'importance relative des différentes perspectives utilisées lors de l'évaluation de la performance. Nous vous rappelons également que nous faisons référence aux mesures faisant partie de la perspective financière, client, processus et apprentissage, ainsi que des mesures de nature subjective. Cette forme de diversité est représentée par la variable « diversité B ». Nous décrivons donc ces deux variables individuellement.

Diversité A

Tout d'abord, nous avons obtenu 335 observations pour cette variable. Cela signifie que sur les 339 questionnaires recueillis, 335 questionnaires ont permis de mesurer adéquatement la variable « diversité A ». Par la suite, en nous basant sur le tableau 1, nous constatons que la moyenne des observations recueillies est de 0,437 avec un écart-type de 0,244. Cela signifie qu'en moyenne, les mesures d'évaluation sont diversifiées, car elles comportent une proportion de mesures subjectives relativement similaires à celle des mesures objectives. Cette moyenne est cohérente avec les résultats de Moers (2005). Ce dernier avait trouvé que les employés étaient en moyenne évalués par 2,3 mesures objectives et 2,5 mesures subjectives. Malgré qu'il n'ait pas mesuré la diversité en pourcentage, nous pouvons tout de même constater que leurs répondants semblaient être évalués par autant de mesures objectives que de mesures subjectives. Par contre, nos résultats sont considérablement différents de ceux obtenus par Van der Stede, Chow et Lin (2006) qui avaient obtenu un indice de 0,19. Notre étude comporte alors des répondants qui font face à une plus grande diversification des mesures d'évaluation de la performance sur le plan subjectif. Il est important de mentionner que l'étude de Van der Stede, Chow et Lin (2006) porte sur les cadres du secteur manufacturier. Par la suite, nous pouvons regarder la normalité de la distribution de notre variable. La figure 1 présente la fréquence de chacune des catégories de cette variable. En nous basant sur ce tableau, nous pouvons remarquer que la courbe de distribution est légèrement asymétrique à gauche. La figure 1 nous permet également de constater la fréquence élevée de l'indice de diversification 0. Après vérification, nous avons

constaté qu'il ne s'agit pas de non-répondants, mais qu'il s'agissait de répondants ayant répondu que leur évaluation était composée uniquement de mesures objectives. Parce qu'il est possible et réaliste que les répondants soient uniquement évalués par des mesures objectives, nous conserverons ces données lors de notre analyse. De même, il y a un certain nombre de répondants qui ont obtenu un indice de 1. Ces derniers sont donc évalués uniquement par des mesures subjectives. Puisque nous avons conservé les individus étant totalement évalués objectivement, nous conserverons également les individus étant complètement évalués subjectivement.

Figure 1: Distribution de la variable « diversité A »



Diversité B

Tout d'abord, nous avons 335 observations pour cette variable. Cela signifie que sur les 339 questionnaires recueillis, 335 questionnaires ont permis de mesurer adéquatement la variable « diversité B ». En nous basant sur le tableau 1, nous constatons que la moyenne des observations recueillies est de 0,583 avec un écart-type de 0,199. Cela est très similaire aux résultats de Hartmann et Slapnicar (2012) qui avaient obtenu une moyenne de 0,49 en utilisant la formule suivante :

Formule (3)

$$\text{Diversité B} = \sum_{M-1}^M \left(\frac{\text{importance relative d'une perspective}}{\text{d'évaluation de la performance}_m} \right)^2.$$

Ainsi, aux fins de comparaison, nous avons modifié leur indice en effectuant la formule suivante :

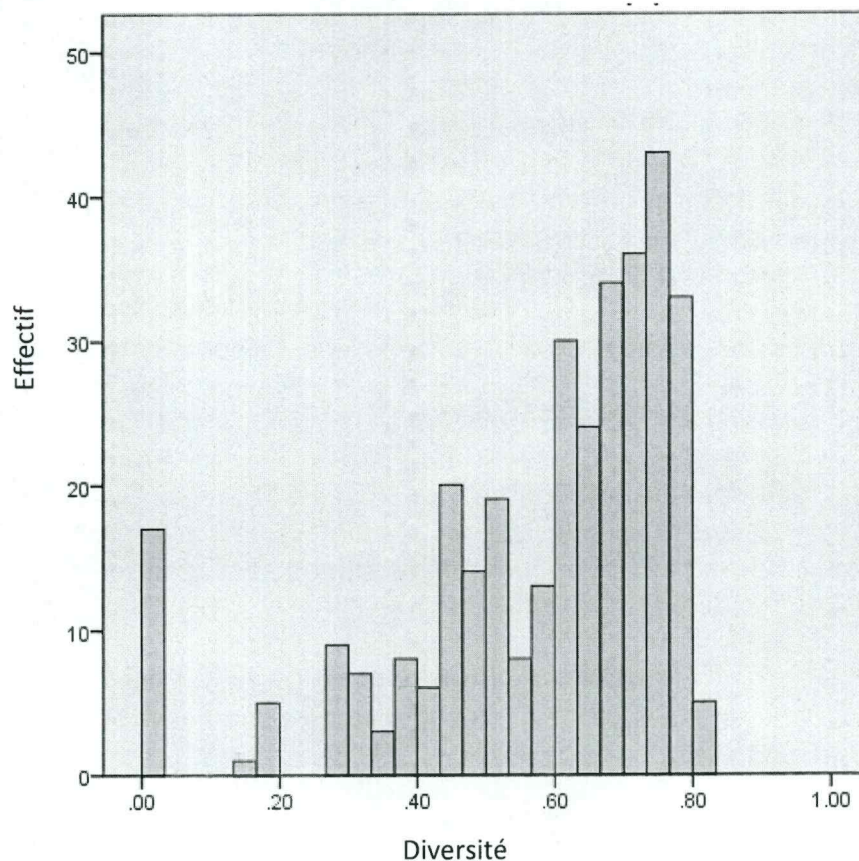
Formule (4)

$$\text{Diversité B} = 1 - 0,49.$$

La moyenne de 0,51 obtenue par leur étude signifie qu'en moyenne, les mesures d'évaluation sont relativement diversifiées. De même, nous pouvons regarder si la répartition des données de la variable diversité des mesures d'évaluation calculée à partir de pourcentage suit une loi normale. La figure 2 présente la fréquence de chacune des catégories de cette variable. En nous basant sur ce tableau, nous pouvons remarquer que la courbe de distribution est asymétrique à droite. En effet, les résultats sont davantage concentrés aux environs d'un indice de 75 % de diversité. De plus, il y a une importante quantité de répondants qui ont obtenu un indice de diversité de 0. Il est

important de mentionner que cet indice de diversité de 0 ne correspond pas aux répondants qui s'étaient abstenus de répondre, mais que cet indice correspond aux répondants qui ont affirmé que 100 % de leur évaluation a été attribué à une seule catégorie de mesure. Par exemple, il pourrait s'agir de répondants qui sont seulement évalués par des mesures de nature financière. Cela converge d'ailleurs avec la distribution de la variable « diversité A », où plusieurs répondants étaient uniquement évalués par des mesures objectives.

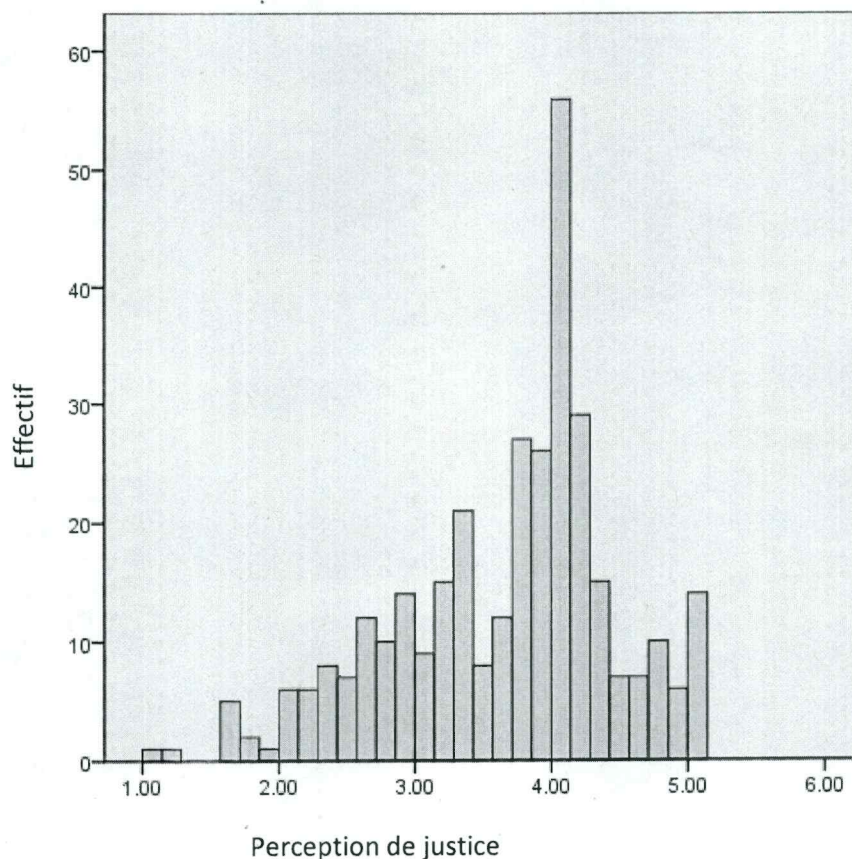
Figure 2: Distribution de la variable « diversité B »



Perception de justice procédurale

Pour cette variable, nous avons obtenu 335 observations, voir tableau 1. Les questions qui nous ont permis de recueillir les données pour cette variable étaient présentes relativement tôt dans le questionnaire. Cela explique le taux élevé de réponse. Le tableau 1 présente une moyenne de 3,586 et un écart-type de 0,811. À titre de comparabilité, nous pouvons nous baser sur l'étude de Sani (2013) qui a obtenu une moyenne de 2,65. La différence avec son étude provient du fait que leur moyenne fait référence à une échelle de Likert à 4 niveaux, alors que nous avons utilisé 5 niveaux. Ainsi, tout comme dans leur étude, la perception de justice procédurale est légèrement supérieure à une perception neutre de la justice procédurale. De même, Cole et Flint (2003) ont obtenu une moyenne de 4,49, soit légèrement supérieur à une perception neutre de la justice procédurale. Aux fins de comparabilité, il est essentiel de mentionner qu'ils ont utilisé une échelle de Likert à 7 niveaux. Notre moyenne de 3,586 signifie qu'en moyenne, les répondants avaient une perception plus positive que neutre de la justice procédurale. Par la suite, nous pouvons nous intéresser à la normalité de la distribution. La figure 3 présente la distribution des observations pour cette variable. Nous remarquons que la distribution est légèrement asymétrique à droite et qu'aucune donnée ne semble extrême. Pour cette raison, nous avons conservé toutes les données.

Figure 3: Distribution de la variable « perception de justice procédurale »

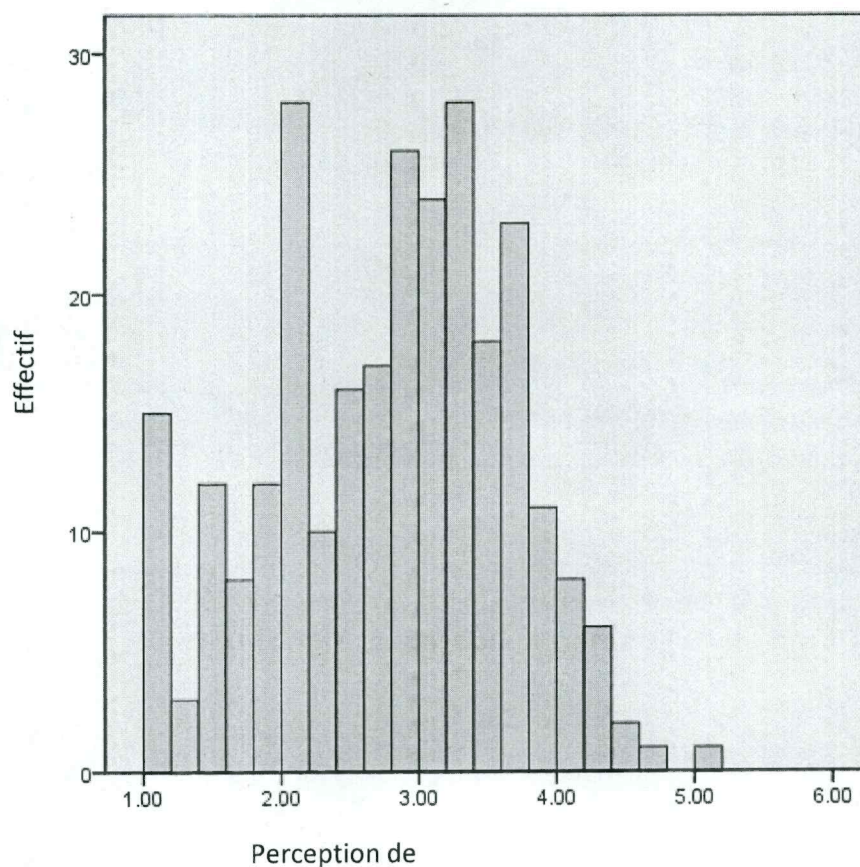


Perception de contrôlabilité

Pour la variable « perception de contrôlabilité » de la prime de rendement, nous avons obtenu 269 observations, voir tableau 1. Les questions qui nous ont permis de recueillir les données pour cette variable étaient présentées relativement tard dans le questionnaire. Ceci pourrait expliquer la diminution du nombre de réponses aux questions permettant de mesurer cette variable. La moyenne est de 2,700, avec un écart-type de 0,863. Encore une fois, l'échelle de Likert comportait 5 niveaux. Ainsi, une moyenne de 2,700 signifie que les répondants ont en moyenne une perception légèrement positive

concernant la contrôlabilité de leur prime de rendement. Ces résultats sont similaires à ceux de Burkert, Fischerb et Schäfferc (2011) qui ont obtenu une moyenne de 4,42 sur une échelle de 7. Leur moyenne de 4,42 signifie également une perception légèrement positive de la contrôlabilité. Il est important de mentionner que leur variable « perception de contrôlabilité » concerne uniquement l'application du principe de contrôlabilité sur les résultats. L'article ne s'est donc pas préoccupé de la contrôlabilité de la prime de rendement. Cela distingue donc notre étude de la leur. De plus, notre perception de contrôlabilité se distingue de celle de Giraud, Langevin et Mendoza (2008) qui a calculé l'impact des effets incontrôlables sur la performance. Ils ont trouvé le résultat suivant : les cadres perçoivent que les éléments incontrôlables ont une influence mineure et significative sur leur performance. Leur échelle comportait quatre niveaux, soit nul, mineur, significatif et très significatif. Leur niveau de contrôlabilité moyen converge donc avec les résultats de notre échantillon. Par la suite, nous pouvons regarder si la répartition des observations de la variable « perception de contrôlabilité » suit une loi normale. La figure 4 présente la fréquence des réponses. En nous basant sur ce tableau, nous pouvons remarquer que la courbe semble suivre une loi normale et qu'aucune donnée ne semble extrême. Nous avons donc conservé toutes les observations liées à cette variable.

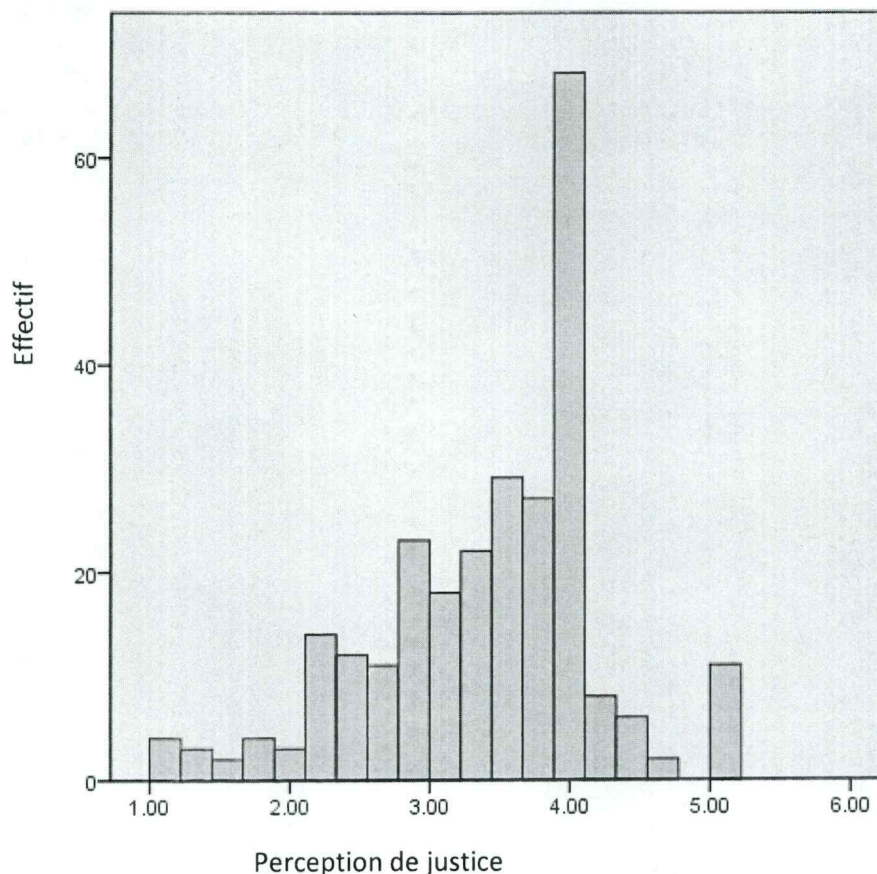
Figure 4: Distribution de la variable « perception de contrôlabilité »



Perception de justice distributive

Nous avons obtenu 267 observations pour la variable « perception de justice distributive », voir tableau 1. Tout comme la variable concernant la perception de contrôlabilité, les questions qui nous ont permis de recueillir les données pour cette variable étaient présentées relativement tard dans le questionnaire. Ceci pourrait expliquer la diminution du nombre de réponses aux questions permettant de mesurer cette variable. La moyenne est de 3,372 et l'écart-type est de 0,819. La moyenne de 3,372 signifie que les répondants avaient en général une perception relativement positive de justice distributive. Notre moyenne est similaire à celle obtenue par Parker, Nouri et Hayes (2011).

Ces derniers avaient obtenu une moyenne de 5,912 sur une échelle de Likert à 7 niveaux, où la valeur 7 représente une perception très positive de la justice distributive. Ainsi, leur échantillon avait une perception positive concernant leur niveau de justice distributive. Également, après ajustement des résultats aux fins de comparabilité, Aryee, Budhwar et Zhen (2002) ont obtenu une moyenne de justice distributive de 3,20 sur une échelle de 5. Ces résultats présentent donc aussi une perception légèrement positive de la justice distributive. Puis, nous pouvons regarder si la répartition des observations de la variable « perception de justice procédurale » suit une loi normale. La figure 5 présente la fréquence des observations. En nous basant sur le tableau, nous pouvons remarquer que la courbe de distribution est asymétrique à droite. En effet, les résultats sont davantage concentrés à une perception très positive de la justice distributive. Parce qu'il n'y a pas de point extrême, nous avons conservé toutes nos données.

Figure 5: Distribution de la variable « perception de justice distributive »

4.1.2. Variables de contrôle

Comme mentionné dans la section de la méthodologie, les variables de contrôle permettent de tenir compte des facteurs qui auraient pu influencer les résultats de notre étude. En ce sens, nous procéderons à la présentation des statistiques descriptives des variables de contrôle que nous avons décrites dans la section méthodologie : « lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime », « nombre d'années d'expérience », « taille de l'entreprise » et « genre du répondant ». Voici donc un tableau récapitulatif des variables de contrôle.

Tableau 2: Statistiques descriptives des variables de contrôle

		Lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime	Nombre d'années d'expérience professionnelle	Taille de l'entreprise
N	Valide	292	336	324
	Manquante	47	3	15
Moyenne		3,555	21,909	4,830
Médiane		4,000	20,000	5,000
Écart-type		1,405	11,218	2,289
Variance		1,973	125,836	5,237
Minimum		1,000	1,000	1,000
Maximum		5,000	65,000	7,000

		Genre du répondant		Total
		Homme	Femme	
N	Valide	231	107	338
	Manquante			1
Pourcentage		0,683	0,317	100%

Lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime

Dans le tableau 2, nous pouvons remarquer que 292 répondants nous ont permis d'obtenir des données sur cette variable. La question associée à cette variable a été posée relativement tard dans le questionnaire. Cela explique donc son taux de réponse réduit. En moyenne, le lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime serait de 3,555. Cela signifie qu'il y aurait un lien relativement élevé entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime de rendement pour notre échantillon de cadre.

Nombre d'années d'expérience professionnelle

Comme présenté lors de la section méthodologie, nous cherchions à obtenir un échantillon où le niveau d'expérience était relativement élevé. En nous référant au tableau 2, nous pouvons remarquer que nous avons obtenu 336 répondants pour cette question et que l'expérience globale moyenne des cadres est de 21,909 années. Ainsi, cet échantillon répond à nos attentes en termes d'expérience.

Taille de l'entreprise

Selon le tableau 2, nous pouvons remarquer que 324 répondants nous ont donné des informations concernant la taille de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. De plus, les entreprises pour lesquelles travaillent les cadres de notre échantillon se situent en moyenne dans l'intervalle [4 ; 5]. Plus précisément, elles présentent une moyenne de 4,830. Cela signifie que les entreprises de notre échantillon comptent approximativement 2 500 employés en moyenne.

Genre du répondant

Tel que mentionné précédemment, nous avons choisi d'inclure la variable de contrôle « genre du répondant ». En nous basant sur le tableau 2, nous remarquons que 338 répondants nous ont donné des données au sujet

de leur sexe. Nous avons trouvé qu'il y a eu 231 répondants et 107 répondantes, ce qui signifie que notre échantillon était composé à 68,3% d'hommes et à 31,7% de femmes.

4.2. Tests d'hypothèses

Après avoir procédé à la description de nos variables d'intérêt et de nos variables de contrôle, nous pouvons tester nos hypothèses. Nous vérifierons donc nos quatre hypothèses en effectuant dans un premier temps des analyses de corrélation et par la suite, des régressions linéaires.

4.2.1. Analyse de corrélation

Après avoir décrit nos variables d'intérêt et nos variables de contrôle, nous pouvons nous intéresser à leur niveau de corrélation avant d'entreprendre d'autres tests. Nous présenterons donc les niveaux de corrélation en fonction des différentes hypothèses que nous avons énoncées. Le tableau 3 présente le niveau de corrélation tandis que la figure 6 montre graphiquement la relation existante entre deux variables.

Tableau 3: Matrice de corrélation des variables d'intérêt et des variables de contrôle

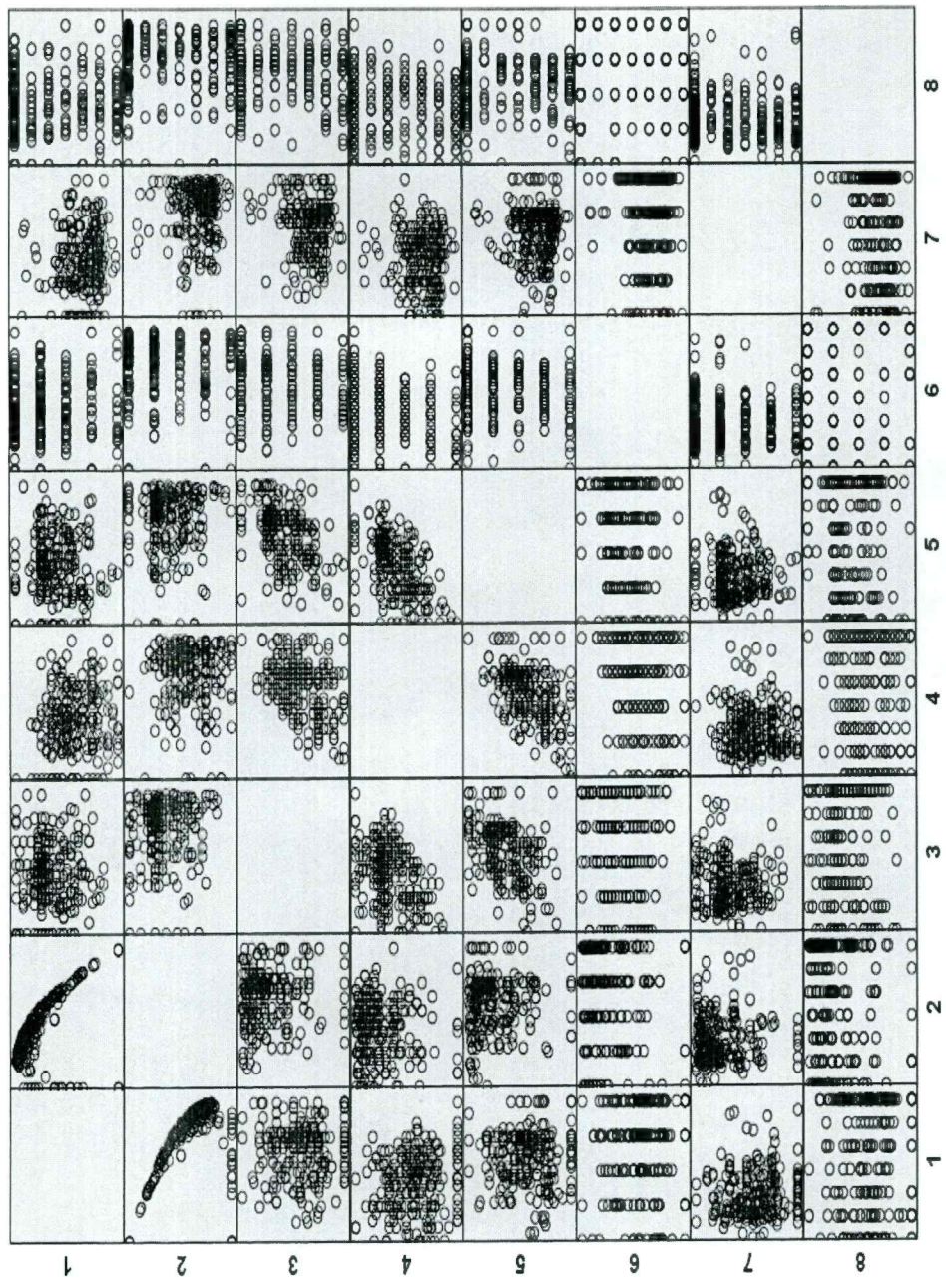
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Diversité A	1								
2 Diversité B	-0,444 ^{***}	1							
3 Perception de justice procédurale	-0,039	0,041	1						
4 Perception de contrôlabilité de la prime de rendement	-0,091	0,109 [*]	0,389 ^{***}	1					
5 Perception de justice distributive	-0,003	0,045	0,434 ^{***}	0,559 ^{***}	1				
6 Lien entre la performance individuelle et l'obtention de prime	-0,169 ^{***}	0,083	0,227 ^{***}	0,291 ^{***}	0,180 ^{***}	1			
7 Année d'expérience	-0,113 ^{**}	-0,006	0,011	0,054	0,065	0,014	1		
8 Taille de l'entreprise	-0,044	0,066	0,068	0,058	0,024	-0,062	0,013	1	
9 Genre du répondant	0,113 ^{**}	-0,061	-0,054	-0,141 ^{**}	-0,092	-0,075	-0,166 ^{***}	0,020	1

* Statistiquement significatif à un niveau de 10 %

** Statistiquement significatif à un niveau de 5 %

*** Statistiquement significatif à un niveau de 1 %

Figure 6: Relation graphique entre les variables d'intérêt et les variables de contrôle



En nous référant au tableau 3, nous pouvons remarquer que la variable « diversité A » n'est pas significativement associée à la variable « perception de contrôlabilité ». En effet, la variable « diversité A » présente un niveau de corrélation de -0,091, ainsi qu'un seuil de significativité supérieur à 10 %. Ce faisant, ces résultats ne permettent pas de soutenir l'hypothèse 1. Par la suite, nous pouvons remarquer que la variable « diversité B » est positivement associée à la variable « perception de contrôlabilité ». Elle présente un niveau de corrélation de 0,109, ainsi qu'un seuil significatif inférieur à 10 %. À première vue, cela permet de soutenir l'hypothèse 1. Il sera cependant important d'approfondir nos tests, car ce test n'a pas utilisé nos variables de contrôle.

En nous référant au tableau 3, nous pouvons remarquer que la variable « perception de justice procédurale » est significativement corrélée à la variable « perception de contrôlabilité ». Elle présente un niveau de corrélation de 0,389, ainsi qu'un seuil de significativité inférieur à 1 %. Cela signifie donc que la variable « perception de justice procédurale » est positivement corrélée à la variable « perception de contrôlabilité ». Ce résultat permet de soutenir l'hypothèse 2. Toutefois, pour nous assurer de la confirmation de l'hypothèse 2, nous vérifierons si ces résultats persistent lors de l'ajout de variable de contrôle.

En ce qui concerne l'hypothèse 3, le tableau 3 ne permet pas de conclure sur leur confirmation. En effet, nous ne pouvons pas effectuer un test de

médiation à l'aide d'une analyse de corrélation. Il sera donc essentiel d'effectuer des tests statistiques plus approfondis.

Enfin, en nous référant au tableau 3, nous remarquons que la variable « perception de contrôlabilité » est significativement corrélée avec la variable « perception de justice distributive ». Elles présentent d'ailleurs un niveau de corrélation de 0,559 et un seuil de significativité inférieur à 1 %. Elles sont donc positivement corrélées. Cela supporte la relation prévue par l'hypothèse 4. Toutefois, des tests plus approfondis seront nécessaires pour s'assurer de la fiabilité des résultats. Notamment, nous inclurons nos variables de contrôle.

4.2.2. Régressions linéaires

Après avoir effectué des analyses de corrélation, nous approfondirons nos tests en effectuant des régressions linéaires et en utilisant nos variables de contrôle. Ainsi, chacune des hypothèses sera testée par des modèles de régressions linéaires.

4.2.2.1. Test de l'hypothèse 1

Tout d'abord, voici un rappel de l'hypothèse 1.

Hypothèse 1 : L'utilisation d'une diversité de mesures de performance, dans l'évaluation de la performance individuelle d'un cadre, est

positivement associée à sa perception concernant son niveau de contrôlabilité de sa prime de rendement.

Test de l'hypothèse 1 en utilisant la variable indépendante d'intérêt « diversité A »

Tout d'abord, nous avons effectué deux modèles de régressions linéaires¹ pour expliquer la variable dépendante « perception de contrôlabilité », c'est-à-dire le modèle 1 et le modèle 2a, présenté au tableau 4. Ensemble, ces modèles offrent des explications complémentaires en ce qui concerne le test de l'hypothèse 1. Pour effectuer le modèle 1, nous avons uniquement utilisé les variables de contrôle que nous avons préalablement énoncées : « lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime », « nombre d'année d'expérience professionnelle », « taille de l'entreprise » et « genre du répondant ». En ce qui concerne le modèle 2a, nous avons ajouté la variable indépendante d'intérêt « diversité A ». Comme mentionné, le tableau 4 présente les résultats des modèles de régression linéaire 1 et 2a, qui testent l'hypothèse 1.

¹ Aux fins de simplification, nous utiliserons le terme « modèle » pour faire référence au terme « modèle de régression linéaire »

Tableau 4: Régression linéaire (MCO) ayant la variable « perception de contrôlabilité » à titre de variable dépendante

Variables	Signe attendu	Modèle 1		Modèle 2a		Modèle 2b		Modèle 3	
		Coefficient	ES ²	Coefficient	ES	Coefficient	ES	Coefficient	ES
Constante		1,850***	0,220	2,030***	0,253	1,836***	0,273	0,710***	0,280
Lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime	+	0,185***	0,040	0,178***	0,040	0,185***	0,040	0,144***	0,038
Nombre d'années d'expérience professionnelle	+	0,002	0,004	0,002	0,004	0,002	0,004	0,000	0,004
Taille de l'entreprise	+	0,031	0,022	0,028	0,022	0,031	0,022	0,021	0,021
Genre du répondant (Homme = 0 ; Femme = 1)	-	-0,194*	0,116	-0,191*	0,115	-0,193*	0,116	-0,168	0,108
Diversité A	+, Selon H1			-0,317	0,221				
Diversité B	+, Selon H1					0,024	0,287		
Perception de justice procédurale	+, Selon H2							0,378***	0,062
N		235		235		235		235	
R ²		0,107		0,114		0,107		0,229	
VIF		1,024		1,030		1,025		1,054	

* Statistiquement significatif à un niveau de 10 %
 ** Statistiquement significatif à un niveau de 5 %
 *** Statistiquement significatif à un niveau de 1 %

Le modèle 1 nous permet de remarquer que la variable de contrôle « lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime » obtient un coefficient positif 0,185 significatif à moins de 1 %. Cela signifie que cette variable est positivement associée à la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». Aussi, le modèle 1 montre que la variable de contrôle « genre du répondant » présente un coefficient -0,194, significatif à moins de 10 %. Cela signifie que les femmes de notre échantillon ont une perception de contrôlabilité plus faible, voire négative, que les hommes. Par la suite, le modèle 2a nous permet de constater que les variables de contrôle, qui étaient significatives, continuent de l'être avec des coefficients similaires. Aussi, ce modèle possède un R^2 de 0,114 et, grâce à la variable indépendante « diversité A », ce modèle présente un R^2 supérieur de 0,007 au modèle 1, qui utilisait exclusivement des variables de contrôle. De plus, le coefficient de la variable indépendante « diversité A » du modèle 2a est de -0,317. Toutefois, cette variable présente un seuil de significativité supérieur à 10 %. Pour cette raison, nous ne pouvons pas confirmer l'hypothèse 1.

Validation du modèle 2a servant à tester l'hypothèse 1 selon la variable indépendante d'intérêt « diversité A »

Après avoir décrit les résultats du modèle 2a, nous devons vérifier si les critères pour effectuer une régression linéaire ont été respectés. Nous faisons donc référence aux critères présentés par Lind *et al.* (2007). Premièrement, les variables indépendantes et les variables de contrôle incluses dans une

régression linéaire doivent présenter une relation linéaire avec la variable dépendante. Pour la vérification de ce critère, nous pouvons nous baser sur la figure 6. On remarque alors que les relations entre les variables ne présentent pas de relation mathématique particulière. Nous prendrons donc pour hypothèse que les relations entre les variables dépendantes et indépendantes de chaque modèle de régression linéaire sont linéaires. Deuxièmement, une régression linéaire doit inclure des variables pertinentes. Ce critère est respecté, car chacune des variables utilisées a été appuyée par la littérature. De même, les variables indépendantes doivent être non aléatoires. Ce critère est respecté, car nos variables sont cohérentes avec des modèles présents dans la littérature. Puisque ces critères s'appliquent à tous les modèles de régressions linéaires, nous n'y reviendrons pas. Troisièmement, la régression doit être absente de multicolinéarité. Ce critère est respecté, car le modèle 2a du tableau 4 montre que le VIF maximal est de 1,030. Quatrièmement, une régression linéaire doit présenter une moyenne de terme d'erreur de 0. Le tableau 5 indique clairement que la moyenne du terme d'erreur du modèle 2a est de zéro. Cinquièmement, une régression linéaire doit respecter l'homoscédasticité. La figure 7 démontre que la variance des résidus du modèle 2a est constante, ce qui confirme le respect de ce critère. Septièmement, les valeurs des erreurs d'une régression linéaire doivent être absentes d'autocorrélation. La figure 8 confirme l'absence d'autocorrélation du modèle 2a, ce qui permet de confirmer le respect de ce critère. Finalement, le terme d'erreur d'une régression linéaire doit suivre une loi normale. La figure 9

montre que le terme d'erreur du modèle 2a suit une loi normale, ce qui confirme le respect de ce critère.

Tableau 5: Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	N
Prévision	1,910	3,181	2,681	0,277	236
Résidu	-1,954	1,819	0,000	0,771	236
Erreur Prévision	-2,779	1,807	0,000	1,000	236
Erreur Résidu	-2,507	2,333	0,000	0,989	236
Variable dépendante : Perception de contrôlabilité					

Figure 7: Diagramme gaussien P-P de régression de résidus standardisée. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »

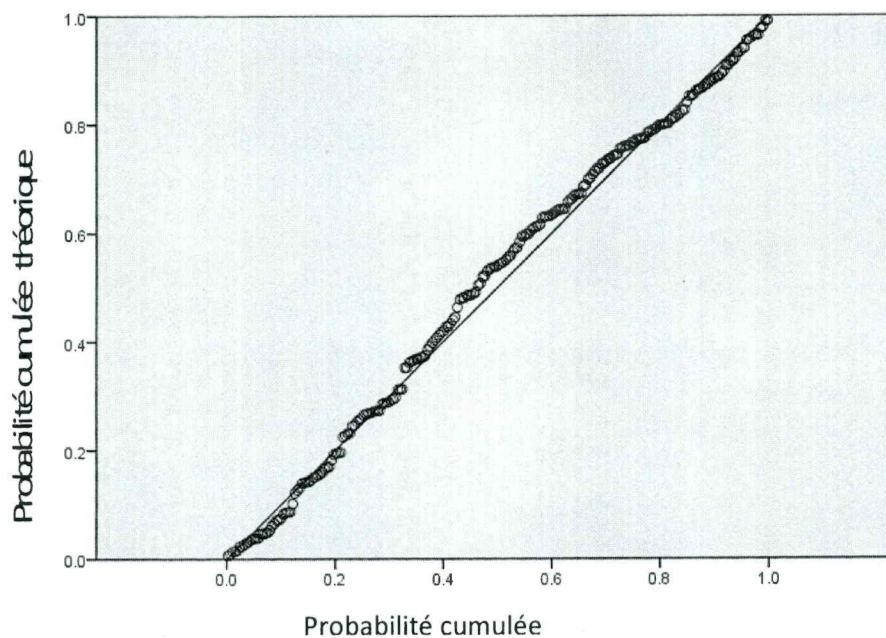


Figure 8: Nuage de points. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »

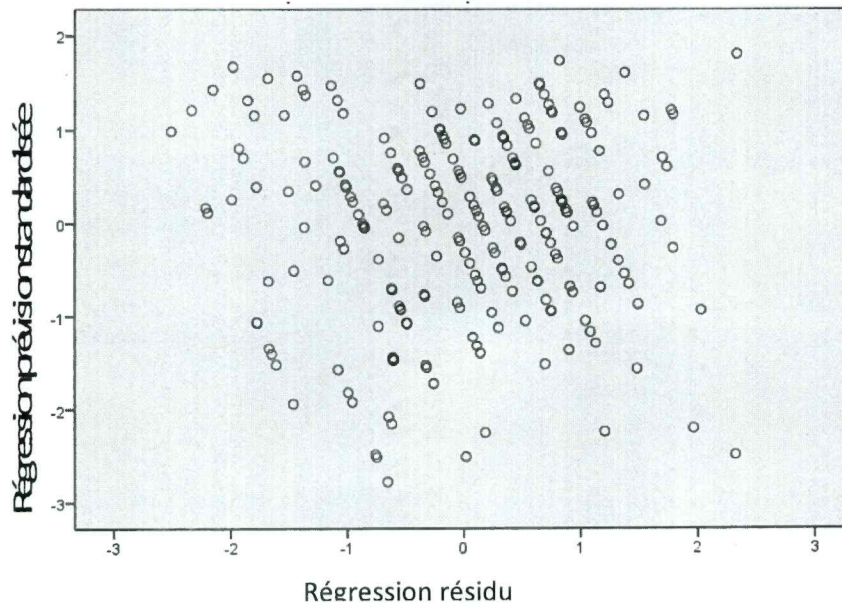
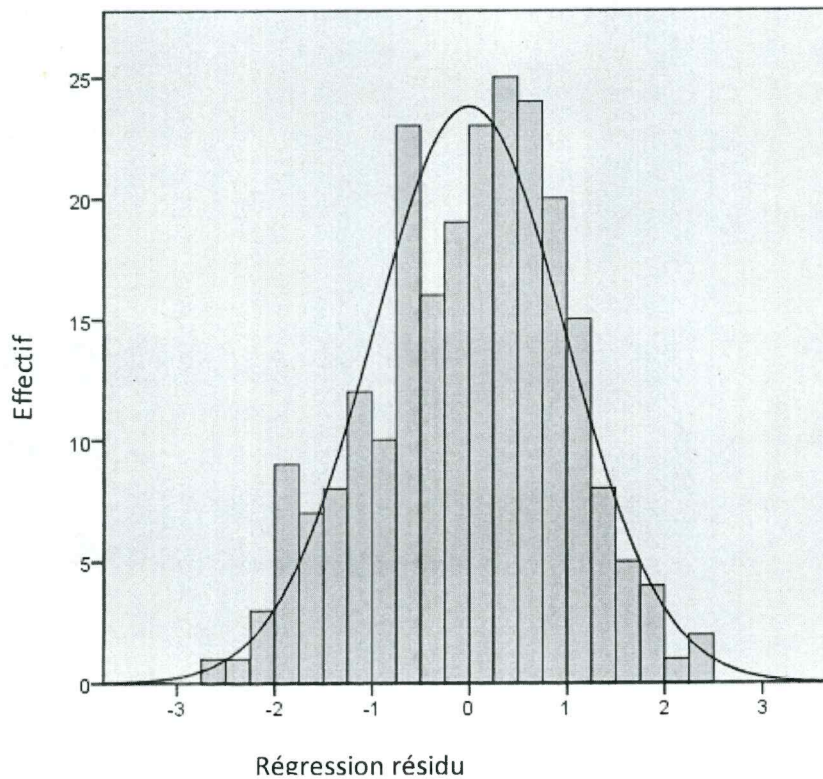


Figure 9: Histogramme. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »



Test de l'hypothèse 1 en utilisant la variable indépendante d'intérêt « diversité B »

Nous poursuivons le test de l'hypothèse 1 en utilisant la variable « diversité B » à titre de variable indépendante d'intérêt. Pour ce faire, nous nous servons de deux modèles de régression linéaire, c'est-à-dire le modèle 1 et le modèle 2b, présentés au tableau 4. Le modèle 1 comporte les variables de contrôle suivantes : « lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime », « nombre d'années d'expérience professionnelles », « taille de l'entreprise » et « genre du répondant ». En ce qui a trait au modèle 2b, il utilise les variables de contrôle du modèle 1, ainsi que la variable indépendante « diversité B ».

D'abord, les variables de contrôle présentent des coefficients et des niveaux de significativité similaires au modèle 2a. Pour cette raison, nous n'y reviendrons pas. Par la suite, le modèle 2b possède un R^2 de 0,107. On remarque que les modèles 2b et 1 possèdent un R^2 très similaire. Ainsi, l'ajout de la variable indépendante « diversité B » dans le modèle 2b n'a pas renforcé le caractère explicatif de la régression. De plus, ce modèle suggère que la variable indépendante « diversité B » possède un coefficient de 0,024. Toutefois, cette variable ne possède pas un seuil significatif inférieur à 10 %. Parce que la variable indépendante « diversité B » n'ajoute pas de caractère explicatif et parce qu'elle n'est pas significative, nous ne pouvons confirmer l'hypothèse 1.

Validation du modèle 2b servant à tester l'hypothèse 1 selon la variable indépendante d'intérêt « diversité B »

Afin de nous assurer de la fiabilité des résultats, il est essentiel de vérifier que les conditions pour effectuer une régression linéaire ont été respectées. Comme mentionné, les premiers critères ont déjà été vérifiés pour tous les modèles lors de la validation du modèle 2a, servant à tester l'hypothèse 1 par la variable « diversité A ». En suivant la même logique d'analyse que lors de cette validation, nous pouvons nous baser sur le tableau 6, la figure 10, la figure 11 et la figure 12 pour affirmer que, dans le modèle 2b, la moyenne du terme d'erreur est de zéro, il y a présence d'homoscédasticité, les valeurs des termes d'erreur sont absentes d'autocorrélation et le terme d'erreur suit une loi normale. Le modèle 2b respecte alors tous les critères préalablement énoncés pour effectuer une régression linéaire.

Tableau 6: Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	N
Prévision	1,904	3,094	2,681	0,268	236
Résidu	-2,059	1,933	0,000	0,775	236
Erreur Prévision	-2,904	1,545	0,000	1,000	236
Erreur Résidu	-2,631	2,469	0,000	0,989	236
Variable dépendante : Perception de contrôlabilité					

Figure 10: Diagramme gaussien P-P de régression de résidus standardisée. Variable dépendante « Perception de contrôlabilité »

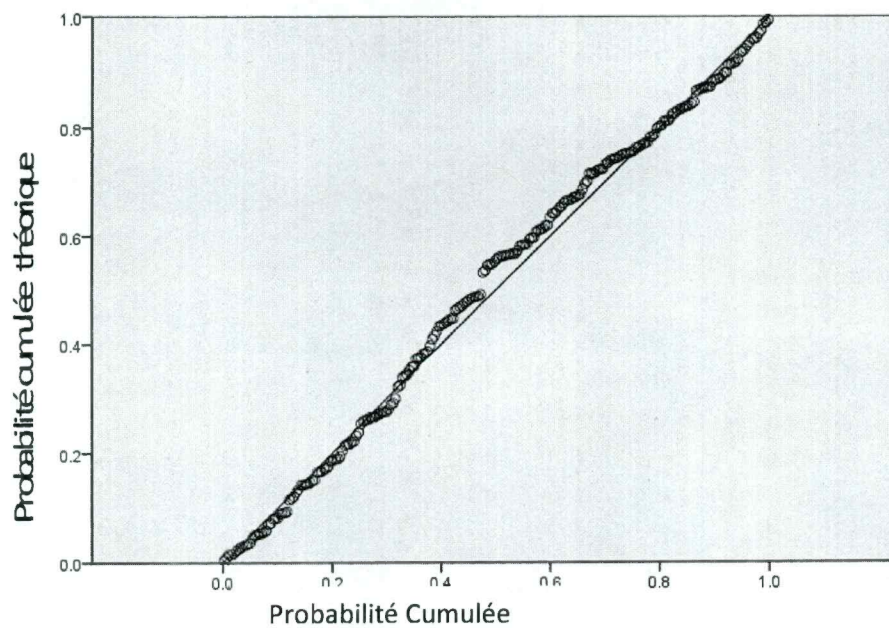


Figure 11: Nuage de points. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »

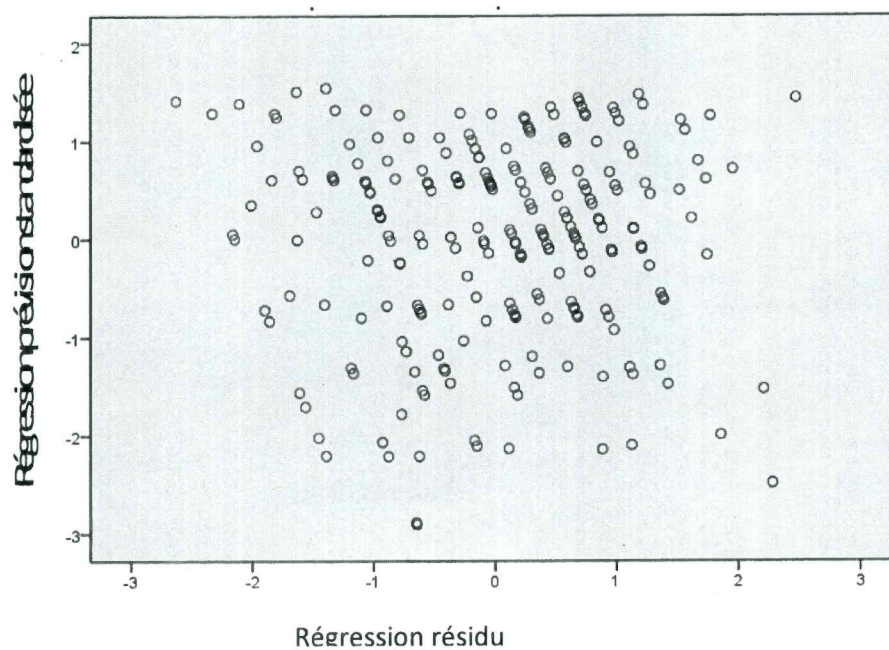
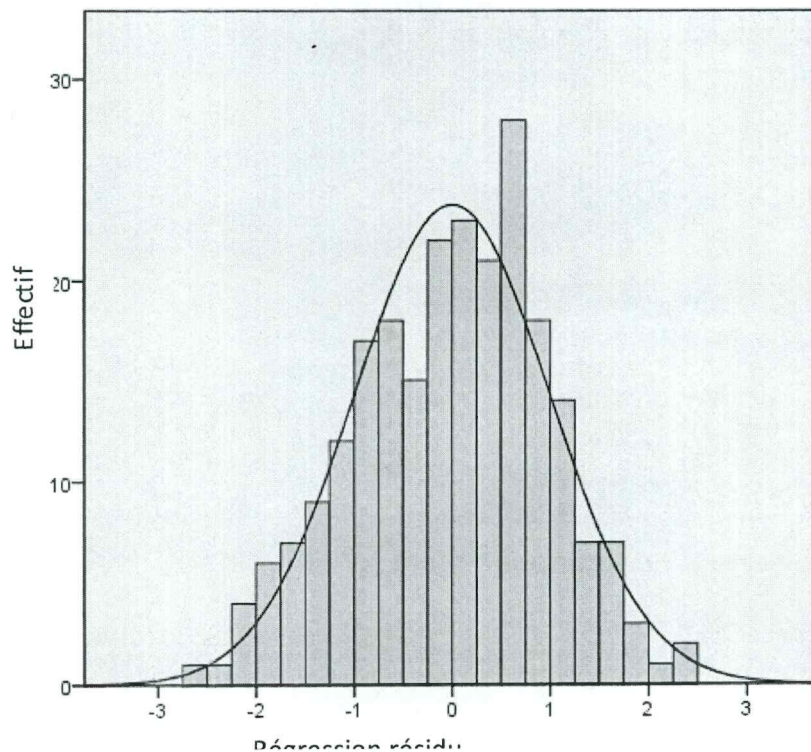


Figure 12: Histogramme. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »



Discussion des résultats du test de l'hypothèse 1

Comme présenté au tableau 4, les modèles de régressions linéaires utilisant la variable « diversité A » et la variable « diversité B » n'ont pas permis d'identifier une association significative entre ces variables d'intérêt et la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». Ainsi, ces tests n'ont pas confirmé notre hypothèse 1. Nous allons tout de même comparer nos résultats à d'autres études.

Tout d'abord, Giraud, Langevin et Mendoza (2008) ont trouvé que, selon les situations, les cadres désiraient une application différente du principe de

contrôlabilité. Plus spécifiquement, ils ont trouvé que les cadres évalués préféreraient que le principe de contrôlabilité soit davantage appliqué sur les événements incontrôlables d'origine hiérarchique que sur les événements incontrôlables provenant d'une source externe à l'entreprise. Notre étude n'a pas fait de distinction en ce qui concerne la source du degré de non-contrôlabilité. Cela pourrait expliquer l'absence de résultat de notre étude. Aussi, Burkert, Fischerb et Schäfferc (2011) ont trouvé que l'application du principe de contrôlabilité avait moins d'effets sur les cadres supérieurs que sur les cadres de niveau intermédiaire. Bien que notre étude ait contrôlé l'expérience des répondants, elle n'a pas considéré le poste spécifique de ce dernier. Cela pourrait expliquer encore une fois l'absence de résultats significatifs.

Par la suite, notre questionnaire portait sur les types de mesures qui étaient utilisés pour évaluer la performance du répondant. Ainsi, nous n'avons aucune information en ce qui concerne leur caractéristique spécifique et leur utilisation. En nous basant sur l'étude de Merchant (2006), nous remarquons l'importance de respecter certains critères quant à la création et l'utilisation de mesures. Le non-contrôle de la qualité des mesures de performance peut donc avoir causé l'absence de lien positif prévu par l'hypothèse 1 entre la diversité des mesures de performance et la perception de contrôlabilité.

Enfin, comme présenté lors de la revue de littérature, la diversité définie par la variable indépendante « diversité A » monopolisait des forces qui avaient des effets opposés. En effet, d'une part la subjectivité présente dans la

diversité permet à l'évaluateur une plus grande flexibilité lors de l'évaluation (Gibbs *et al.*, 2005). Cette flexibilité permettrait une appréciation plus précise de la performance du cadre. Par contre, elle favorisait la création de biais, qui pourrait à son tour affecter négativement la qualité de l'évaluation de la performance (Ittner, Larker et Meyer, 2003). En ce sens, Ahn, Hwang et Kim (2010) ont trouvé que les mesures subjectives ne permettaient pas de différencier adéquatement les performances des travailleurs. Les mesures subjectives de la performance comportent donc d'importants avantages et inconvénients (Bol, 2008; Mohnen et Ostermaier, 2013). Les avantages et les inconvénients auraient donc des effets différents en matière de perception de contrôlabilité. Notre mémoire a choisi de chercher à comprendre les effets de la diversité en analysant ces forces comme un tout. En considérant les forces composant la diversité des mesures d'évaluation de la performance comme un tout, nous n'avons trouvé aucun effet significatif sur la perception de contrôlabilité. Nous offrons l'explication suivante pour nos résultats non significatifs : la subjectivité est une composante importante de la diversité des mesures d'évaluation de la performance. Toutefois, c'est ce type de variable qui accroît et qui réduit la précision de l'évaluation. Ces forces seraient donc de force égale. Ainsi, selon les circonstances, une conséquence de la subjectivité primera sur l'autre, ce qui ne permettrait pas d'avoir de résultats significatifs positifs ou négatifs sur la perception de contrôlabilité. Il serait donc intéressant de faire d'autres recherches à ce sujet, en utilisant d'autres variables de contrôle telles que la qualité des mesures (Merchant, 2006) et la personnalité du cadre évalué (Lilly et Virick, 2006).

4.2.2.2. Test de l'hypothèse 2

Voici un rappel de l'hypothèse 2

Hypothèse 2 : La perception de justice procédurale du cadre évalué est positivement associée à sa perception de contrôlabilité de sa prime de rendement.

Pour tester cette hypothèse, nous avons également effectué deux modèles de régression linéaire, c'est-à-dire le modèle 1 et le modèle 3, présentés au tableau 4. Ainsi, le modèle 1 inclut les variables de contrôle utilisées dans les modèles précédents: « lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime », « nombre d'années d'expérience professionnelle », « taille de l'entreprise » et « genre du répondant ». Pour ce qui est du modèle 3, nous avons ajouté la variable indépendante d'intérêt « perception de justice procédurale ».

Comme présenté lors du test de l'hypothèse 1, le modèle 1 montre qu'il n'y a que les variables de contrôle « lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime » et « genre du répondant » qui sont significatives. En ce qui concerne le modèle 3, il n'y a que la variable de contrôle « lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime » qui est significative à moins de 1 %. Cette variable présente un coefficient de 0,144. Elle est donc toujours positivement associée avec la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». Par la suite, la régression 3 obtient un R^2 de 0,229. Nous pouvons d'ailleurs remarquer que le modèle 3 présente un degré d'explication

supérieur de 0,122 à celui du modèle 1. De plus, le coefficient de la variable « perception de justice procédurale » du modèle 3 est de 0,378. Cela signifie qu'elle est positivement associée à la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». De même, cette variable est hautement significative, car son niveau de significativité est inférieur à 1 %. Étant donné le caractère explicatif de la variable indépendante « perception de justice procédurale », ainsi que son haut niveau de significativité, nous pouvons confirmer notre hypothèse 2.

Validation du modèle 3 servant à tester l'hypothèse 2

Afin de nous assurer de la fiabilité des résultats obtenus par le modèle 3, il est essentiel de vérifier si les conditions pour effectuer une régression linéaire ont été respectées. Comme mentionné, les premiers critères ont déjà été vérifiés pour tous les modèles de régression lors de la validation du modèle 2a, servant à tester l'hypothèse 1. En suivant la même logique d'analyse que lors de cette validation, nous pouvons nous baser sur le tableau 7, la figure 13, la figure 14 et la figure 15 pour affirmer que, dans le modèle 3, la moyenne du terme d'erreur est de zéro, il y a présence d'homoscédasticité, les valeurs des termes d'erreur sont absentes d'autocorrélation et le terme d'erreur suit une loi normale. Le modèle 3 respecte tous les critères préalablement énoncés. Ce modèle est donc valide.

Tableau 7: Statistique des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	N
Prévision	1,685	3,482	2,681	0,393	236
Résidu	-2,080	1,773	0,000	0,721	236
Erreur Prévision	-2,540	2,038	0,000	1,000	236
Erreur Résidu	-2,855	2,434	0,000	0,989	236

Variable dépendante : Perception de contrôlabilité

Figure 13: Diagramme gaussien P-P de régression de résidus standardisée. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »

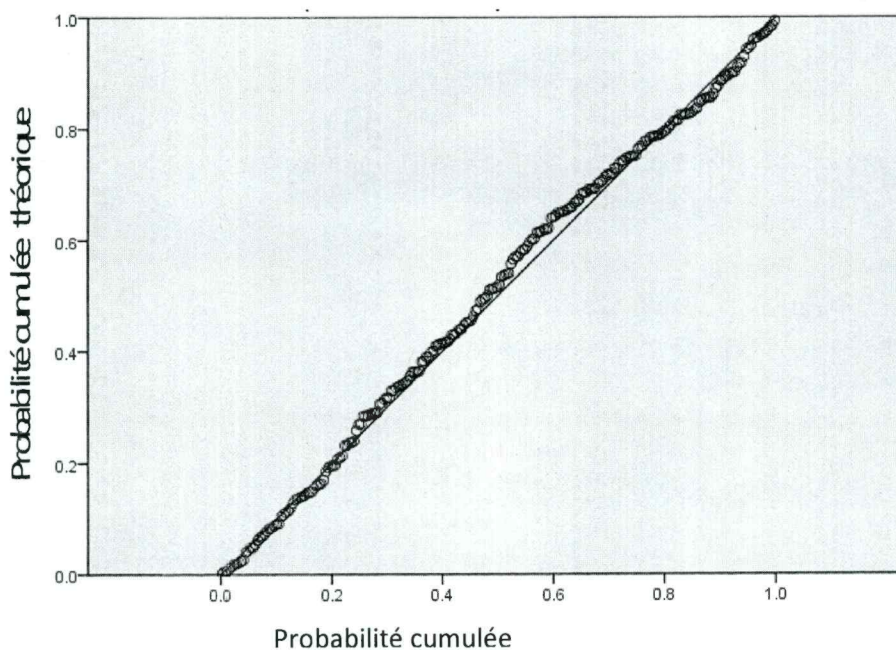


Figure 14: Nuage de points. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »

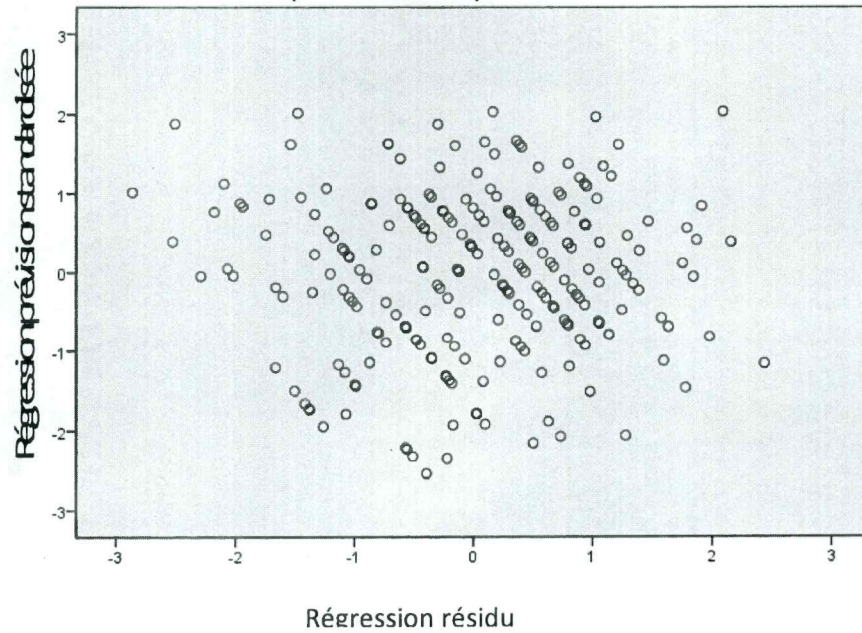
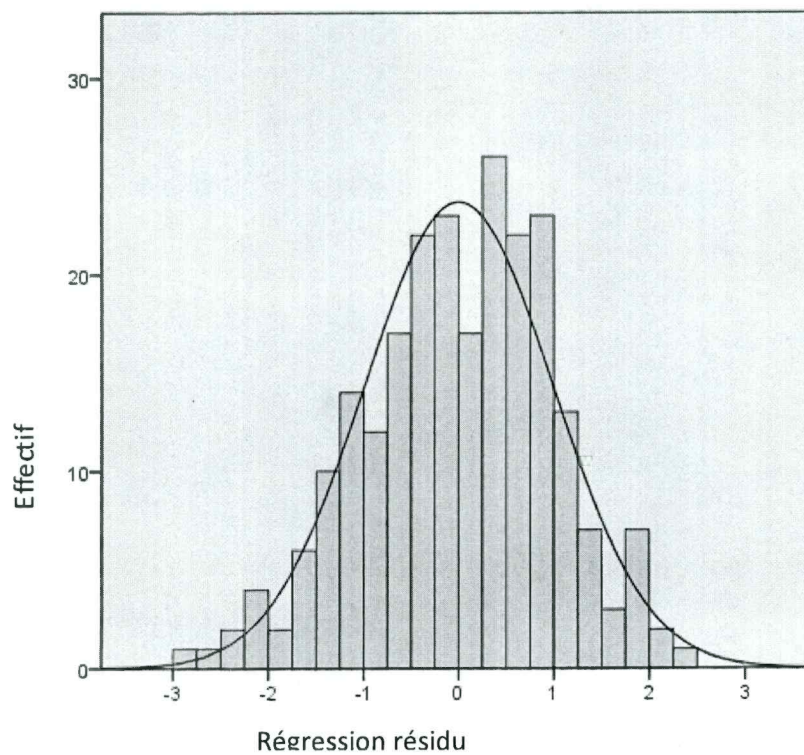


Figure 15: Histogramme. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »



Discussion des résultats du test d'hypothèse 2

Dans un premier temps, nos résultats suggèrent une association positive entre la variable « perception de justice procédurale » et la variable « perception de contrôlabilité ».

Par la suite, nos résultats concordent avec l'approche théorique de Thibault et Walker (1975). Comme rapporté par Blader et Tyler (2003), Thibault et Walker (1975) ont effectué une recherche sur la justice procédurale. Pour expliquer leur résultat, ils ont utilisé le modèle du contrôle. Ainsi, la justice procédurale serait centrée sur le contrôle des résultats. En nous basant sur ce modèle, nous pouvons déduire que lorsque les procédures d'évaluation sont justes, les cadres évalués seraient plus susceptibles de percevoir une contrôlabilité sur leur prime de rendement. De même, Colquitt *et al.* (2001) ont effectué une recherche qui regroupe plusieurs études qui ont été faites sur les effets de la perception de justice. Colquitt *et al.* (2001) ont donc trouvé qu'il y avait une association positive entre la perception de justice procédurale et la satisfaction des résultats. De même, Huffman et Cain (2001) ont trouvé des résultats similaires. Nous pouvons expliquer cette association positive par la notion de contrôlabilité qui est importante lors du processus de perception de justice procédurale. En nous basant sur nos résultats, sur la littérature concernant la justice procédurale et la notion de contrôlabilité, nous obtenons l'explication suivante : la justice procédurale influencerait positivement la perception de contrôlabilité. Cette dernière pourrait ensuite influencer positivement la satisfaction des résultats.

Il est important de rappeler que le modèle de valorisation du groupe présenté par Blader et Tyler (2003) peut aussi être un élément important pour expliquer la perception de justice procédurale. Cependant, ce mémoire n'a pas utilisé cette approche, car il s'est exclusivement concentré sur l'intérêt individuel pécuniaire. C'est pourquoi nous avons mobilisé la théorie de l'agence et des intérêts individuels. D'ailleurs, nos résultats concernant notre hypothèse 2 enrichissent ces théories. En effet, nos résultats permettent de comprendre les fondements de la perception de contrôlabilité, qui est la base de la théorie de l'intérêt individuel et de la théorie de l'agence. En ce sens, nos résultats corroborent l'étude de Lau et Lim (2002), qui ont trouvé une association entre le niveau de justice procédural perçu et la performance du cadre. Selon leurs résultats, cette relation serait indirectement affectée par leur niveau de participation dans le processus de conception des systèmes d'évaluation de performance. Nos résultats permettent également d'ajouter des explications à leurs résultats. En ce sens, le niveau de participation accordé par l'entreprise au cadre lors du processus de conception du système d'évaluation pourrait lui permettre d'accroître sa perception de contrôle sur sa performance. En nous basant sur le concept de l'intérêt individuel et de l'instrumentalité, un cadre qui perçoit avoir du contrôle sur sa performance, et conséquemment sur sa récompense, serait susceptible d'adopter un comportement permettant l'obtention de cette même récompense. Il est important de mentionner que Bellavance, Landry et Schiehl (2013) ont trouvé un cas où la participation du cadre évalué dans le processus d'évaluation favorisait une perception négative de la justice procédurale. En effet, dans un

contexte où l'évaluateur modifierait subjectivement la pondération des différentes mesures de façon *ex-post*, ils ont trouvé que la participation du cadre évalué aurait plutôt une influence négative sur la perception de justice procédurale. Malgré leur apparence, ces résultats ne sont pas divergents de notre étude. Comme rapporté par Tyler (1994), Thibault et Walker (1975) expliquaient la justice procédurale selon le modèle de contrôle. Il est donc logique de proposer que, dans l'étude de Bellavance, Landry et Schiehl (2013), l'union de la participation du cadre évalué et de l'utilisation de la subjectivité *ex-post* dans la pondération des mesures créait un environnement où il y a peu de contrôlabilité. Ce serait donc ce faible niveau de contrôlabilité qui serait associé à la perception négative de justice procédurale de l'étude de Bellavance, Landry et Schiehl (2013).

Enfin, nos résultats ont des implications pour les entreprises. En effet, nos résultats permettent d'accroître la connaissance concernant les moyens possibles pour accroître la perception de contrôlabilité. Comme décrit lors de la revue de littérature, ce principe favorise l'adoption d'un comportement fonctionnel pour l'entreprise. Ce faisant, une entreprise qui voudrait améliorer la perception de contrôlabilité de la prime de rendement pourrait, parmi plusieurs mesures, accroître la perception de justice procédurale.

4.2.2.3. Test de l'hypothèse 3

Tout d'abord, voici un rappel de l'hypothèse 3.

Hypothèse 3 : La perception de justice procédurale agit à titre de médiateur dans la relation entre l'utilisation d'une diversité de mesures de performance pour l'évaluation de la performance individuelle d'un cadre et la perception de contrôlabilité de ce cadre de la prime de rendement qu'il reçoit.

Dans le but de vérifier cette hypothèse, nous avons utilisé la régression linéaire à titre d'outil statistique. Comme précédemment, nous avons défini le degré de diversité des mesures d'évaluation de la performance selon deux types de mesures. Ainsi, nous avons créé des modèles de régression utilisant la variable indépendante d'intérêt « diversité A » et nous avons développé d'autres modèles utilisant la variable indépendante d'intérêt « diversité B ».

Test de l'hypothèse 3, en utilisant la variable indépendante d'intérêt « diversité A »

Nous débutons le test de l'hypothèse 3 par les modèles de régression linéaire qui ont utilisé la variable indépendante d'intérêt « diversité A ». Il sera donc question d'analyser les modèles 2a et 3 du tableau 4, les modèles 4a et 4b du tableau 8 et les modèles 5a, 5b et 5c du tableau 10.

Critères pour effectuer un test de médiation, selon la variable « diversité A »

Tout d'abord, pour effectuer un test de médiation, il est essentiel de respecter trois critères : la variable indépendante doit être significativement associée avec la variable dépendante, la variable médiatrice doit être

significativement associée à la variable dépendante et la variable indépendante doit être significativement associée à la variable médiatrice. Après avoir vérifié ces critères, nous pourrions vérifier l'effet de médiation (Baron et Kenny, 1986).

Dans le but de vérifier le premier critère, qui consiste en la présence d'une relation significative entre la variable indépendante « diversité A » et la variable dépendante « perception de contrôlabilité », nous devons nous baser sur le modèle 2a présenté au tableau 4 qui a été utilisé pour tester H1. Comme discuté précédemment, le coefficient de régression obtenu pour la variable indépendante « diversité A » ne nous a pas permis de confirmer l'hypothèse 1. Donc, nous n'avons pas confirmé l'existence d'un lien entre la variable indépendante « diversité A » et la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». Ce critère, qui est essentiel pour l'analyse d'un effet de médiation, n'est donc pas respecté.

Étant donné que le premier critère nécessaire à un effet de médiation n'est pas respecté, l'effet de médiateur de la variable médiatrice « perception de justice procédurale » n'est pas soutenu. Donc, notre analyse de l'hypothèse 3 pourrait s'arrêter ici. Cependant, en vue du caractère exploratoire de ce mémoire et dans un but d'apprentissage, nous allons tout de même documenter et analyser les étapes subséquentes d'un test de médiation.

En ce qui concerne le second critère, lequel consiste en l'existence d'une association entre la variable médiatrice « perception de justice

procédurale » et la variable dépendante « perception de contrôlabilité », nous pouvons nous référer au modèle 3 du tableau 4. Ce modèle nous avait permis de confirmer l'hypothèse 2. En effet, il existerait un lien significatif entre la variable médiatrice « perception de justice procédurale » et la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». Étant donné qu'il y a un lien entre la variable médiatrice « perception de justice procédurale » et la variable dépendante « perception de contrôlabilité », le second critère de médiation est respecté.

Dans le but de vérifier le troisième critère, qui consiste en l'existence d'une association significative entre la variable indépendante « diversité A » et la variable médiatrice « perception de justice procédurale », nous pouvons nous référer aux modèles 4a et 4b du tableau 8. Le modèle 4a explique la variable médiatrice « perception de justice procédurale » par les variables de contrôle qui ont été utilisées lors des régressions précédentes. En ce qui concerne le modèle 4b, il explique la variable médiatrice « perception de justice procédurale » par les variables de contrôle et la variable indépendante d'intérêt « diversité A ».

Tableau 8: Régression linéaire (MCO) ayant la « perception de justice procédurale » à titre de variable dépendante

Variables	Signe attendu	Modèle 4a		Modèle 4b		Modèle 4c	
		Coefficient	ES	Coefficient	ES	Coefficient	ES
Constante		2,921***	0,197	2,985***	0,231	2,897***	0,234
Lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime	+	0,140***	0,034	0,137***	0,034	0,140***	0,034
Nombre d'années d'expérience professionnelle	+	0,004	0,004	0,003	0,004	0,004	0,004
Taille de l'entreprise	+	0,026	0,020	0,025	0,021	0,026	0,021
Genre du répondant (Homme = 0 ; Femme = 1)	-	-0,066	0,104	-0,063	0,105	-0,066	0,105
Diversité A	+ , selon H3			-0,120	0,200		
Diversité B	+ , selon H3					0,029	0,242
N		274		274		274	
R ²		0,069		0,07		0,069	
VIF		1,040		1,052		1,040	

* Statistiquement significatif à un niveau de 10 %

** Statistiquement significatif à un niveau de 5 %

*** Statistiquement significatif à un niveau de 1 %

Tout d'abord, en analysant le modèle 4a du tableau 8, nous pouvons remarquer qu'il y a seulement la variable « lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime » qui est significative. Elle présente un coefficient de 0,140 et un seuil significatif inférieur à 1 %. Elle est donc positivement associée avec la « perception de justice procédurale ». En ce qui concerne le modèle 4b, nous pouvons remarquer que le comportement des variables de contrôle est très similaire à celui de la régression 4a. Par la suite, le modèle 4b n'ajoute aucun caractère explicatif à la perception de justice procédurale. En effet, il possède un R^2 similaire à celui du modèle 4a, avec un R^2 de 0,07. De plus, la variable « diversité A » du modèle 4b présente un coefficient de -0,120 et un seuil de significativité supérieur à 10 %. Elle n'est donc pas significativement associée à la variable médiatrice (dépendante) « perception de justice procédurale ». Ainsi, nous ne pouvons pas confirmer sur une association significative entre la variable indépendante « diversité A » et la variable médiatrice (dépendante) « perception de justice procédurale ». Le troisième critère n'est donc pas respecté.

Validation du modèle 4b servant à tester l'hypothèse 3 selon la variable indépendante d'intérêt « diversité A »

Afin de nous assurer de la fiabilité des résultats obtenus à partir des régressions, il est essentiel de vérifier si les conditions pour effectuer une régression linéaire ont été respectées. Comme mentionné, les premiers critères ont déjà été vérifiés pour tous les modèles de régressions lors de la

validation du modèle 2a, servant à tester l'hypothèse 1 par la variable « diversité A ». En suivant la même logique d'analyse que lors de cette validation, nous pouvons nous baser sur le tableau 9, la figure 16, la figure 17 et la figure 18 et affirmer que, dans le modèle 4b, la moyenne du terme d'erreur est de zéro, il y a présence d'homoscédasticité, les valeurs des termes d'erreur sont absentes d'autocorrélation et le terme d'erreur suit une loi normale. Ces éléments respectent tous les critères préalablement énoncés pour effectuer une régression linéaire.

Tableau 9: Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	N
Prévision	3,062	3,954	3,590	0,212	275
Résidu	-2,197	1,580	0,000	0,776	275
Erreur Prévision	-2,495	1,723	0,000	1,000	275
Erreur Résidu	-2,805	2,017	0,000	0,991	275
Variable dépendante : Perception de justice procédurale					

Figure 16: Diagramme gaussien P-P de régression de résidus standardisée. Variable dépendante « perception de justice procédurale »

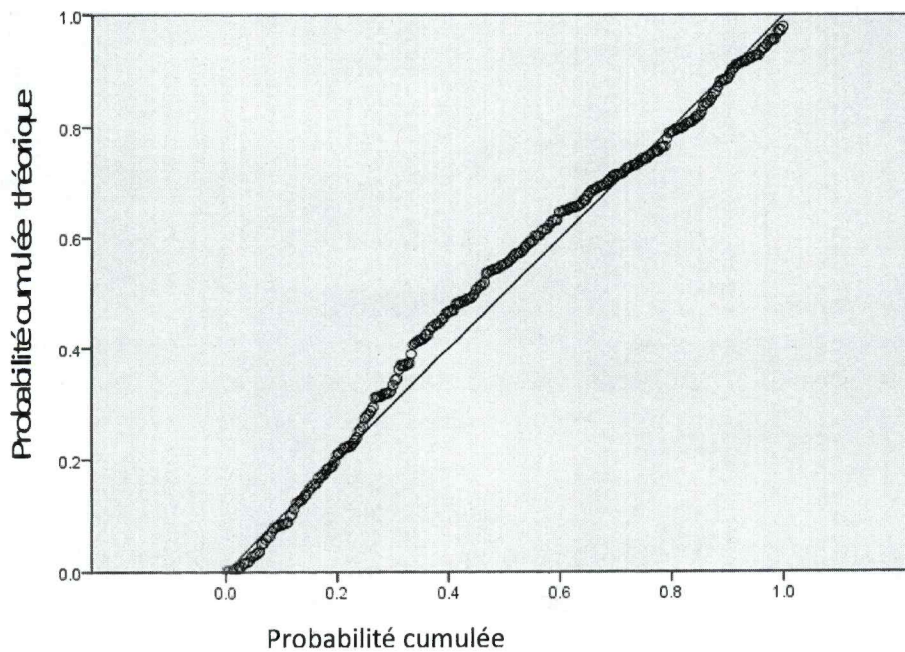


Figure 17: Nuage de points. Variable dépendante « perception de justice procédurale »

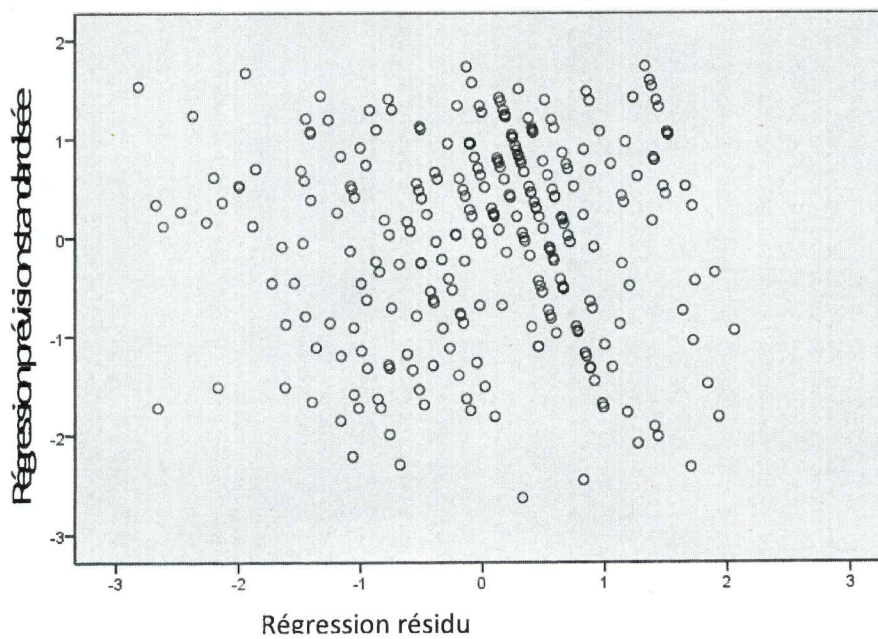
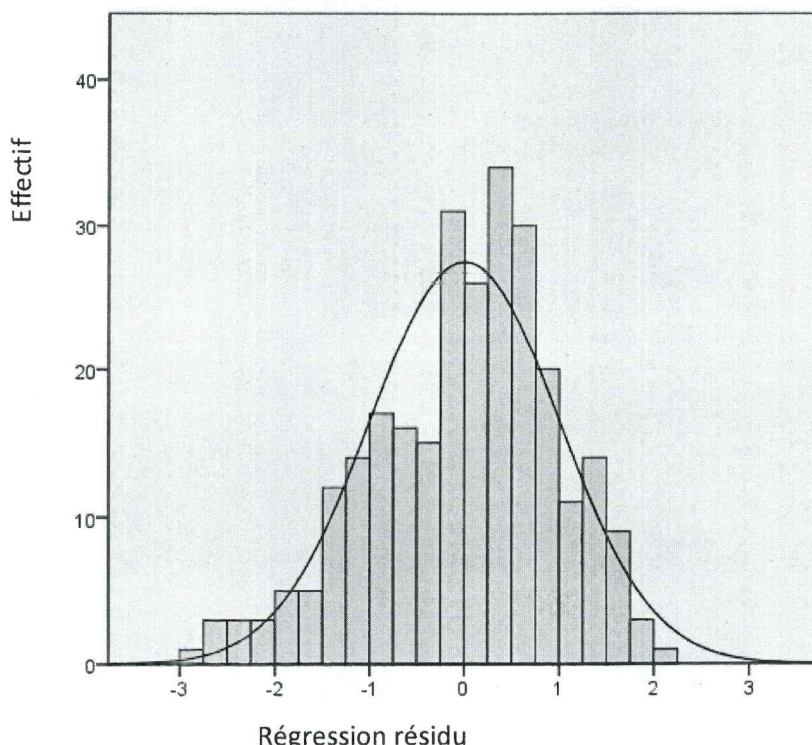


Figure 18: Histogramme. Variable dépendante « perception de justice procédurale »



Test de médiation prévu par l'hypothèse 3 en utilisant la variable indépendante d'intérêt « diversité A »

Une fois que les critères nécessaires à un effet de médiation ont été vérifiés, nous pouvons passer à la dernière étape. Ainsi, pour confirmer un effet de médiation, l'ajout de la variable médiatrice « justice procédurale » doit supprimer l'effet significatif de la variable indépendante « diversité A » sur la variable dépendante « perception de contrôlabilité » tout en augmentant le niveau explicatif de la régression (Baron et Kenny, 1986).

Malgré le fait que nous n'avons pas trouvé un soutien aux critères initiaux, nous allons tout de même explorer et documenter les effets de l'ajout

de la variable médiatrice « perception de justice procédurale » dans la régression qui explique la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». Pour ce faire, nous allons nous référer aux modèles 5a, 5b et 5c du tableau 10, qui expliquent tous la variable dépendante d'intérêt « perception de contrôlabilité ». Le modèle 5a utilise les variables de contrôle précédemment utilisées. En ce qui concerne le modèle régression 5b, il utilise les variables de contrôle présentes dans le modèle 5a, ainsi que la variable indépendante d'intérêt « diversité A ». Enfin, la régression 5c utilise les mêmes variables de contrôle, la variable indépendante d'intérêt « diversité A » et la variable médiatrice « perception de justice procédurale ».

Tableau 10: Régression linéaire (MCO) ayant la « perception de contrôlabilité » à titre de variable dépendante

Variables	Signe attendu	Modèle 5a		Modèle 5b		Modèle 5c	
		Coefficient	ES	Coefficient	ES	Coefficient	ES
Constante		1,850***	0,220	2,030***	0,253	0,915***	0,301
Lien entre la performance individuelle et l'obtention de bonus	+	0,185***	0,040	0,178***	0,040	0,136***	0,038
Nombre d'années d'expérience professionnelle	+	0,002	0,004	0,002	0,004	0,000	0,004
Taille de l'entreprise	+	0,031	0,022	0,028	0,022	0,018	0,021
Genre du répondant (Homme = 0 ; Femme = 1)	-	-0,194*	0,116	-0,191*	0,115	-0,165	0,108
Diversité A	+, selon H3			-0,317	0,221	-0,374*	0,207
Perception de justice procédurale	+, selon H3					0,381***	0,063
N		235		235		235	
R ²		0,107		0,114		0,240	
VIF		1,024		1,030		1,062	

* Statistiquement significatif à un niveau de 10 %

** Statistiquement significatif à un niveau de 5 %

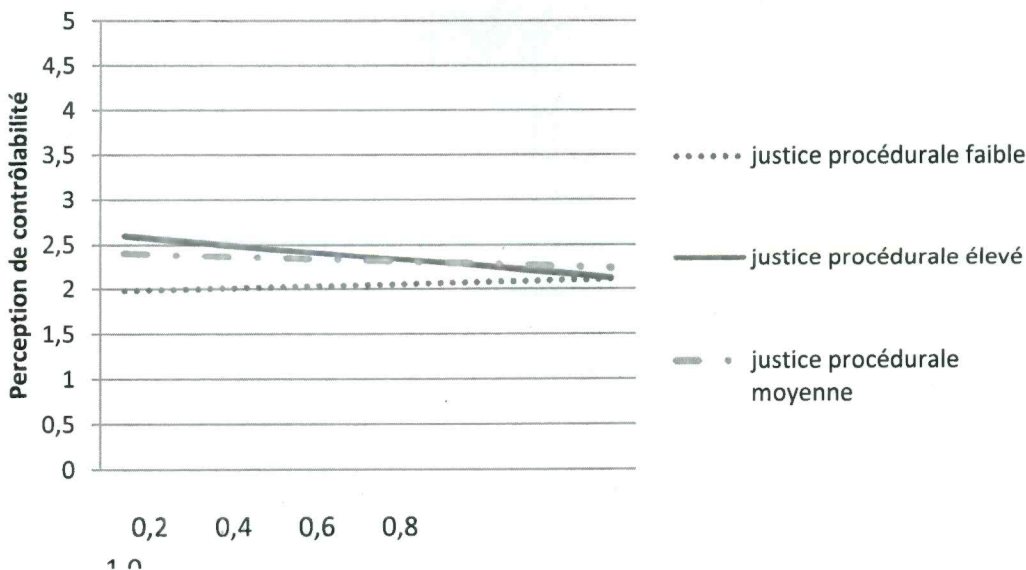
*** Statistiquement significatif à un niveau de 1 %

Le modèle 5a montre que la variable de contrôle « lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime » présente un coefficient de 0,185 et un seuil significatif inférieur à 1 %. Comme prévu, cette variable est donc positivement associée à la variable « perception de contrôlabilité ». Aussi, la variable de contrôle « genre » présente un coefficient de -0,194 et un seuil significatif inférieur à 10 %. Cela signifie que les femmes ont une perception de contrôlabilité plus négative que les hommes. Toutefois, cette variable n'est plus significative dans le modèle 5c. Pour cette raison, nous ne développerons pas davantage sur l'effet de la variable « genre du répondant ». Par la suite, en nous référant au modèle 5b, nous pouvons remarquer que la variable indépendante « diversité A » n'est pas associée significativement à la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». Toutefois, dans le modèle 5c, nous pouvons constater que l'ajout de la variable médiatrice « perception de justice procédurale » a permis à la variable indépendante « diversité A » de devenir significative. Elle présente maintenant un coefficient de -0,374 avec un seuil significatif inférieur à 10 %. Cela signifie qu'elle est négativement associée à la variable dépendante « perception de contrôlabilité » à un seuil de significativité inférieur à 10 %. De même, le modèle 5c montre que la variable médiatrice « perception de justice procédurale » possède un coefficient de 0,381 avec un niveau de significatif inférieur à 1 %. Cela signifie que cette variable est positivement associée à la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». En plus, le modèle 5c présente un R^2 de 0,240, qui est plus élevé que celui du modèle 5b, qui est de 0,114. Puisque l'ajout de la variable médiatrice « perception de justice procédurale » a permis

d'augmenter la significativité de la variable indépendante « diversité A », la variable « perception de justice procédurale » n'agit pas à titre de variable médiatrice. Donc, encore une fois, nous ne pouvons pas confirmer l'hypothèse 3.

Parce que le modèle 5c accorde un pouvoir explicatif significatif à la variable indépendante « diversité A » et à la variable médiatrice « perception de justice procédurale », il devient intéressant de faire une représentation graphique des associations entre la variable indépendante « diversité A », médiatrice « perception de justice procédurale » et dépendante « perception de contrôlabilité ». Voici donc un graphique qui montre la relation entre la variable indépendante « diversité A » et la variable dépendante « perception de contrôlabilité », tout en considérant la variable médiatrice « perception de justice procédurale ». Afin de comprendre l'effet de la justice procédurale, nous avons séparé notre échantillon en fonction de la justice procédurale en nous basant sur la méthode utilisée par Bellavance, Landry et Schiehl (2013). Ainsi, le niveau de « perception de justice procédurale », faible ou élevé, a été établi selon l'écart-type. Ainsi, la courbe ayant un niveau de « perception de justice procédurale » faible, possède un niveau de « perception de justice procédurale » d'un écart-type inférieur à la moyenne. En ce sens, la courbe ayant un niveau élevé de « perception de justice procédurale », possède un niveau de « perception de justice procédurale » d'un écart-type supérieur à la moyenne. La courbe présentant une « perception de justice procédurale » moyenne contient le reste des données.

Figure 19: Lien entre la variable indépendante d'intérêt « diversité A » et la variable dépendante « perception de contrôlabilité », selon le niveau de « perception de justice procédurale »



En nous basant sur la figure 19, nous pouvons remarquer que, dans un contexte où la variable médiatrice « perception de justice procédurale » est de niveau moyen ou élevé, la variable dépendante « perception de contrôlabilité » diminue à mesure que la variable indépendante « diversité A » augmente. L'effet est relativement neutre lorsque la variable médiatrice « perception de justice procédurale » est faible. Cela pourra être interprété de la façon suivante : la diversité des mesures n'aurait pas d'effet sur la perception de contrôlabilité de la prime de rendement lorsque la perception de justice procédurale de l'individu évalué est faible. De plus, lorsque les individus évalués ont une perception neutre ou positive de la justice procédurale, la diversité des mesures d'évaluation aurait un impact négatif sur la perception de contrôlabilité de la prime de rendement.

Validation du modèle 5c, servant à tester l'hypothèse 3 selon la variable indépendante d'intérêt « diversité A »

Afin de nous assurer de la fiabilité des résultats, il est essentiel de vérifier si les conditions pour effectuer une régression linéaire ont été respectées. Comme mentionné, les premiers critères ont déjà été vérifiés pour toutes les régressions lors de la validation du modèle 2a, servant à tester l'hypothèse 1 par la variable « diversité A ». En suivant la même logique d'analyse que lors de cette validation, nous pouvons nous baser sur le tableau 11, la figure 20, la figure 21 et la figure 22 et affirmer que, dans le modèle 5c, la moyenne du terme d'erreur est de zéro, il y a présence d'homoscédasticité, les valeurs des termes d'erreur sont absentes d'autocorrélation et le terme d'erreur suit une loi normale. Ces éléments respectent tous les critères préalablement énoncés pour effectuer une régression linéaire.

Tableau 11: Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	N
Prévision	1,579	3,618	2,683	0,402	236
Résidu	-1,969	1,603	0,000	0,716	236
Erreur Prévision	-2,748	2,329	0,000	1,000	236
Erreur Résidu	-2,716	2,212	0,000	0,987	236
Variable dépendante : Perception de contrôlabilité					

Figure 20: Diagramme gaussien P-P de régression de résidus standardisée. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »

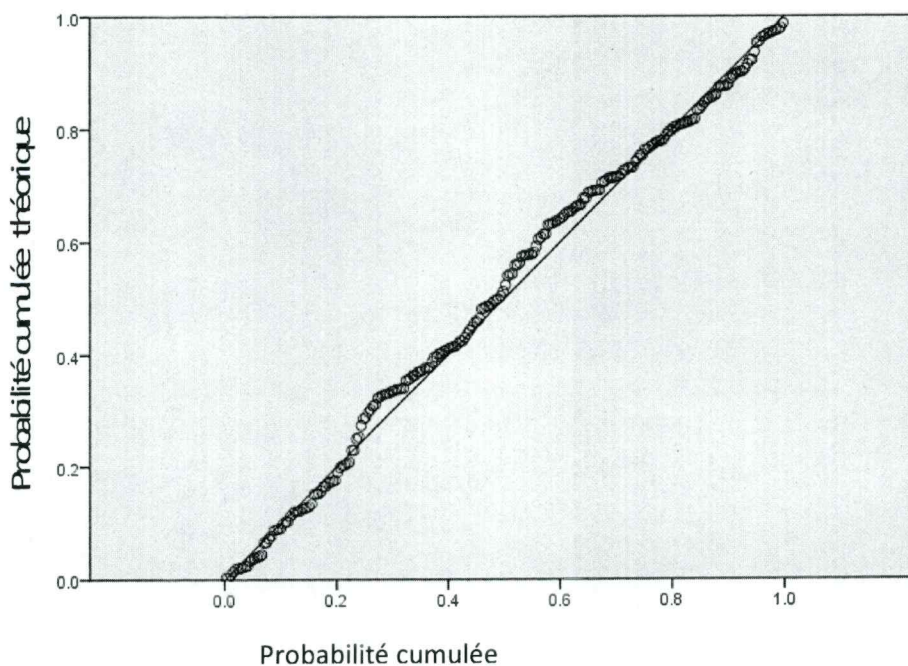


Figure 21: Nuage de points. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »

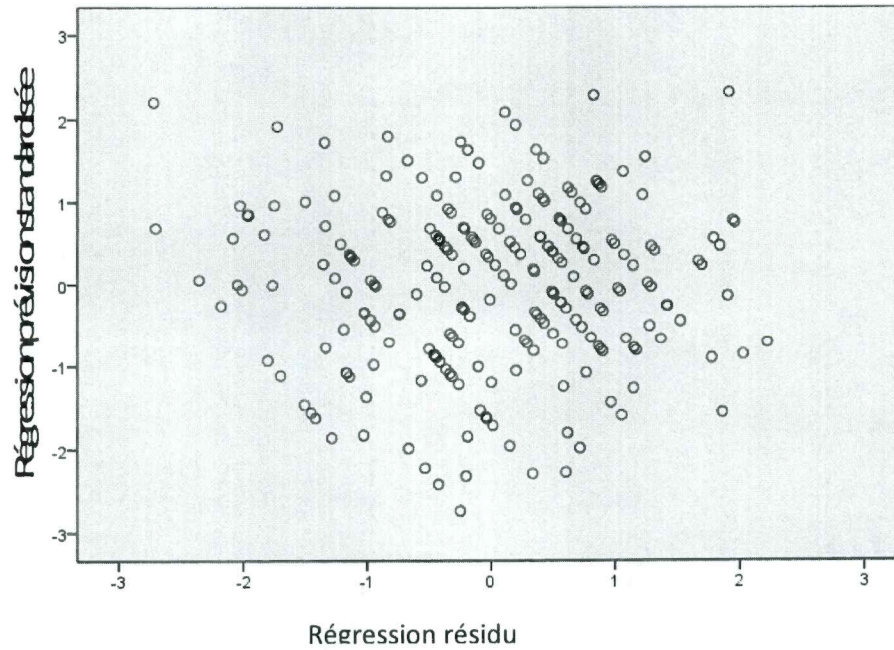
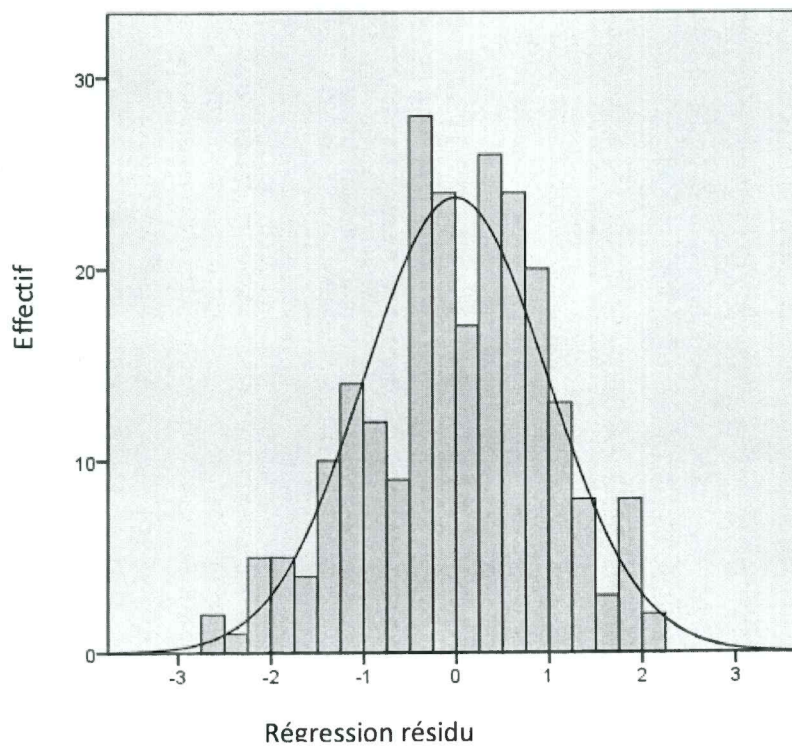


Figure 22: Histogramme. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »



Test de l'hypothèse 3, selon l'utilisation de la variable indépendante d'intérêt « diversité B »

Après avoir utilisé la variable indépendante d'intérêt « diversité A » pour tester l'hypothèse 3, nous poursuivons le test de l'hypothèse 3 en utilisant la variable indépendante d'intérêt « diversité B ». Pour ce faire, nous utiliserons les modèles 2b et 3 du tableau 4, les modèles 4a et 4c présentés au tableau 8, le modèles 5a du tableau 10 et les modèles 5d et 5e présentés au tableau 13.

Critères pour effectuer un test de médiation, selon l'utilisation de la variable indépendante d'intérêt « diversité B »

Dans le but de vérifier le premier critère, où il doit y avoir une relation significative entre la variable indépendante « diversité B » et la variable dépendante « perception de contrôlabilité », nous devons nous baser sur le modèle de régression 2b du tableau 4. Le coefficient de ce modèle ne nous a pas permis de confirmer l'hypothèse 1, car il présentait un niveau de significativité supérieur à 10 %. Donc, il n'existerait pas de lien entre la variable indépendante « diversité B » et la variable dépendante « la perception de contrôlabilité ». Ce critère de médiation n'est donc pas respecté.

Tel que mentionné plus haut, le test de H3 pourrait s'arrêter ici, étant donné que l'un des critères nécessaires au test de médiation n'a pas été confirmé. En vue du caractère exploratoire de ce mémoire et dans un but

d'apprentissage de la méthode d'analyse, nous procéderons à la vérification des critères restants.

En ce qui concerne le second critère, qui consiste en l'existence d'une association entre la variable médiatrice et la variable dépendante, nous pouvons nous référer au modèle 3 du tableau 4. Ce modèle nous a permis de confirmer l'hypothèse 2. En effet, il existerait une association significative entre la variable médiatrice « perception de justice procédurale » et la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». Le second critère de médiation est donc respecté.

Dans le but de vérifier le troisième critère, qui consiste en l'existence d'une relation significative entre la variable indépendante « diversité B » et la variable médiatrice « perception de justice procédurale », nous pouvons nous référer aux modèles 4a et 4c. Le modèle 4a explique la variable médiatrice « perception de justice procédurale », qui agit à titre de variable dépendante pour ce modèle, par des variables de contrôle. En ce qui concerne le modèle 4c, il explique la variable médiatrice (dépendante) « perception de justice procédurale » par les variables de contrôle et la variable indépendante d'intérêt « diversité B ». Le comportement des variables de contrôle de ce modèle est très similaire à celui de la régression 4b. Pour cette raison, nous n'y reviendrons pas. Par la suite, nous pouvons remarquer que le modèle 4c n'ajoute aucun caractère explicatif à la perception de justice procédurale. En effet, ce modèle possède un R^2 similaire à celui du modèle 4a, avec un R^2 de 0,069. De plus, la variable indépendante « diversité B » du modèle 4c présente

un coefficient de 0,029. Il est important de constater que cette variable possède un seuil significatif supérieur à 10 %. Ainsi, nous ne pouvons pas confirmer la présence d'une association significative entre la variable indépendante « diversité B » et la variable médiatrice (dépendante) « perception de justice procédurale ». Le troisième critère nécessaire à l'observation d'un effet de médiation n'est donc pas respecté.

Validation du modèle 4c servant à tester l'hypothèse 3 selon la variable indépendante d'intérêt « diversité B »

Afin de nous assurer de la fiabilité des résultats, il est essentiel de vérifier si les conditions pour effectuer une régression linéaire ont été respectées. Comme mentionné, les premiers critères ont déjà été vérifiés pour tous les modèles lors de la validation du modèle 2a, servant à tester l'hypothèse 1 par la variable « diversité A ». En suivant la même logique d'analyse que lors de cette validation, nous pouvons nous baser sur le tableau 12, la figure 23, la figure 24 et la figure 25 pour affirmer que, dans le modèle 4c, la moyenne du terme d'erreur est de zéro, il y a présence d'homoscédasticité, les valeurs des termes d'erreur sont absentes d'autocorrélation et le terme d'erreur suit une loi normale. Ces éléments respectent tous les critères préalablement énoncés pour effectuer une régression linéaire.

Tableau 12: Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	N
Prévision	3,062	3,954	3,590	0,212	275
Résidu	-2,197	1,580	0,000	0,776	275
Erreur Prévision	-2,495	1,723	0,000	1,000	275
Erreur Résidu	-2,805	2,017	0,000	0,991	275

Variable dépendante : Perception de justice procédurale

Figure 23: Diagramme gaussien P-P de régression de résidus standardisée. Variable dépendante « perception de justice procédurale »

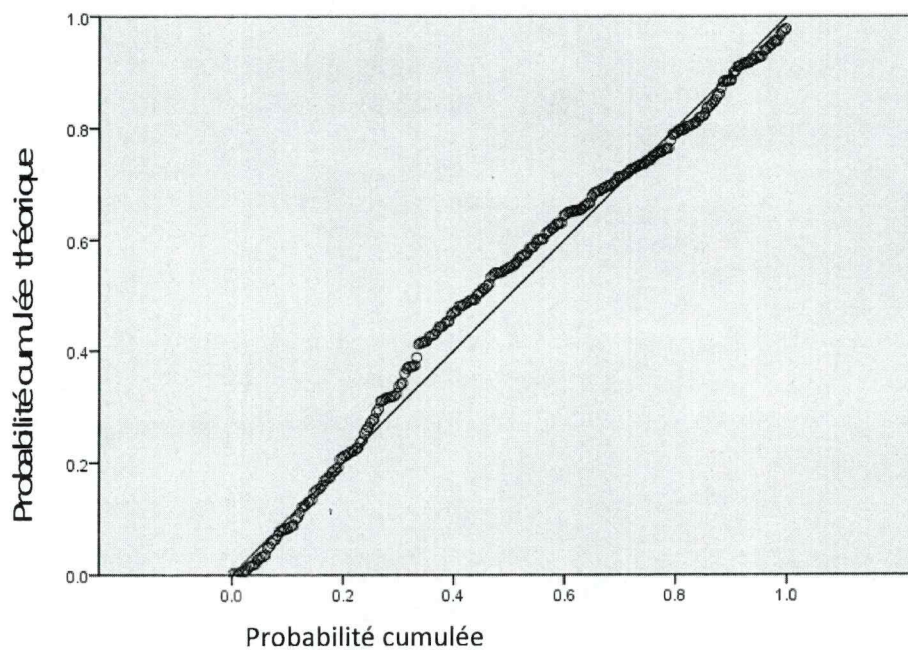


Figure 24: Nuage de points. Variable dépendante « perception de justice procédurale »

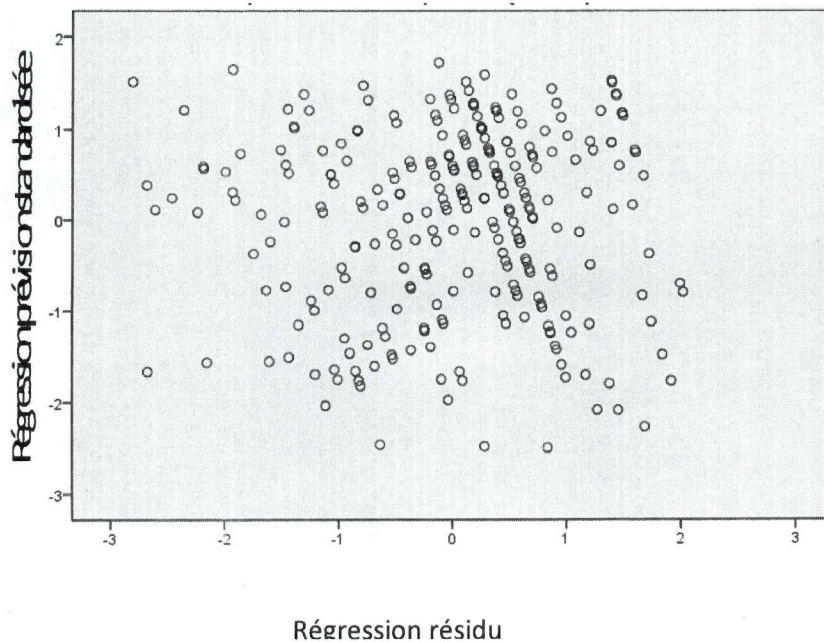
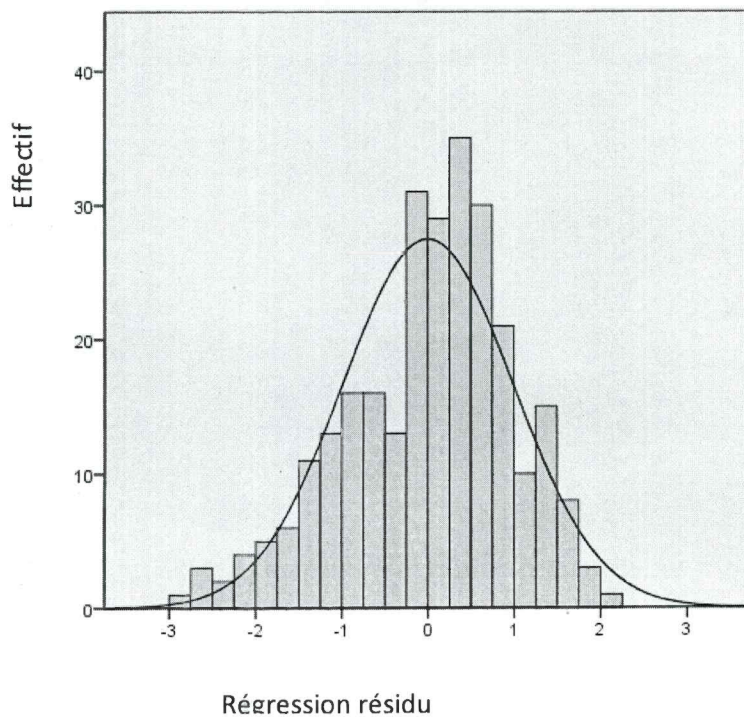


Figure 25: Histogramme. Variable dépendante « perception de justice procédurale »



Test de médiation de l'hypothèse 3 en utilisant la variable indépendante d'intérêt «diversité B»

Dans le but de compléter le test de médiation, il est essentiel de nous assurer du dernier critère. Comme mentionné précédemment, l'ajout de la variable médiatrice « perception de justice procédurale », doit supprimer l'aspect significatif de la variable indépendante « diversité B » sur la variable dépendante « perception de contrôlabilité », tout en augmentant le niveau explicatif de la régression (Baron et Kenny, 1986).

Malgré le fait que certains critères nécessaires pour observer un effet de médiation ne sont pas respectés, nous explorons tout de même l'effet de l'ajout de la variable médiatrice « perception de justice procédurale ». Cela permettra de documenter l'ensemble du processus de médiation. Ainsi, pour compléter le test de médiation, nous allons nous référer au modèle 5a du tableau 10 et aux modèles 5d et 5e du tableau 13, qui explique tous la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». Le modèle 5a utilise les variables de contrôle qui sont présentes dans les modèles précédents. En ce qui concerne le modèle 5d, il utilise les variables de contrôle et la variable indépendante d'intérêt « diversité B ». Enfin, le modèle 5e utilise les variables de contrôle précédemment mentionnées ainsi que la variable indépendante d'intérêt « diversité B » et la variable médiatrice « perception de justice procédurale ».

Tableau 13: Régression linéaire (MCO) ayant la « perception de contrôlabilité » à titre de variable dépendante

Variables	Signe attendu	Modèle 5d		Modèle 5e	
		Coefficient	ES	Coefficient	ES
Constante		1,836***	0,273	0,602**	0,328
Lien entre la performance individuelle et l'obtention de bonus	+	0,185***	0,040	0,143***	0,038
Nombre d'années d'expérience professionnelle	+	0,002	0,004	0,000	0,004
Taille de l'entreprise	+	0,031	0,022	0,020	0,021
Genre du répondant (Homme = 0 ; Femme = 1)	-	-0,193*	0,116	-0,166	0,108
Diversité B	+, selon H3	0,024	0,287	0,171	0,269
Perception de justice procédurale	+, Selon H3			0,382***	0,064
N		235		235	
R ²		0,107		0,230	
VIF		1,025		1,065	

* Statistiquement significatif à un niveau de 10 %

** Statistiquement significatif à un niveau de 5 %

*** Statistiquement significatif à un niveau de 1 %

En regardant les modèles 5d et 5e, nous pouvons constater que le comportement des variables de contrôle est très similaire au modèle 5c. Pour cette raison, nous n'y reviendrons pas. En nous référant au modèle 5d, nous remarquons aussi que la variable indépendante « diversité B » n'est pas significativement associée à la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». De plus, l'ajout de la variable médiatrice « perception de justice procédurale » n'a pas permis à la variable indépendante « diversité B » de devenir significative dans la régression 5e. Elle présente maintenant un coefficient de 0,171 avec un seuil significatif supérieur à 10 %. Cela signifie qu'elle n'est pas significativement associée à la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». De même, le modèle 5e montre que la variable médiatrice « perception de justice procédurale » possède un coefficient de 0,382 avec un niveau de significativité inférieur à 1 %. Cela signifie que cette variable est positivement associée à la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». De plus, ce modèle permet de mieux expliquer la variable dépendante « perception de contrôlabilité », car elle présente un R^2 de 0,230, alors que le modèle 5d présentait un R^2 de 0,107. En somme, malgré le pouvoir explicatif de la variable médiatrice « perception de justice procédurale », cette variable n'agit pas à titre de variable médiatrice, car la variable indépendante « diversité B » n'a jamais été significative. Encore une fois, nous ne pouvons pas confirmer l'hypothèse 3.

Validation du modèle 5e servant à tester l'hypothèse 3 selon la variable indépendante d'intérêt « diversité B »

Afin de nous assurer de la fiabilité des résultats, il est essentiel de vérifier si les conditions pour effectuer une régression linéaire ont été respectées. Comme mentionné, les premiers critères ont déjà été vérifiés pour tous les modèles lors de la validation du modèle 2a, servant à tester l'hypothèse 1 par la variable « diversité A ». En suivant la même logique d'analyse que lors de cette validation, nous pouvons nous baser sur le tableau 14, la figure 26, la figure 27 et la figure 28 pour affirmer que, dans le modèle 5e, la moyenne du terme d'erreur est de zéro, il y a présence d'homoscédasticité, les valeurs des termes d'erreur sont absentes d'autocorrélation et le terme d'erreur suit une loi normale. Ces éléments respectent tous les critères préalablement énoncés pour effectuer une régression linéaire.

Tableau 14: Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	N
Prévision	1,667	3,511	2,683	0,394	236
Résidu	-2,037	1,802	0,000	0,720	236
Erreur Prévision	-2,581	2,105	0,000	1,000	236
Erreur Résidu	-2,793	2,471	0,000	0,987	236
Variable dépendante : Perception de contrôlabilité					

Figure 26: Diagramme gaussien P-P de régression de résidus standardisée. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »

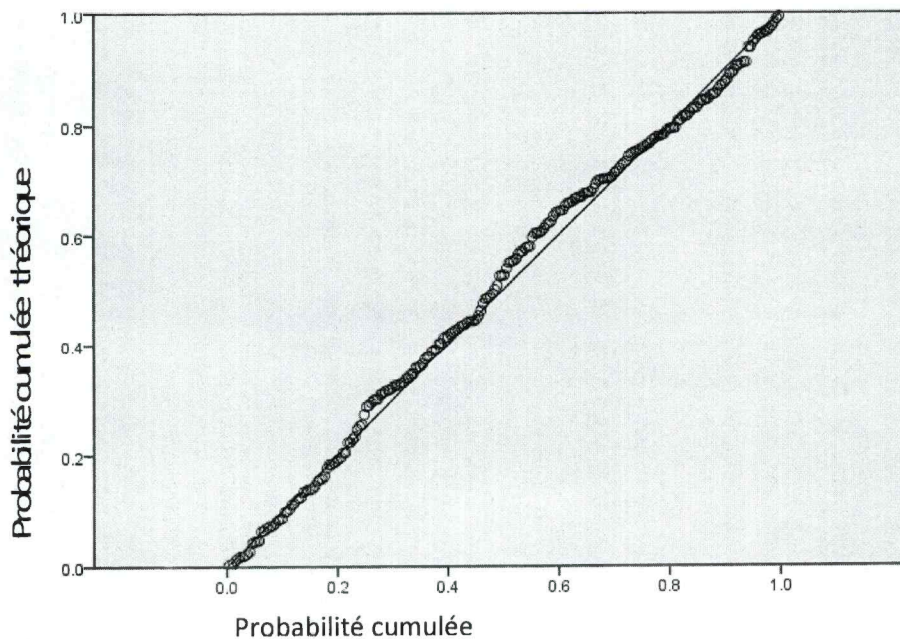


Figure 27: Nuage de points. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »

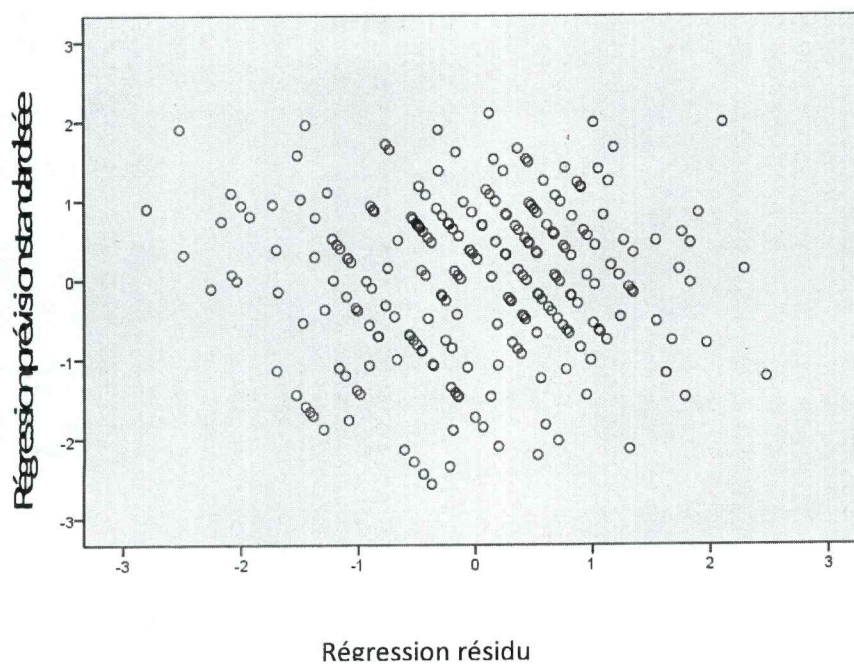
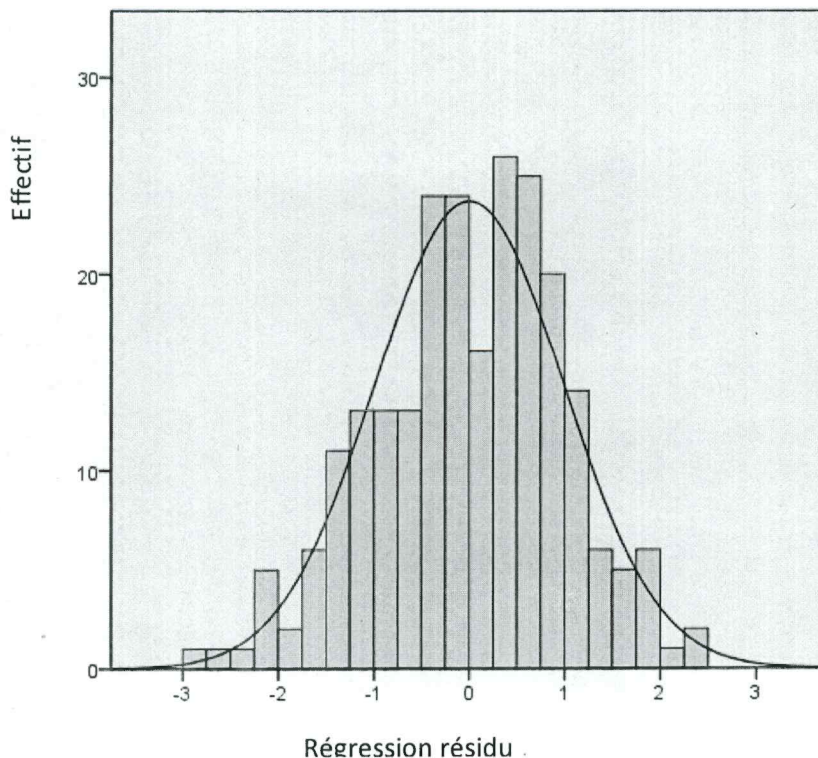


Figure 28: Histogramme. Variable dépendante « perception de contrôlabilité »



Discussion des résultats de l'hypothèse 3

Comme mentionné, nos tests n'ont pas permis de confirmer que la variable « perception de justice procédurale » n'agit pas à titre de variable médiatrice entre la variable indépendante « diversité A ou B » et la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». De plus, nos résultats révèlent que la variable indépendante « diversité A » devient significative lorsque nous intégrons la variable indépendante « perception de justice procédurale » à la régression, tandis que la variable indépendante « diversité B » reste non significative.

Ces résultats suggèrent donc que la variable « perception de justice procédurale » agirait à titre de variable indépendante pour expliquer la perception de contrôlabilité. Cette variable permet d'ailleurs à la variable indépendante « diversité A » de devenir significative. Nous pouvons donc constater que les effets des biais négatifs des mesures subjectives seraient supérieurs à leurs avantages et que ces biais mèneraient à une perception d'un niveau de contrôlabilité réduit de la prime de rendement. Ces résultats sont donc cohérents avec ceux de Ittner, Larker et Meyer (2003). Toutefois, ils seraient opposés à ceux de Gibbs *et al.* (2005) qui avançaient que la subjectivité permettait de compléter les contrats de rémunération. De même, en nous référant à l'article de Van der Stede, Chow et Lin (2006), nous remarquons qu'ils ont obtenu une relation positive entre la diversité des mesures de performance sur le plan subjectif et la performance globale de l'entreprise. Ainsi, nous avons pour hypothèse que, pour affecter la performance de l'entreprise, la diversité affectait d'abord positivement la perception de contrôlabilité, qui influençait ensuite positivement le comportement des cadres. Cela se serait inscrit adéquatement dans la théorie de l'agence et dans la théorie de l'intérêt individuel. Toutefois, notre mémoire démontre plutôt une association négative entre la variable « diversité A » et la variable « perception de contrôlabilité ». Cela ne serait donc pas cohérent avec les conclusions de Van der Stede, Chow et Lin (2006) et la théorie de l'intérêt personnel. Il est important de rappeler que d'importants avantages théoriques sont attendus de l'utilisation de mesures subjectives. Pour cette raison, nous persistons à croire que les mesures subjectives pourraient avoir des effets

positifs. Il serait donc nécessaire de s'intéresser à d'autres facteurs qui pourraient affecter les effets de l'utilisation de mesures subjectives. Par exemple, il serait judicieux de considérer le niveau d'expertise de l'évaluateur, la personnalité du cadre évalué et le niveau de cohérence lié à l'utilisation de mesures subjectives. Nos résultats ne confirment pas notre hypothèse 3. Toutefois, ils révèlent que l'effet de l'utilisation de mesures subjectives dans l'évaluation de la performance d'un cadre sur la perception de contrôlabilité de la prime de rendement est complexe.

En ce qui concerne l'absence de significativité de la variable « diversité B », nous pouvons l'expliquer par les facteurs énoncés lors de la discussion des résultats de l'hypothèse 1. Il serait donc judicieux de contrôler les résultats par la qualité des mesures utilisées, l'expertise de l'évaluateur et la cohérence des mesures utilisées.

4.2.2.4. Test de l'hypothèse 4

Voici un rappel de l'hypothèse 4

Hypothèse 4 : La perception de contrôlabilité du cadre évalué concernant sa prime de rendement est positivement associée à sa perception de justice distributive.

Dans le but de tester cette hypothèse et d'être consistant avec nos analyses précédentes, nous utiliserons la régression linéaire à titre d'outil statistique. Nous emploierons également les variables de contrôle

précédemment utilisées : « lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime », « nombre d'année d'expérience professionnelle », « taille de l'entreprise » et « genre ». Par contre, nous utiliserons maintenant la variable « perception de contrôlabilité » comme variable indépendante d'intérêt et la variable « perception de justice distributive » à titre de variable dépendante. Les modèles 6a et 6b du tableau 15 ont été utilisés pour tester l'hypothèse 4.

Tableau 15: Régression linéaire (MCO) ayant la « perception de justice distributive » à titre de variable dépendante

Variables	Signe attendu	Modèle 6a		Modèle 6b	
		Coefficient	ES	Coefficient	ES
Constante		2,959***	0,222	1,980***	0,217
Lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime	+	0,097**	0,0400	0,001	0,036
Nombre d'années d'expérience professionnelle	+	0,002	0,004	0,001	0,004
Taille de l'entreprise	+	0,013	0,022	-0,002	0,019
Genre du répondant (Homme = 0 ; Femme = 1)	-	-0,161	0,118	-0,056	0,102
Perception de contrôlabilité	+, selon H4			0,526***	0,057
N		231		231	
R ²		0,038		0,303	
VIF		1,028		1,117	

* Statistiquement significatif à un niveau de 10 %

** Statistiquement significatif à un niveau de 5 %

*** Statistiquement significatif à un niveau de 1 %

Le modèle 6a explique la variable « perception de justice distributive » par des variables de contrôle. Nous remarquons que la variable « lien entre la performance individuelle et l'obtention d'une prime » présente un coefficient de 0,097 et qu'elle est significative à moins de 5 %. Elle est donc positivement associée à la variable dépendante « perception de justice distributive ». En ce qui concerne le modèle 6b, il explique la variable dépendante « perception de justice distributive » par les variables de contrôle et la variable indépendante « perception de contrôlabilité ». Nous remarquons qu'aucune variable de contrôle n'est significative. De plus, nous remarquons que ce modèle présente un R^2 de 0,303. Ainsi, le modèle 6b présente un R^2 supérieur de 0,265 au modèle 6a. Dans le modèle 6b, la variable indépendante « perception de contrôlabilité » possède un coefficient de 0,526. Cela signifie qu'elle est positivement associée à la variable dépendante « perception de justice distributive ». De même, la variable indépendante « perception de contrôlabilité » possède un niveau de significativité inférieur à 1 % et elle permet au modèle 6b d'accroître son R^2 . Donc, ces résultats permettent de confirmer l'hypothèse 4.

Validation du modèle 6b servant à tester l'hypothèse 4

Afin de nous assurer de la fiabilité des résultats, il est essentiel de vérifier si les conditions pour effectuer une régression linéaire ont été respectées. Comme mentionné, les premiers critères ont déjà été vérifiés pour tous les modèles lors de la validation du modèle 2a, servant à tester l'hypothèse 1 par la variable « diversité A ». En suivant la même logique

d'analyse que lors de cette validation, nous pouvons nous baser sur le tableau 16, la figure 29, la figure 30 et la figure 31 pour affirmer que, dans le modèle 6b, la moyenne du terme d'erreur est de zéro, il y a présence d'homoscédasticité, les valeurs des termes d'erreur sont absentes d'autocorrélation et le terme d'erreur suit une loi normale. Ces éléments respectent tous les critères préalablement énoncés pour effectuer une régression linéaire.

Tableau 16: Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	N
Prévision	2,447	4,633	3,386	0,436	232
Résidu	-1,590	2,254	0,000	0,661	232
Erreur Prévision	-2,152	2,861	0,000	1,000	232
Erreur Résidu	-2,381	3,374	0,000	0,989	232
Variable dépendante : Perception de justice distributive					

Figure 29: Diagramme gaussien P-P de régression de résidus standardisée. Variable dépendante « Perception de justice distributive »

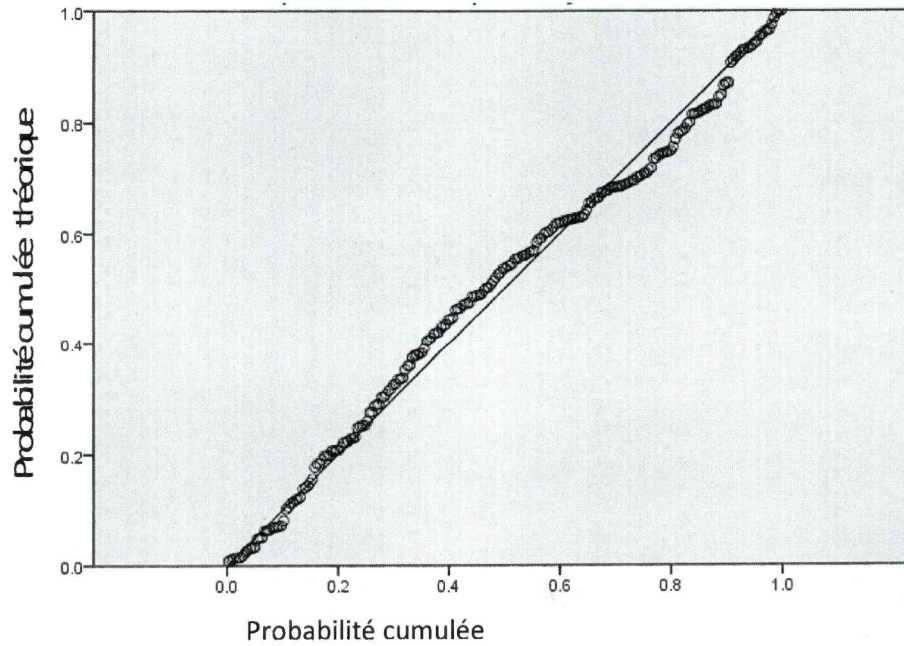


Figure 30: Nuage de points. Variable dépendante « Perception de justice distributive »

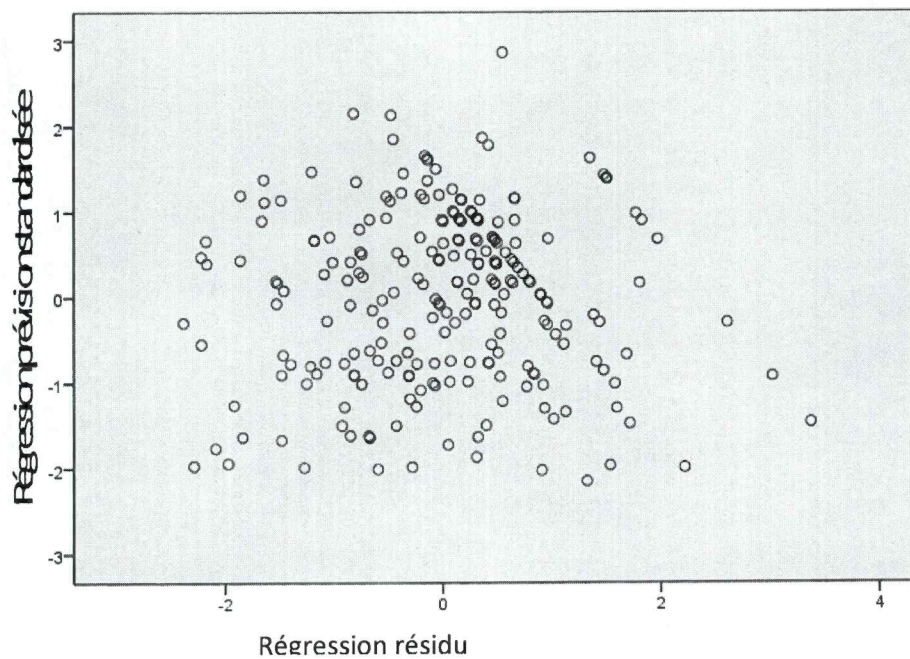
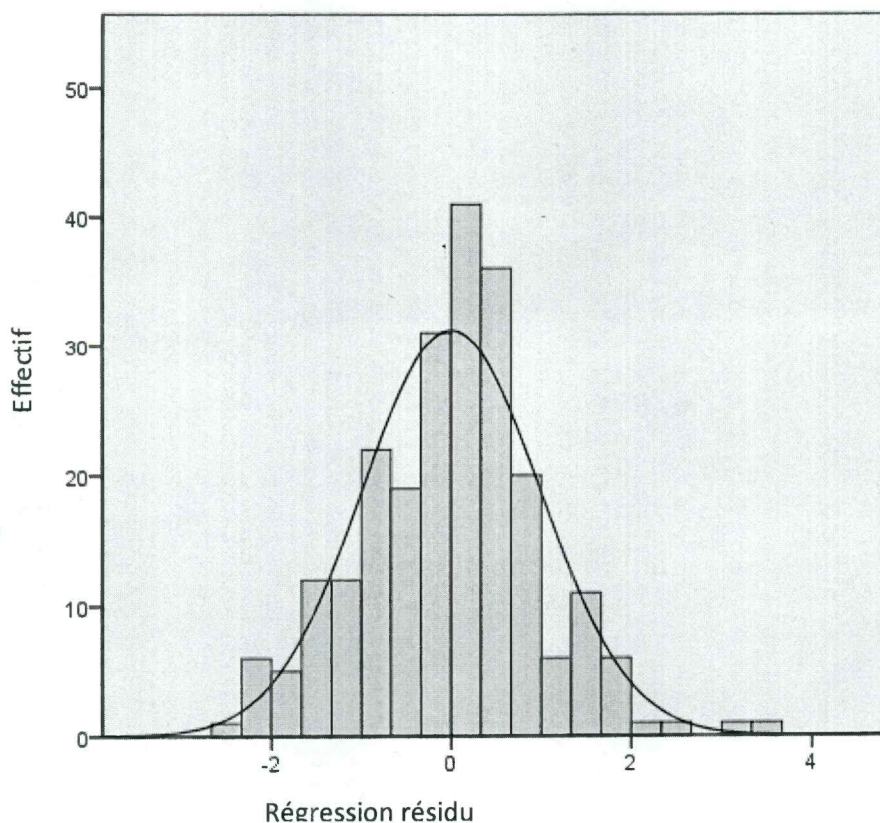


Figure 31: Histogramme. Variable dépendante « Perception de justice distributive »



Discussion des résultats des tests de l'hypothèse 4

Comme prévu, les résultats nous ont démontré une association positive entre la « perception de contrôlabilité » et la « perception de justice distributive ».

Par la suite, il est important de noter que nos résultats diffèrent de ceux de Cole et Flint (2003). Ces derniers avaient mesuré la perception de contrôlabilité du choix du type de récompense qu'ils obtiendraient. Leur étude n'a montré aucun résultat significatif sur la perception de justice distributive. Les

différences entre leur étude et la nôtre pourraient s'expliquer par le fait qu'ils ont questionné l'ensemble des travailleurs des entreprises, tandis que nous nous sommes concentrés exclusivement sur des cadres CMA. De plus, leur étude a mesuré la contrôlabilité du type de récompense tandis que nous avons mesuré la contrôlabilité de la récompense obtenue. Ce faisant, nous pouvons déduire que la contrôlabilité du montant de la récompense est plus importante dans la perception de justice distributive que le choix du type récompense.

Comme mentionné lors de la revue de littérature, il est essentiel de mettre en place un environnement dans lequel les cadres ont une perception positive de la justice distributive. Une perception positive de justice distributive engendre des comportements fonctionnels qui maximiseraient la création de valeur à l'intérieur d'une entreprise (Colquitt *et al.*, 2001; Khan, Mukhtar et Niazi, 2010). Nos résultats suggèrent donc qu'il serait essentiel de mettre en place des pratiques qui favorisent la perception de contrôlabilité de la prime de rendement pour favoriser la perception de justice distributive. Comme démontré par nos résultats, l'association entre la perception de contrôlabilité et la perception de justice distributive est positive. Toutefois, il est essentiel de prendre en considération l'étude de Giraud, Langevin et Mendoza (2008). En effet, ils ont trouvé que les cadres ne désiraient pas avoir une neutralisation totale des événements incontrôlables qui affectent leur performance. Leurs résultats sont cohérents à ceux de Burkert, Fischerb et Schäfferc (2011). Ce dernier avait trouvé que les cadres supérieurs nécessitaient une application réduite du principe de contrôlabilité. Ce faisant, nous pouvons en déduire que

l'application du principe de contrôlabilité dépend spécifiquement du contexte et du cadre évalué. En ce qui concerne notre mémoire, nous avons analysé le principe de contrôlabilité dans un contexte de rémunération. Nous avons trouvé qu'il y avait une association significativement positive entre la perception de contrôlabilité et la perception de justice distributive. Nous n'avons pas pris en considération les différentes sources de non-contrôlabilité (Giraud, Langevin et Mendoza, 2008), ni le rôle spécifique des répondants (Burkert, Fischerb et Schäfferc, 2011). Malgré tout, nos résultats sont hautement significatifs. Nos résultats suggèrent alors que, dans un contexte de rémunération, l'application du principe de contrôlabilité est très importante pour favoriser la perception de justice distributive.

Cela conclut la section des résultats et de la discussion. Nous poursuivrons ce mémoire par la présentation de la prochaine section, c'est-à-dire la conclusion.

5. Conclusion et recherches futures

Dans cette section, nous effectuerons un résumé des résultats empiriques. Par la suite, nous aborderons les contributions de ce mémoire, ainsi que ses limites. Enfin, nous développerons sur les recherches futures.

Afin de mieux comprendre cette section, nous faisant un rappel de la question de recherche :

Comment les cadres perçoivent-ils leur niveau de contrôlabilité de leur prime de rendement, lorsque l'octroi de leur prime de rendement est basé sur des mesures diversifiées de performance ? Par mesures diversifiées de performance, nous faisons référence à la combinaison des mesures financières et non financières, de nature objective et subjective.

Récapitulation des résultats

Comme présenté à la fin de la section portant sur la revue de littérature, nous avons formulé quatre hypothèses. Nous les avons ensuite testées par différents outils statistiques. Le tableau 17 présente un résumé de nos hypothèses, des principaux tests effectués ainsi que des principaux résultats.

Tableau 17: Résumé des hypothèses, des tests statistiques et des résultats

Hypothèse	Définition	Test statistique	Résultats
H1	<i>L'utilisation d'une diversité de mesures de performance, dans l'évaluation de la performance individuelle d'un cadre, est positivement associée à sa perception concernant son niveau de contrôlabilité de sa prime de rendement.</i>	Analyse de corrélation	Non soutenue par « diversité A »
			Soutenue par « diversité B »
		Régression linéaire	Non confirmée par « diversité A » et par « diversité B »
H2	<i>La perception de justice procédurale du cadre évalué est positivement associée à sa perception de contrôlabilité de sa prime de rendement.</i>	Analyse de corrélation	Soutenue
		Régression linéaire	Confirmée
H3	<i>La perception de la justice procédurale agit à titre de médiateur dans la relation entre l'utilisation d'une diversité de mesures de performance pour l'évaluation de la performance individuelle d'un cadre et la perception de contrôlabilité de ce cadre de la prime de rendement qu'il reçoit.</i>	Analyse de corrélation	Non applicable
		Régression linéaire	Non confirmée par « diversité A » et par « diversité B »

Tableau 17: Résumé des hypothèses, des tests statistiques et des résultats (suite)

Hypothèse	Définition	Test statistique	Résultats
H4	<i>La perception de contrôlabilité du cadre évalué concernant sa prime de rendement est positivement associée à sa perception de justice distributive.</i>	Analyse de corrélation	Soutenue
		Régression linéaire	Confirmée

Les résultats résumés au tableau 17 démontrent que la diversité des mesures de performance affecte la perception de contrôlabilité, lorsque nous considérons la diversité selon l'importance des mesures subjectives et la perception de justice procédurale. En effet, lorsque nous considérons la variable indépendante « justice procédurale », la variable indépendante « diversité A » est négativement associée à la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». De plus, l'association négative est plus importante lorsque le niveau de perception de justice procédurale est neutre ou positif. Par la suite, en nous référant au tableau 17, la variable indépendante « justice procédurale » est positivement associée à la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». De même, la variable indépendante « perception de contrôlabilité » est positivement associée à la variable dépendante « perception de justice distributive ».

Les contributions à la recherche

Les résultats de notre mémoire comportent d'importantes contributions à la littérature en contrôle de gestion. Dans un premier temps, nos résultats supportent la littérature en ce qui concerne l'association positive entre la perception de justice procédurale et la perception de contrôlabilité (Thibault et Walker, 1975; Tyler, 1994). Nos résultats supportent également l'association positive entre la perception de contrôlabilité et la perception de justice distributive (Lunenberg, 2011; Parker, Nouri et Hayes, 2011; Vroom, 1964). Enfin, la plus grande contribution de ce mémoire concerne les effets de la diversité des mesures de performance. En effet, la littérature actuelle n'offre pas de conclusions claires à ce sujet. Plus précisément, plusieurs articles ont trouvé une association positive entre l'utilisation de mesures subjectives et la perception de contrôlabilité (Engellandt et Riphahn, 2011; Gibbs *et al.*, 2005), tandis que d'autres articles ont obtenu des résultats qui suggèrent une association négative (Ahn, Hwang et Kim, 2010; Mass, Rinsum et Towry, 2012). Comme mentionné, nous avons trouvé une association négative entre l'utilisation de mesures subjectives et la perception de contrôlabilité. Ainsi, les résultats de notre mémoire renforcent la littérature, laquelle argumente que les mesures subjectives présentent des lacunes, dont la non-vérifiabilité et l'important potentiel de biais de la part de l'évaluateur. Ces lacunes affectent négativement à la perception de contrôlabilité de l'individu évalué. Il est important de mentionner que, contrairement aux études précédentes qui sont

basées sur des expériences, notre étude est basée sur des données obtenues auprès de cadres d'expérience et par le biais d'un questionnaire.

Comme démontré par la revue de la littérature présentée dans ce mémoire, plusieurs auteurs mettent de l'avant les avantages à utiliser le concept du tableau de bord pour évaluer la performance individuelle d'un cadre. Cela permet entre autres de favoriser l'alignement des actions des cadres aux objectifs de l'entreprise. Avec une meilleure connaissance des avantages et inconvénients liés à la combinaison des mesures de nature financière et non financière, c'est-à-dire des mesures objectives et subjectives, les praticiens pourront développer des systèmes d'évaluation de la performance qui respecteraient davantage les principes de justice organisationnelle et de contrôlabilité. Comme mentionné lors de la revue de littérature, le choix des mesures de performance est très important, car il pourrait entraîner des comportements dysfonctionnels. Ainsi, selon nos résultats, le fait d'intégrer des mesures subjectives dans un contexte où le cadre évalué nécessite un haut niveau de perception de contrôlabilité serait problématique, car ce type de mesures contribuerait plutôt à réduire la perception de contrôlabilité.

Par la suite, comme nous l'avons présenté lors de la revue de littérature, les systèmes d'évaluation de la performance qui mobilisent les mesures financières et non financières sont très utiles pour les systèmes de prime de rendement. En effet, les systèmes de prime de rendement, qui se basent sur

des mesures de nature financière, orientent les actions du cadre évalué sur la performance à court terme. En ajoutant des mesures non financières adéquates, le système de prime de rendement pourrait inciter le cadre évalué à poser également des actions qui auraient un impact positif sur la performance à long terme de l'entreprise. De cette façon, en mobilisant des mesures non financières adéquates, le système de prime de rendement respecterait les principes de justice organisationnelle et de contrôlabilité. Notre mémoire aide donc les praticiens à faire un choix plus éclairé des mesures d'évaluation à utiliser, dans un contexte de système d'évaluation de la performance et d'octroi de prime de rendement. Cela nous mène aux contributions de notre mémoire concernant la théorie de l'agence et de la justice organisationnelle.

Nos résultats ont d'importantes contributions en ce qui concerne la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976; Lambert, 2001) et la théorie de la justice organisationnelle (Colquitt *et al.*, 2001; Khan, Mukhtar et Niazi, 2010). Comme démontré lors de la revue de littérature, la perception de justice favoriserait l'adoption d'un comportement fonctionnel, ce qui permettrait l'alignement du comportement des cadres à celui désiré par les propriétaires (actionnaires). Ainsi, un évaluateur qui chercherait à accroître la perception de justice distributive pourrait, parmi d'autres moyens, adopter des mesures qui auraient un impact positif sur la perception de contrôlabilité. Par la suite, pour favoriser la perception de contrôlabilité, l'évaluateur devrait éviter l'utilisation de mesures subjectives et il devrait mettre en place un environnement propice à une perception positive de justice procédurale. Cela permettrait d'augmenter

l'efficacité des mécanismes de contrôle de gestion, ce qui inciterait le cadre à adopter un comportement fonctionnel cohérent avec les objectifs de l'entreprise. Cela aiderait alors à réduire la problématique d'agence. Ce faisant, nos résultats contribuent à la littérature sur les mécanismes de contrôle, visant à réduire leurs problèmes d'agence et à favoriser une perception positive de justice organisationnelle.

Les limites de la recherche

Malgré les résultats pertinents documentés par ce mémoire, la méthodologie utilisée comporte certaines limites sous-entendues à toute recherche empirique. Plus précisément, ces limites proviennent de l'échantillon, des outils statistiques utilisés et des variables sélectionnées.

Tout d'abord, les données ont été collectées auprès des cadres CMA qui possèdent une certaine expertise en ce qui concerne l'évaluation de la performance. Les résultats pourraient ne pas être les mêmes lors de recherches portant sur des cadres ayant une expertise différente. Puis, sur le plan culturel, l'étude porte sur des résidents canadiens. Il est possible que la culture ait affecté la perception de justice et de contrôlabilité. Par exemple, les résultats pourraient ne pas être les mêmes en Chine, où les notions de hiérarchie, de relation de pouvoir et des droits sont fort différentes. Sur le plan temporel, les données ont été collectées en 2008, à un moment où la crise financière se terminait. Les résultats économiques négatifs pourraient avoir fait

diminuer la perception des cadres concernant leur niveau de contrôlabilité de leur prime de rendement. Ainsi, les craintes vis-à-vis la crise financière pourraient avoir affecté les résultats. Puis, le questionnaire nous a permis d'obtenir un grand nombre de répondants, mais il nous a fait perdre de la précision en ce qui concerne la nuance des propos des répondants. Ce faisant, une étude effectuée par entrevue pourrait avoir des résultats différents.

L'utilisation de la régression linéaire comporte certaines limites. En effet, cet outil permet de trouver si des associations entre deux variables existent. Toutefois, les résultats de cet outil ne permettent pas de confirmer les relations de cause à effet (Hu, 2011). Notre mémoire ne peut donc pas confirmer avec certitude les relations de cause à effet. Cela réduit alors la portée de nos conclusions.

Enfin, notre étude n'a pas considéré certaines variables qui étaient présentes dans d'autres études. En effet, comme mentionné lors de la revue de littérature, Lilly et Virick (2006) ont trouvé que la personnalité du cadre affectait sa perception de justice procédurale. Étant donné que la notion de perception est activement présente, l'inclusion de la variable de la personnalité aurait pu modifier nos résultats. Par la suite, Burkert, Fischerb et Schäfferc (2011) ont trouvé que le rôle occupé par un individu affectait son besoin de perception de contrôlabilité. Nous avons contrôlé le nombre d'années d'expérience des cadres, mais nous n'avons pas contrôlé le rôle spécifique des répondants. Ainsi, nos résultats auraient pu différer si nous avions pris en

considération cette variable. Enfin, Giraud, Langevin et Mendoza (2008) ont trouvé que les cadres évalués préféraient que le principe de contrôlabilité soit davantage appliqué sur des événements d'ordre hiérarchique que sur des événements externes à l'entreprise. Cette variable aurait alors pu influencer nos résultats.

Pistes pour des recherches futures

Comme mentionné, l'une des limites de notre recherche était que notre échantillon soit composé en totalité de cadres CMA. Notre échantillon présentait alors des caractéristiques d'expertise relativement uniforme. Afin que nos résultats soient plus généralisables, il serait pertinent de reproduire nos tests avec un échantillon de cadre sans expertise professionnelle spécifique.

Par la suite, la régression linéaire ne permet pas de tester le lien de cause à effet. Afin d'accroître la portée de nos résultats, il serait pertinent de considérer l'impact dans le temps de nos variables indépendantes sur nos variables dépendantes, soit une étude longitudinale.

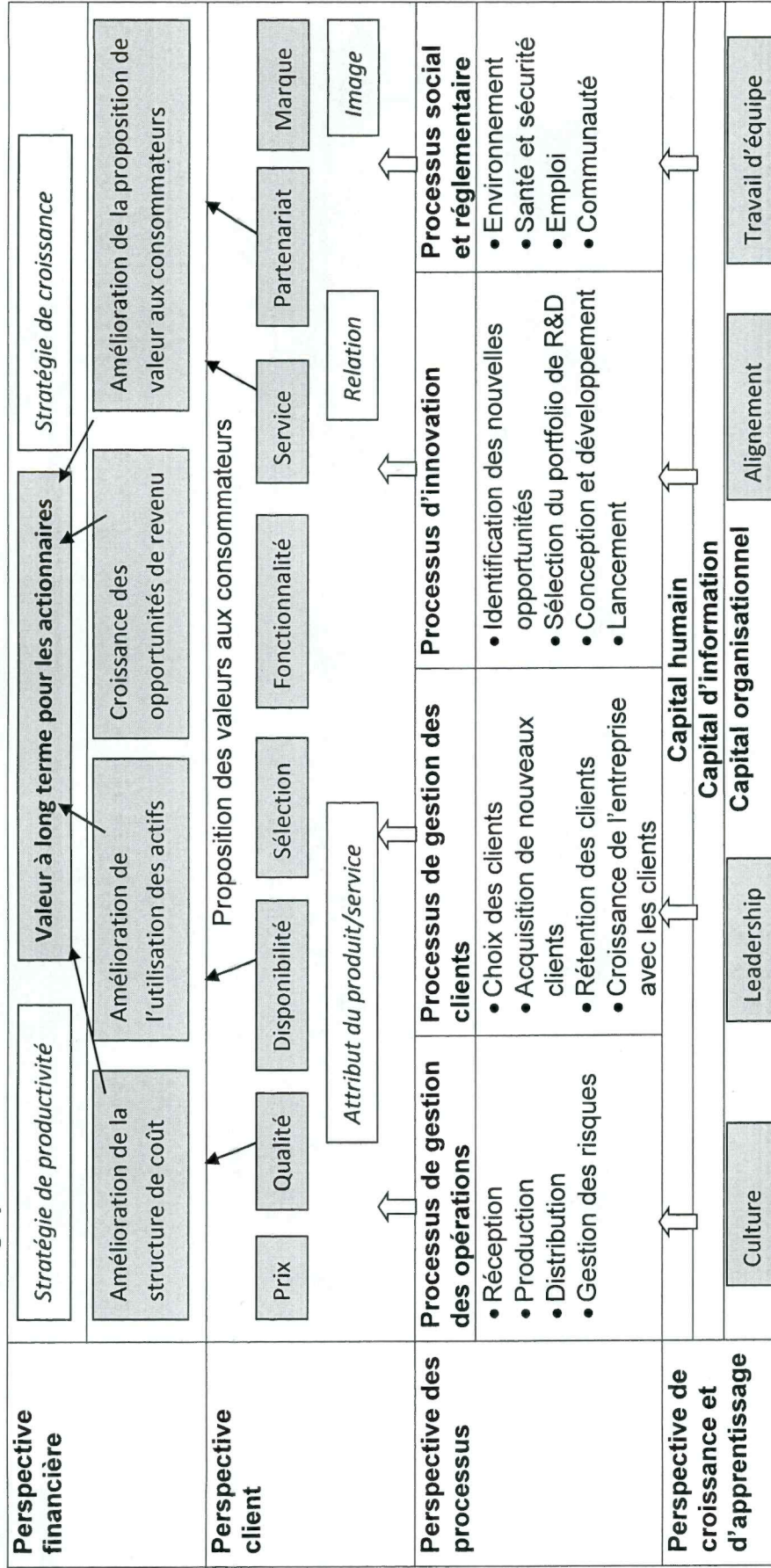
Puis, nos résultats sèment beaucoup de questions. Nous n'avons obtenu aucun résultat significatif entre la variable indépendante « diversité B » et la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». Comme mentionné, cela pourrait être dû au fait que nous n'avons pas considéré les rôles des

répondants (Burkert, Fischerb et Schäfferc, 2011), les facteurs de non-contrôlabilité (Giraud, Langevin et Mendoza, 2008) et la personnalité du cadre (Lilly et Virick, 2006). Il serait donc judicieux d'explorer ces variables dans l'explication de la perception de contrôlabilité, et ce, par la diversification mesurée selon la variable indépendante « diversité B ».

Enfin, nous avons trouvé une association négative entre la variable indépendante « diversité A » et la variable dépendante « perception de contrôlabilité ». Il est possible que cette association soit affectée aussi par la qualité et précision des mesures de performance utilisées (Merchant, 2006). Afin de confirmer la relation négative, il serait pertinent de considérer dans les recherches futures la qualité des mesures de performance, dans un modèle expliquant la perception de contrôlabilité par des mesures d'évaluation de la performance.

Annexes

Annexe I: Carte stratégique³



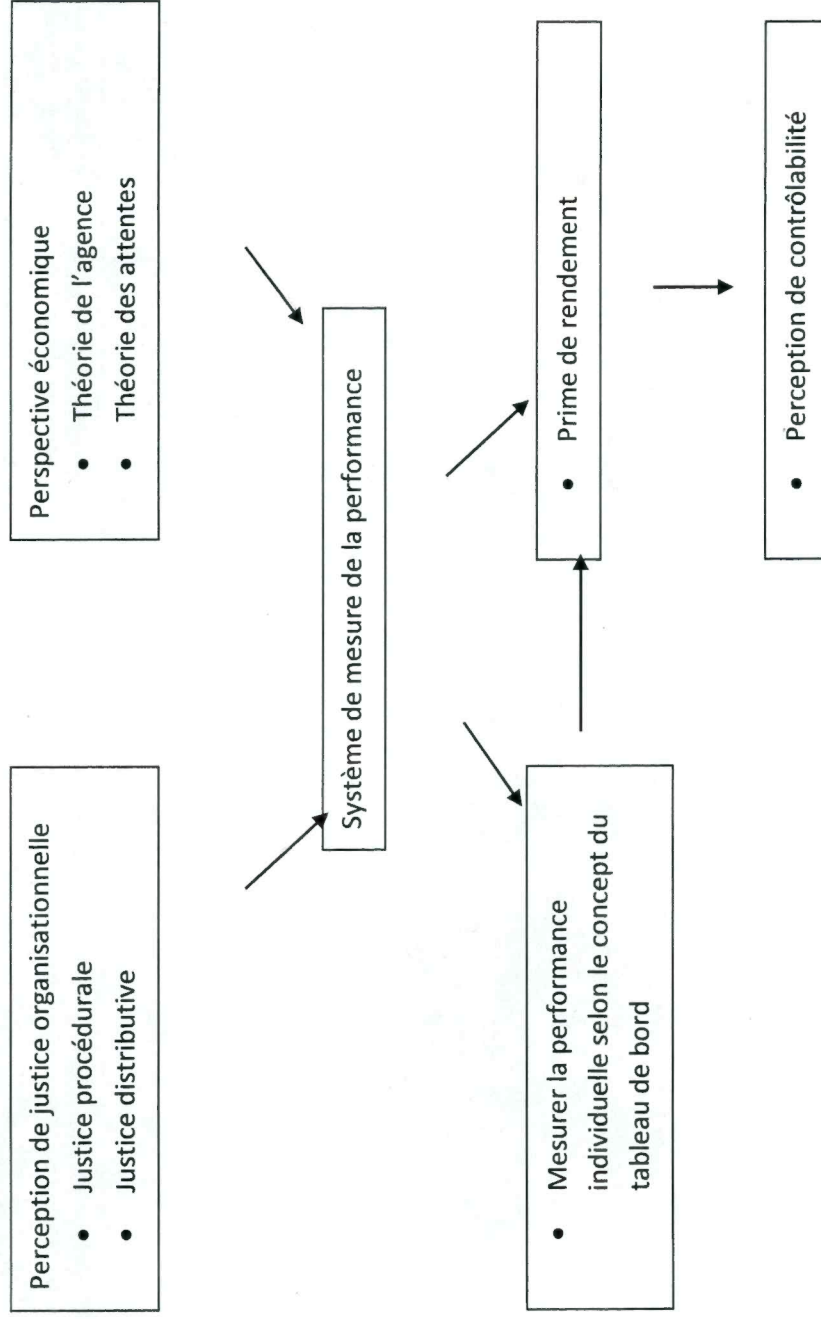
³ (Kaplan, 2010: 22, traduction libre)

Annexe II: Caractéristiques des mesures de performance⁴

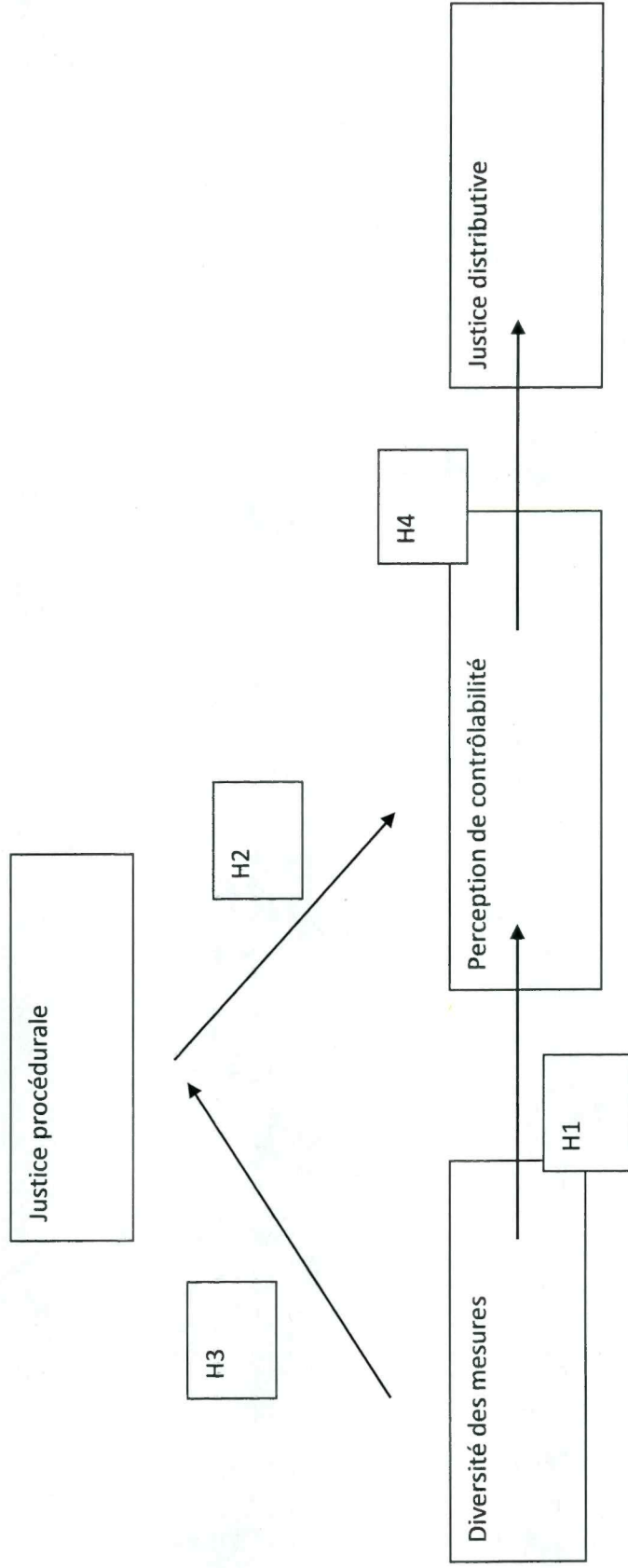
Critère	Mesure de marché	Mesure alternative financière	Combinaison de mesures
Alignement	Généralement élevé	Faible	Inconnu
Contrôlabilité	Généralement acceptable pour les cadres de haut niveau, mais négligeable pour les autres.	Varie	Varie
Le moment (en temps opportun)	Élevé	Élevé	Varie
Précision	Élevé	Élevé	Varie
Compréhensibilité	La compréhension de la mesure est élevée. La capacité à comprendre les éléments qui influencent la mesure varie.	La compréhension de la mesure est élevée. La capacité à comprendre les éléments qui influencent la mesure varie.	La compréhension de la mesure et des éléments qui influencent la mesure est généralement bonne.
Avantage des bénéfices en fonction des coûts	Oui	Oui	Varie

⁴ (Merchant, 2006: 911, traduction libre)

Annexe III: Cadre conceptuel



Annexe IV: Modèle d'analyse



Annexe V: Perspective économique

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Baker, Ravichandran et Randall, 1989)	« Exploring contrasting formulations of expectancy theory »	Théorie des attentes	<u>Variables indépendantes</u> espérance de récompense; niveau de récompense <u>Variable dépendante</u> Comportement de l'individu	<u>Collecte de données</u> Expérience auprès de 101 étudiants d'une université de gestion <u>Outil statistique</u> Régression linéaire	Les récompenses permettraient d'expliquer en partie le comportement des individus lorsqu'ils effectuent une tâche. De plus, il y aurait différents modèles de théorie des attentes, c'est-à-dire : la théorie des attentes additive, multiplicative, exponentielle, et multiplicative exponentiel.

Annexe V: Perspective économique (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
Flynn, Black, 2011	« An emergent theory of altruism and self interest »	Théorie des intérêts personnels; Théorie d'altruisme	<p><u>Variables indépendantes</u></p> <p>Motif d'intérêt personnel; motif d'intérêt altruisme</p> <p><u>Variables dépendantes</u></p> <p>Interaction entre les motifs d'intérêt personnel et d'altruisme; comportement des individus</p>	<p><u>Méthode</u></p> <p>Expérience auprès de 25 participants. Outil de collecte de données : le focus groupe, l'entrevue, et le questionnaire.</p> <p><u>Outil d'analyse</u></p> <p>Analyse qualitative</p>	<p>La théorie de l'intérêt personnel explique les comportements. La théorie d'altruisme. Leur interaction explique aussi le comportement.</p>

Annexe V: Perspective économique (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Lambert, 2001)	« Contracting theory and accounting »	Théorie de l'agence	Il s'agit d'un article théorique. L'auteur explique en profondeur la théorie de l'agence. Il présente également ses implications pour le domaine de la comptabilité.		La théorie de l'agence est composée de deux grands acteurs, c'est-à-dire l'agent et le principal. D'une part, le principal cherche à maximiser sa richesse tandis que l'agent gère l'investissement du principal tout en désirant maximiser également sa richesse. Puisque les deux acteurs ont des intérêts opposés, il y a apparition du problème d'agence.

Annexe V: Perspective économique (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
Jensen , meckling 1976	« Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure »	Théorie de l'agence ; Théorie de propriété ; Théorie de Finance	<u>Article théorique</u> L'analyse est centrée sur la théorie de l'agence.		Les auteurs présentent et explique ce qu'est la théorie de l'agence : L'agent travaille au profit du principal. Cependant, l'agent aurait des intérêts divergeant de ceux du principal. Cela inciterait l'agent à adopter un comportement dysfonctionnel. Pour éliminer ce problème, le principal devrait encourir des coûts d'agences en implantant un système qui permettrait d'aligner les intérêts de l'agent aux siens.

Annexe V: Perspective économique (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
Matsui Okada 1981	« Expectancy Theory Prediction of the Goal Theory Postulate, "The Harder the Goals, the Higher the Performance" »	Théorie des attentes	<u>Variables indépendantes</u> Difficulté des tâches ; Valence <u>Variable dépendante</u> Niveau d'effort déployé pour effectuer une tâche	<u>Méthode</u> Expérience menée auprès de 63 étudiants à l'université (les auteurs leur ont demandé d'exécuter des tâches plus ou moins faciles, tout en leur donnant des objectifs). <u>Technique d'analyse</u> Comparaison de moyennes	Les auteurs ont trouvé que, plus le niveau de difficulté d'une tâche était élevé, plus le candidat déployait des efforts. De même, le niveau de valence était supérieur pour des tâches dont l'objectif était plus difficile.

Annexe VI: Perspective de justice organisationnelle

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Blader et Tyler, 2003)	« What constitutes fairness in work settings? A four- component model of procedural justice »	Justice procédurale	<u>Article théorique</u> L'analyse est centrée sur les fondements de la justice procédurale.	<u>Méthode</u> Sur la base d'une revue de littérature, l'auteur construit un modèle expliquant la justice procédurale	Suite à leur revue de littérature, ils construisent un modèle de justice procédurale. Les auteurs expliquent la justice procédurale selon deux facteurs: le premier facteur concerne la formalité des règles d'un groupe, de la qualité des prises de décisions et de la qualité des traitements. Le second facteur concerne les variables mentionnées sous l'angle de l'informalité.

Annexe VI: Perspective de justice organisationnelle (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Burkert, Fischerb et Schäfferc, 2011)	« Application of the controllability principle and managerial performance: The role of role perceptions »	Le principe de contrôlabilité ; la théorie des rôles	<u>Variable dépendante</u> Perception de contrôlabilité <u>Variables indépendantes</u> Niveau hiérarchique du cadre; confiance envers le superviseur	<u>Collecte de données</u> Analyse de 440 questionnaires répondus par des employés et cadres d'entreprises allemandes <u>Outil statistique</u> Équation structurelle (LISREL)	La perception des cadres serait fonction de leur rôle. Leurs résultats démontrent que l'élévation dans la hiérarchie est associée négativement avec l'importance du principe de contrôlabilité : plus les cadres ont un poste de gestion élevé, moins ils ont un besoin en perception de contrôlabilité.

Annexe VI: Perspective de justice organisationnelle (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Cole et Flint, 2003)	« Perception of distributive and procedural justice in employee benefit: flexible versus traditional benefit plans »	Justice organisationnelle ; justice distributive; intérêt personnel	<u>Variables dépendantes</u> Perception de justice distributive ; perception de justice procédurale <u>Variable indépendante</u> Type de système incitatif (un système accordant un contrôle aux employés concernant le type de récompense versus un système n'accordant aucun contrôle)	<u>Collecte de données</u> Analyse de 497 questionnaires qui ont été envoyés à 7 grandes organisations canadiennes. <u>Outil statistique</u> Régression hiérarchique à deux étapes	La flexibilité d'un système de récompense, telle que définie dans la section variable indépendante, serait positivement associée à la perception de justice procédurale. De plus, cette flexibilité n'aurait aucun effet sur la perception de justice distributive.

Annexe VI: Perspective de justice organisationnelle (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Colquitt, 2001)	« On the dimensionality of organizational justice : A construct validation of a measure »	Justice organisationnelle ; justice distributive; justice procédurale ; justice d'interaction	<p><u>Variables</u> <u>dépendantes</u></p> <p>Justice distributive; justice procédurale; justice interpersonnelle; justice informationnelle</p> <p><u>Variables</u> <u>dépendantes</u></p> <p>Satisfaction des résultats; respect des règles; estime du groupe</p>	<p><u>Collecte de</u> <u>données</u></p> <p>Analyse de 301 questionnaires, qui ont été envoyés à des étudiants d'un cours de management et de 337 questionnaires d'employés d'une entreprise manufacturière</p> <p><u>Outil statistique</u></p> <p>Équation structurelle</p>	<p>La justice organisationnelle serait composée de plusieurs formes de justice, dont la justice distributive et procédurale. La justice en général aurait d'importants effets sur le comportement des travailleurs qui sont touchés. Elle expliquerait donc la satisfaction à l'emploi, le respect des règles et l'estime du groupe.</p>

Annexe VI: Perspective de justice organisationnelle (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Colquitt et al., 2001)	« Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research »	Justice organisationnelle ; justice distributive: justice procédurale ; justice d'interaction	<u>Variables indépendantes</u> Justice organisationnelle ; justice distributive: justice procédurale ; justice d'interaction <u>Variables dépendantes</u> Satisfaction des résultats; satisfaction de l'emploi; engagement dans l'organisation; confiance; etc.	<u>Collecte de données</u> Lors d'une revue de littérature, les auteurs ont compilé les données en se basant sur 183 études. <u>Outil statistique</u> Régression linéaire (MCO)	La justice distributive et la justice procédurale seraient liées à plusieurs comportements adéquats des employés évalués. Ces résultats sont très vastes, il est donc difficile de les résumer.

Annexe VI: Perspective de justice organisationnelle (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Giraud, Langevin et Mendoza, 2008)	« Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinions »	Principe de contrôlabilité ; justice organisationnelle	<p><u>Variable indépendante</u></p> <p>Type de facteur incontrôlable qui affecte la performance des cadres</p> <p><u>Variable dépendante</u></p> <p>Opinion des gestionnaires concernant les facteurs incontrôlables qui affectent leur performance</p>	<p><u>Collecte de données</u></p> <p>Analyse de 265 questionnaires répondus par des gestionnaires français</p> <p><u>Outil statistique</u></p> <p>Analyse de corrélation</p>	<p>Les répondants auraient une opinion favorable pour que le principe de contrôlabilité ne soit pas appliqué en totalité. Ils auraient cependant une préférence pour avoir une perception de contrôle élevé sur les éléments internes à l'entreprise et une perception de contrôle plus faible sur les éléments externes à l'entreprise.</p>

Annexe VI: Perspective de justice organisationnelle (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Hartmann et Slapnicar, 2012)	« The perceived fairness of performance evaluation: The role of uncertainty »	Justice organisationnelle; justice procédurale; théorie de la gestion de l'incertitude	<p><u>Variables indépendantes</u></p> <p>Procédure d'évaluation de la performance</p> <p>Formalité de l'évaluation de la performance ; diversité des mesures de performance ; la voix du cadre évalué; incertitude des tâches ; justice procédurale ; tolérance à l'incertitude</p> <p><u>Variable dépendante</u></p> <p>Perception de justice procédurale</p>	<p><u>Collecte de données</u></p> <p>Analyse de 178 questionnaires adressés à des cadres intermédiaires d'une banque slovène.</p> <p><u>Outil statistique</u></p> <p>Équation structurelle</p>	<p>Il est important de mentionner que cette étude a permis de conclure sur plusieurs éléments. Parmi ces éléments, l'étude trouve que la perception de contrôlabilité a un effet indirect sur la relation entre les procédures d'évaluation de la performance et la perception de justice procédurale.</p>

Annexe VI: Perspective de justice organisationnelle (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Khan, Mukhtar et Niazi, 2010)	« Link Between Organizational Justice and Employee Job Performance in the Work Place »	Justice organisationnelle	<u>Variables indépendantes</u> Justice organisationnelle; justice distributive; justice procédurale <u>Variable dépendante</u> Performance de l'employé	<u>Collecte de données</u> Analyse de 229 questionnaires qui ont été répondus par des employés du secteur privé. <u>Outil statistique</u> Régression linéaire	La justice procédurale serait positivement associée avec la performance des employés. De plus, la justice distributive aurait une relation positive plus significative avec la performance des employés que la justice procédurale.

Annexe VI: Perspective de justice organisationnelle (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Huseman, Hatfield et Miles, 1987)	« A new perspective on equity theory: the equity sensitivity construct »	Théorie d'équité	<p><u>Variables indépendantes</u></p> <p>Type de travailleur ; niveau d'équité perçu</p> <p><u>Variable dépendante</u></p> <p>Comportement du travailleur</p>	<p>Il s'agit d'un article théorique. L'auteur explique les résultats d'autres recherches selon la théorie d'équité.</p>	<p>La perception d'équité affecterait le comportement. Toutefois, l'acceptation d'équité plus ou moins élevée dépendrait de la personnalité de l'individu. Ainsi, l'article dit que certains individus accepteraient un ratio effort/récompense plus ou moins grand que celui de leurs collègues.</p>

Annexe VI: Perspective de justice organisationnelle (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
Lau et al 2008	« Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: the role of outcome-based and non-outcome-based effects »	Justice organisationnelle ; théorie des intérêts personnels; théorie des rôles	<u>Variables indépendantes</u> Équité des procédures d'évaluation, confiance envers le supérieur, équité des résultats <u>Variable dépendante</u> Satisfaction de l'emploi	<u>Collecte de données</u> Analyse de 251 questionnaires. Les répondants étaient des gestionnaires du secteur de la santé d'un état de l'Australie. <u>Outil statistique</u> Équation structurelle	L'étude montre qu'il y a une association positive entre l'équité des procédures et la satisfaction de l'emploi. De plus, cette relation serait indirectement affectée par le niveau de confiance de l'employé envers son supérieur, son niveau d'engagement et l'équité des résultats.

Annexe VI: Perspective de justice organisationnelle (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Lau et Lim, 2002)	« The intervening effects of participation on the relationship between procedural justice and managerial performance »	Justice organisationnelle; justice procédurale	<u>Variables indépendantes</u> Justice procédurale ; niveau de participation du cadre évalué <u>Variable dépendante</u> Performance du cadre	<u>Collecte de données</u> Analyse de 200 questionnaires envoyés à des gestionnaires dans des entreprises australiennes. <u>Outil statistique</u> Régression linéaire, analyse des pistes causales	Le niveau de participation du cadre évalué affecterait la relation entre sa perception de justice procédurale et sa performance. Cette relation serait positive. Enfin, selon ces résultats, la variable « niveau de participation » agirait à titre de variable médiatrice.

Annexe VI: Perspective de justice organisationnelle (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Lau et Sholihin, 2005)	« Financial and nonfinancial performance measures: «How do they affect job satisfaction? »	Justice organisationnelle ; justice procédurale ; théorie des intérêts personnels	<u>Variables indépendantes</u> Mesures financières ; mesures non financières ; confiance envers le superviseur ; perception de justice procédurale <u>Variable dépendante</u> Satisfaction de l'emploi	<u>Collecte de données</u> : Analyse de 229 questionnaires envoyés à des gestionnaires d'entreprises manufacturières faisant partie du « Indonesian Capital Market Directory » <u>Outil statistique</u> Régression linéaire, analyse des pistes causales	L'utilisation de mesures de performance est positivement associée à la satisfaction de l'emploi. De plus, cette association dépend de la justice procédurale et de la confiance envers l'évaluateur. Enfin, les mesures non financières de la performance affectent la satisfaction de l'emploi de la même façon que les mesures financières.

Annexe VI: Perspective de justice organisationnelle (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Parker, Nouri et Hayes, 2011)	« Distributive Justice, Promotion Instrumentality, and Turnover Intentions in Public Accounting Firms »	Théorie de l'instrumentalité ; justice organisationnelle ; justice distributive	<u>Variables indépendantes</u> Perception de justice distributive ; perception d'instrumentalité; performance du cadre <u>Variable dépendante</u> Intérêt à quitter l'entreprise	<u>Collecte de données</u> Utilisation de questionnaires envoyés à des employés d'une firme de comptabilité. Analyse de 116 questionnaires. <u>Outil statistique</u> Régression linéaire, analyse des pistes causales	Il y a une association positive entre la justice distributive et l'intérêt d'un employé à quitter l'entreprise pour laquelle il travaille. De plus, cet intérêt serait plus grand lorsque l'employé est performant.

Annexe VI: Perspective de justice organisationnelle (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Paramanandam, 2013)	« Organisational justice and job satisfaction among the employee of an auto component manufacturing company »	Justice organisationnelle; justice procédurale; justice distributive	<u>Variables indépendantes</u> Justice procédurale ; justice distributive <u>Variable dépendante</u> Satisfaction à l'emploi	<u>Collecte de données :</u> Analyse de 45 questionnaires envoyés à des employés travaillant dans l'industrie automobile. <u>Outil statistique</u> ANOVA; régression linéaire	La justice distributive et la justice procédurale expliqueraient la satisfaction à l'emploi. De plus, la justice procédurale, la justice distributive et la justice d'interaction seraient positivement associées entre elles.

Annexe VI: Perspective de justice organisationnelle (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Shimon, Shay et Yehuda, 2005)	« Testing the causal relationship between procedural justice, trust and organizational citizenship behavior »	Justice organisationnelle ; justice procédurale	<u>Variables indépendantes</u> Justice procédurale ; confiance envers l'entreprise; <u>Variable dépendante</u> Comportement citoyen dans l'organisation	<u>Collecte de données</u> Analyse de 230 questionnaires envoyés à des travailleurs israéliens. <u>Outil statistique</u> Régression linéaire	La justice procédurale affecte positivement le comportement citoyen d'un employé dans l'entreprise lorsque nous considérons la variable de confiance à titre de variable médiatrice.

Annexe VII: Perspective de mécanismes de contrôle de la performance

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Bellavance, Landry et Schiehl, 2013)	« Procedural justice in managerial performance evaluation: Effects of subjectivity, relationship quality, and voice opportunity »	Justice procédurale; mesures d'évaluation de la performance	<u>Variables indépendantes</u> Pondération des mesures subjectives; flexibilité dans la pondération des mesures; relation entre l'évaluateur et l'évalué ; la voix de l'évalué <u>Variable dépendante</u> Justice procédurale	<u>Collecte de données</u> Analyse de 339 questionnaires envoyés à des cadres qui possèdent le titre CMA. <u>Outil statistique</u> ANOVA, régression linéaire multiple	La flexibilité qu'aurait l'évaluateur dans le choix de la pondération des mesures de performance affecterait néanmoins la perception de justice procédurale. Cette association serait augmentée par la participation de l'employé, mais elle serait réduite par la qualité de sa relation avec son évaluateur.

Annexe VII: Perspective de mécanismes de contrôle de la performance (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Bol, 2008)	« Subjectivity in compensation contracting »	Théorie de l'agence; mesures d'évaluation de la performance; rémunération	<p><u>Variable indépendante</u></p> <p>Subjectivité dans les contrats de rémunération</p> <p><u>Variables dépendantes</u></p> <p>Avantage et inconvénient de l'utilisation de subjectivité</p>	<p>Il s'agit d'un article théorique. En faisant une revue de littérature, l'auteur présente les aspects positifs et négatifs de l'utilisation de mesures subjectives dans le cadre de système incitatifs</p>	<p>Les mesures subjectives présentent plusieurs avantages et inconvénients dans les contrats de rémunération. Parmi les avantages énoncés, les mesures subjectives permettraient d'inciter le cadre à prendre des décisions qui considèrent l'aspect à court et à long terme, de réduire le risque pour le cadre évalué, de limiter la manipulation des résultats, etc. Par contre, ces mesures auraient des inconvénients. Parmi ces inconvénients, les mesures subjectives rendraient le cadre évalué vulnérable aux biais de l'évaluateur, réduiraient la précision de l'évaluation, seraient moins bien comprises par le cadre évalué, etc.</p>

Annexe VII: Perspective de mécanismes de contrôle de la performance (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Bol, 2011)	« The Determinants and Performance Effects of Managers' Performance Evaluation Biases »	Théorie de l'agence; théorie d'équité; rémunération	<u>Variables indépendantes</u> Biais de centralité; biais de clémence <u>Variable dépendante</u> Performance de l'employé	<u>Collecte de données</u> Analyse d'archives d'une entreprise de service financier (FSP) au Pays- Bas. L'étude a ainsi obtenu 396 données. <u>Outil statistique</u> Régression linéaire	L'étude a trouvé que les biais de centralité ne permettaient pas d'obtenir une performance future plus importante du cadre évalué. À cause de la présence de biais, le cadre évalué ne serait pas porté à s'améliorer. Par la suite, l'étude a également trouvé que les biais de clémences permettaient cette performance future. Ces biais inciteraient donc le cadre évalué à s'améliorer.

Annexe VII: Perspective de mécanismes de contrôle de la performance (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Burney et Swanson, 2010)	« The relationship between balanced scorecard characteristics and managers job satisfaction »	Théorie de l'agence; mesures d'évaluation de la performance	<u>Variables indépendantes</u> Importance des différentes perspectives du tableau de bord ; la cohérence des mesures de performance avec la stratégie	<u>Collecte de données</u> Analyse de 763 questionnaires envoyés aux membres de l'Institut des comptables en management (IMA) <u>Outil statistique</u> Régression linéaire	L'étude a trouvé qu'il y aurait une association positive entre le niveau de cohérence des mesures de performance avec la stratégie de l'entreprise et la satisfaction de l'emploi de la part du cadre évalué. De même, l'utilisation de mesures diversifiées sur le plan long terme serait aussi associée à une satisfaction de l'emploi positive de la part du cadre évalué.

Annexe VII: Perspective de mécanismes de contrôle de la performance (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Gibbs et al., 2005)	« The benefit of evaluating performance subjectively »	Théorie de l'agence; mesures d'évaluation de la performance	<p><u>Variable indépendante</u></p> <p>Mesures d'évaluation de la performance subjective</p> <p><u>Variable dépendante</u></p> <p>Effets des mesures d'évaluation subjectives</p>	<p><u>Collecte de données</u></p> <p>Analyse de 526 questionnaires envoyés à 326 concessionnaires d'automobiles.</p> <p><u>Outil statistique</u></p> <p>Statistiques descriptives</p>	<p>Parmi plusieurs éléments, l'étude a trouvé que la subjectivité serait utilisée pour compléter les contrats incomplets, protéger l'entreprise contre la manipulation de la performance, réduire l'incertitude liée à l'environnement externe, accroître la précision de l'évaluation, etc.</p>

Annexe VII: Perspective de mécanismes de contrôle de la performance (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
Kaplan, Norton 1992	« The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance »	Théorie de l'agence; mesures d'évaluation de la performance	<u>Variable indépendante</u> Utilisation du tableau de bord <u>Variable dépendante</u> Effets du tableau de bord	<u>Collecte de données</u> Suivi de 12 entreprises modernes en ce qui concerne les mesures de performance. <u>Outil d'analyse</u> Qualitative	L'étude propose d'utiliser un tableau de bord pour procéder à l'évaluation de la performance de l'entreprise. Une pluralité de mesures permettrait de prendre en considération plus de points clés de l'entreprise. Le tableau de bord répond également à un besoin des gestionnaires, lesquels désirent avoir de l'information sur des mesures financières et non financières.

Annexe VII: Perspective de mécanismes de contrôle de la performance (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Kaplan, 2010)	« Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard »	Théorie de l'agence; mesures d'évaluation de la performance	Non applicable, car il s'agit d'un article qui décrit l'évolution du tableau de bord.	Collecte de <u>données</u> Revue de littérature <u>Technique</u> <u>d'analyse</u> Qualitative	L'auteur explique l'outil qui a été développé par Kaplan et Norton (1992). En résumé, le tableau de bord est composé de quatre perspectives (financière, client, processus interne, et apprentissage). Alignées à la stratégie, elles permettront aux gestionnaires de prendre de meilleures décisions. L'auteur explique ensuite les origines et les innovations qui ont été apportées à l'outil.

Annexe VII: Perspective de mécanismes de contrôle de la performance (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Kren, 2012)	« Do objective outcomes provide the best measure of management performance? »	Rémunération; mesures d'évaluation de la performance	<p><u>Variables indépendantes</u></p> <p>Mesures objectives; mesures subjectives</p> <p><u>Variables dépendantes</u></p> <p>Avantages et inconvénient</p>	<p><u>Collecte de données</u></p> <p>L'auteur effectue une revue de littérature, sans toutefois la présenter de façon explicite</p> <p><u>Outil d'analyse</u></p> <p>qualitative</p>	<p>L'étude a trouvé que :</p> <p>Les mesures objectives ont des coûts inférieurs à ceux des mesures subjectives. Toutefois, elles ne considèrent pas les éléments qui sont hors contrôle et elles augmentent les risques de manipulation des résultats.</p> <p>Les mesures subjectives peuvent mesurer la qualité des décisions prises. Cependant, elles présentent des coûts importants (monétaires, personnels et politiques).</p>

Annexe VII: Perspective de mécanismes de contrôle de la performance (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Lau et Moser, 2008)	« Behavioral effects of non financial performance measures: the role of procedural fairness »	Justice organisationnelle; justice procédurale; mesures d'évaluation de la performance	<u>Variables indépendantes</u> Mesures non financières ; engagement organisationnel <u>Variables dépendantes</u> Justice procédurale; performance du cadre	<u>Collecte de données</u> Analyse de 158 questionnaires adressés à des gestionnaires de 103 entreprises manufacturières. <u>Outil statistique</u> Coefficient causal	Tout d'abord, l'étude a trouvé que les mesures non financières d'évaluation de la performance étaient associées positivement à la perception de justice procédurale. Par la suite, les auteurs ont trouvé que ces mesures non financières auraient un impact positif sur le comportement organisationnel et la performance lorsque l'on prendrait en considération la perception de justice procédurale.

Annexe VII: Perspective de mécanismes de contrôle de la performance (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Merchant, 2006)	« Measuring general managers' performances Market, accounting and combination- of-measures systems »	Principe de contrôlabilité ; théorie des attentes	L'auteur présente les caractéristiques que les mesures d'évaluation de la performance devraient avoir pour être efficaces.	<u>Collecte de données</u> L'auteur se base sur une revue de littérature <u>Technique d'analyse</u> Qualitative	L'auteur présente l'importance d'avoir des mesures d'évaluation de la performance qui possèdent certaines des caractéristiques suivantes : être alignées aux objectifs de l'entreprise, être contrôlables par le gestionnaire évalué, être utilisées en temps opportun, être compréhensibles et présenter des bénéfices supérieurs aux coûts. Il dit ensuite qu'il n'y a aucune mesure qui respecte ces critères. Il est donc essentiel de faire des compromis entre des mesures liées au marché et des mesures liées aux opérations de l'entreprise.

Annexe VII: Perspective de mécanismes de contrôle de la performance (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Moers, 2005)	« Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity »	Théorie de l'agence	<p><u>Variables indépendantes</u></p> <p>Mesures subjectives; diversité des mesures d'évaluation de la performance</p> <p><u>Variable dépendante</u></p> <p>Biais de clémence et de réduction</p>	<p><u>Collecte de données</u></p> <p>Analyse de 248 observations provenant d'archives d'une entreprise opérant dans le secteur maritime</p> <p><u>Outil statistique</u></p> <p>Régression linéaire</p>	<p>L'étude a trouvé que les deux variables indépendantes étaient associées positivement aux deux variables dépendantes. La subjectivité et la diversité favoriseraient ainsi la présence de biais.</p>

Annexe VII: Perspective de mécanismes de contrôle de la performance (suite)

Auteurs / année	Sujets examinés ou question de recherche	Cadre théorique/ Base conceptuelle	Principales variables	Méthodologie	Principaux résultats
(Van der Stede, Chow et Lin, 2006)	« Strategy, choice of performance measures, and performance »	Théorie de l'agence; mesures d'évaluation de la performance	<u>Variables indépendantes</u> Diversité des mesures de performance ; alignement des mesures avec la stratégie	<u>Collecte de données</u> Analyse de 128 questionnaires envoyés à des gestionnaires d'entreprise manufacturière. <u>Outil statistique</u> Régressions linéaires	L'étude a trouvé que les deux variables indépendantes étaient positivement associées avec la variable dépendante. Ainsi, la diversité et l'alignement des mesures favoriseraient la performance de l'entreprise.

Annexe VIII: Questionnaire sur les variables d'intérêt⁵

1. Diversité des mesures d'évaluation de la performance

Veillez **cocher toutes les mesures** qui sont régulièrement utilisées pour évaluer votre rendement et **indiquer l'importance relative** que, selon vous, votre superviseur donne à chaque catégorie de mesure du rendement.

Les **pondérations** relatives pour l'ensemble des 5 catégories devraient totaliser **100 %**.

1.1. Mesures financières relatives au rendement

Pondération : ____ %

(Cochez tout ce qui s'applique)

- Mesures associées au cours du marché
- Déploiement de capitaux (par ex. retour sur le capital investi)
- Total des ventes ou accroissement des ventes
- Mesures financières en rapport avec le rendement actuel de l'organisation (par ex. profits comptables, revenu net)
- Marge bénéficiaire brute ou bénéfice sectoriel
- Frais d'exploitation
- Mesures basées sur un budget
- Autres mesures (prière de préciser) : _____

1.2. Mesures non financières relatives au rendement

1.2.1. Mesures non financières / axée sur la clientèle

Pondération : ____ %

(Cochez tout ce qui s'applique)

- Part de marché
- Temps nécessaire pour répondre aux commandes des clients
- Rendement relatif à la livraison (par ex. livraisons effectuées à temps, pourcentage de livraisons effectuées correctement)
- Temps nécessaire pour répondre aux problèmes des clients
- Flexibilité/bonne réaction (par ex. capacité de varier les caractéristiques du produit)
- Satisfaction du client (par ex. sondages auprès de la clientèle, % de plaintes)
- Recrutement de clients (par ex. nombre de nouveaux clients, % de ventes à de nouveaux clients)
- Conservation/loyauté de la clientèle (par ex. nombre de clients acquis)
- Autres mesures (prière de préciser): _____

1.2.2. Mesures non financières / axée sur l'employé

Pondération : ____ %

(Cochez tout ce qui s'applique)

⁵ (Bellavance, Landry et Schiehl, 2013)

- Niveau de satisfaction de l'employé (par ex. sondages auprès des employés, nombre de griefs enregistrés)
- Niveau d'initiative de l'employé (par ex. soumissions de suggestions)
- Niveau de productivité de l'employé
- Santé et sécurité (par ex. nombre d'événements, nombre de blessures)
- Formation de l'employé (par ex. nombre d'heures de formation, temps des employés consacré à la formation)
- Loyauté / roulement des employés (par ex. nombre d'années dans la fonction, nombre d'années au sein de l'organisation)
- Absentéisme
- Autres mesures (prière de préciser) _____

1.2.3. Mesures non financières / axée sur les opérations interne

Pondération : ____%

(Cochez tout ce qui s'applique)

- Capacité de production
- Productivité du travail (par ex. nombre d'heures utilisées / heures disponibles, heures supplémentaires)
- Productivité des machines (par ex. nombre d'heures en fonctionnement / nombre d'heures disponibles)
- Utilisation du matériel (par ex. utilisation inefficace du matériel)
- Temps de cycle du processus (par ex. temps total du processus)
- Gestion de l'inventaire
- Contrôle de la qualité (par ex. défauts, % de produits devant être retravaillés)
- Innovation (par ex. nombre de nouveaux produits / projets)
- Autres mesures (prière de préciser) : _____

Les quatre catégories énumérées ci-dessus se rapportent à des mesures objectives du rendement qui sont habituellement évaluées de manière quantitative et rapportées sur une base régulière. Cependant, l'évaluation du rendement peut comprendre des **aspects subjectifs**, ces derniers n'étant pas toujours clairement précisés. Parmi les critères subjectifs suivants, lesquels selon vous sont pris en compte par votre superviseur lorsqu'il évalue votre rendement?

1.2.4. Aspects subjectifs de rendement

Pondération : ____%

(Cochez tout ce qui s'applique)

- Ma vision à long terme de l'entreprise
- Ma capacité d'acquérir de façon efficace de nouvelles compétences / connaissances
- Ma capacité à développer de façon efficace des compétences essentielles
- Mes aptitudes à communiquer
- Ma volonté de partager mes connaissances au sein de l'organisation
- Ma volonté de coopérer avec les autres unités au sein de l'organisation
- L'esprit / le moral des employés de mon unité organisationnelle

- Mon style de gestion / mes capacités de leadership
- Ma loyauté envers l'organisation
- Le niveau avec lequel j'exprime et supporte les valeurs de l'organisation
- Autres facteurs (prière de préciser) : _____

2. Justice en matière de procédure

Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants qui concernent le système d'évaluation du rendement utilisés pour évaluer votre rendement :

Choix de réponse : Fortement en désaccord / En désaccord / Ni en accord, ni en désaccord / En accord / Fortement en accord

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Mon superviseur gère le processus d'évaluation du rendement de manière équitable. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Le processus d'évaluation du rendement est appliqué de manière équitable avec tous les employés. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Mon superviseur suit des règles différentes selon l'employé avec lequel il a affaire. (R) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Mon superviseur applique les mêmes règles d'évaluation du rendement aux hommes et aux femmes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Mon superviseur applique le processus d'évaluation du rendement de la même façon avec tous les employés. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Mon superviseur suit des procédures équitables dans les prises de décisions en ce qui concerne l'évaluation du rendement. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Tous les employés sont traités de la même façon par mon superviseur. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. La justice distributive

Veillez évaluer dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants qui se rapportent au programme actuel de primes de rendement en vigueur dans votre organisation :

Choix de réponse : *Fortement en désaccord / En désaccord / Ni en accord, ni en désaccord / En accord / Fortement en accord*

Dans quelle mesure êtes-vous récompensé de manière équitable

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • ...pour le temps et l'énergie que | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • vous avez investis pour soutenir votre organisation? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • ...pour les rôles que l'on vous a assignés? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • ...Indépendamment de votre sexe ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • ...pour soutenir les valeurs essentielles de votre organisation? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • ...en comparaison avec ce que l'organisation retire de votre unité organisationnelle? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • ...en fonction de la contribution que vous apportez au rendement général de l'organisation? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • ...en considérant les responsabilités que vous assumez? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • ...pour la somme des efforts que vous déployez? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • ...pour les risques et la visibilité inhérents au fait de travailler pour votre organisation? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • ...pour le travail que vous avez bien exécuté? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Contrôlabilité

Veillez évaluer dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants qui se rapportent au programme actuel de primes de rendement en vigueur dans votre organisation :

Choix de réponse : *Fortement en désaccord / En désaccord / Ni en accord, ni en désaccord / En accord / Fortement en accord*

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • La prime de rendement que je reçois reflète très bien mes efforts. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • La prime de rendement que je reçois est directement reliée aux résultats que je génère. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Je peux augmenter le montant de ma prime totale de rendement en consentant à fournir plus d'efforts. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Je peux augmenter le montant de ma prime totale de rendement en générant des résultats plus importants. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Je suis pleinement en contrôle des éléments qui déterminent la prime de rendement que je reçois. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Annexe IX: Questionnaire sur les variables de contrôle⁶

Lien entre la performance individuelle et l'obtention de prime monétaire

Veillez évaluer dans quelle mesure les éléments suivants sont présents dans le système d'évaluation du rendement en vigueur dans votre organisation :

Choix de réponse : *Peu ou pas du tout / Dans une faible mesure / Dans une moyenne mesure / Dans une large mesure / Dans une très large mesure*

- Il existe un lien étroit entre l'évaluation du rendement d'une personne et les primes en argent

Expérience

Veillez indiquer le nombre d'années d'expérience que vous possédez dans :

- le poste que vous occupez actuellement _____
- des postes que vous avez occupés auparavant au sein de cette organisation _____
- des postes que vous avez occupés précédemment au sein d'autres organisations _____

Taille de l'entreprise

Dans chacune des catégories suivantes, veuillez cocher la case qui décrit le mieux votre organisation :

Nombre d'employés

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Moins de 100 | <input type="checkbox"/> 2 500 – 4 999 |
| <input type="checkbox"/> 100 - 499 | <input type="checkbox"/> 5 000 – 9 999 |
| <input type="checkbox"/> 500 - 999 | <input type="checkbox"/> Plus de 10 000 |
| <input type="checkbox"/> 1 000 – 2 499 | |

Genre du répondant

Veillez indiquer de quel sexe vous êtes : Masculin : Féminin :

⁶ (Bellavance, Landry et Schiehl, 2013)

Bibliographie

- Adam, Stacy J. (1965). « *Inequity in social exchange* », *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, p. 267-299.
- Ahn, Tae Sik, Iny Hwang et Myuung-In Kim (2010). « *The Impact of Performance Measure Discriminability on Ratee Incentives* », *The Accounting Review*, vol. 85, no 2, p. 389-417.
- Aryee, Samuel, Pawan S. Budhwar et Xiong Chen Zhen (2002). « *Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model* », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no 3, p. 267-285.
- Atinc, Guglu, Marcia J. Simmering et Mark J. Kroll (2012). « *Control Variable Use and Reporting in Macro and Micro Management Research* », *Organizational research method*, vol. 15, no 1, p. 57-74.
- Baker, Douglas D, Ramarathnam Ravichandran et Donna M Randall (1989). « *Exploring contrasting formulations of expectancy theory* », *Decision Sciences*, vol. 20, no 1, p. 1-13.
- Baker, George, Robert Gibbons et Kevin J Murphy (1994). « *Subjective performance measures in optimal incentive contracts* », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 109, no 4, p. 1125-1156.
- Banker, Rajiv D. et Raj Mashruwala (2007). « *The Moderating Role of Competition in the Relationship between Nonfinancial Measures and Future Financial Performance* », *Contemporary Accounting Research*, vol. 24, no 3, p. 763-793.
- Baron, Reuben M. et David A. Kenny (1986). « *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical consideration* », *American psychological association*, vol. 51, no 6, p. 1173-1182.
- Bellavance, François, Suzanne Landry et Eduardo Schiehl (2013). « *Procedural justice in managerial performance evaluation: Effects of subjectivity, relationship quality, and voice opportunity* » [Scientifique], *The British Accounting Review*, vol. 45, no 3, p. 149-167.
- Bible, Lynn, Stephen Kerr et Michael Zanini (2006). « *The balanced scorecard: here and back* », *Management accounting quarterly*, vol. 7, no 4, p. 18-23.

- Blader, Steven L. et Tom R. Tyler (2003). « *What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice* », *Human Resource Management Review*, vol. 13, no 13, p. 107-126.
- Bol, Jasmijn C. (2008). « *Subjectivity in compensation contracting* », *Journal of accounting literature*, vol. 27, p. 1-24.
- Bol, Jasmijn C. (2011). « *The Determinants and Performance Effects of Managers' Performance Evaluation Biases* », *The Accounting Review*, vol. 86, no 5, p. 1549-1575.
- Bol, Jasmijn C. et Steven D. Smith (2011). « *Spillover Effects in Subjective Performance Evaluation: Bias and the Asymmetric Influence of Controllability* », *The Accounting Review*, vol. 86, no 4, p. 1213-1230.
- Bonner, Sarah E., Reid Hastie, Geoffrey B. Sprinkle et S Mark Young (2000). « *A review of the effect of financial incentives on performance in laboratory tasks: implication for management accounting* », *Journal of Management Accounting Research*, vol. 12, no 46, p. 19-64.
- Bourguignon, Annick (2004). « *Performance Management and Management Control: Evaluated Managers' Point of View* » [scientifique], *European Accounting Review*, vol. 13, no 4, p. 30.
- Brashear, Thomas G, Chris Manolis et Charles M Brooks (2005). « *The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover* », *Journal of Business Research*, Volume vol. 58, no 3, p. 241-249.
- Bryant, Lisa, Denise A Jones et Sally K Widener (2004). « *Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures* » [scientifique], *Journal of Management Accounting Research*, vol. 16, p. 107-131.
- Burkert, Michael, Franz Michael Fischerb et Utz Schäfferc (2011). « *Application of the controllability principle and managerial performance: The role of role perceptions* », *Management Accounting Research*, vol. 22, p. 143-159.
- Burney, Laurie L. et Nancy J. Swanson (2010). « *The Relationship Between Balanced Scorecard Characteristics and Managers' Job Satisfaction* », *Journal of managerial issues*, vol. 22, no 2, p. 166-181.
- Cardinaels, Eddy et Paula M.G. van Veen-Dirk (2010). « *Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard* », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, p. 565-578.

- Cole, Nina D. et Douglas H. Flint (2003). « *Perception of Distributive and Procedural justice in employee benefits : flexible versus traditional benefit plan* », *Journal of managerial Psychology*, vol. 19, no 1/2, p. 19-40.
- Colquitt, Jason A. (2001). « *On the Dimensionality of Organizational Justice: A construct Validation of Measure* », *Journal of applied psychology*, vol. 86, no 3, p. 386-400.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O.L.H. Porter et Yee K. Ng (2001). « *Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organisational justice research* », *Journal of applied psychology*, vol. 86, no 3, p. 425-445.
- Decoene, Valerie et Werner Bruggeman (2006). « *Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting* », *International Journal of Operation & Production Management*, vol. 26, no 3/4, p. 429-448.
- Dutta, Sunil et Stefan Reichelstein (2003). « *Leading Indicator Variable, Performance Measurement, and Long Term Versus Short-Term Contract* », *Journal of Accounting Research*, vol. 41, no 5, p. 837-866.
- El-Shinini, Hatem (2005). « *Divisional Performance Measurement: An Examination of the Potential Explanatory Factors* ».
- Engellandt, Axel et Regina T. Riphahn (2011). « *Evidence on incentive effect of subjective performance evaluation* », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 64, no 2, p. 241-257.
- Fenneteau, Hervé (2007). « *Enquête : entretien et questionnaire* », dans Dunod (dir.), *Enquête : entretien et questionnaire*, 2^e éd, Paris, p. 128 (174).
- Flynn, Stephen V. et Linda L. Black (2011). « *An Emergent Theory of Altruism and Self-Interest* », *Journal of Counseling and Development*, vol. 89, no 4, p. 459-469.
- Gibbs, Michael J., Kenneth A. Merchant, Wim A. Van der Stede et Mark E. Vargus. (2005). « *The Benefit Of Evaluating Performance Subjectively* », *Performance Improvement*, vol. 44, no 5, p. 26-32.
- Giraud, Françoise , Pascal Langevin et Carla Mendoza (2008). « *Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinions* », *Management Accounting Research*, vol. 19, p. 32-44.

- Goodman, Paul S. et Abraham Friedman (1971). « *An Examination of Adams' Theory of Inequity* », *Administrative science quarterly*, vol. 16, no 3, p. 271-288.
- Gosh, Dipankar et Robert F. Lusch (2000). « *Outcome effect, controllability and performance evaluation of managers: some field evidence from multi-outlet businesses* », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, p. 411-425.
- Hartmann, Frank et Sergeja Slapnicar (2012). « *The perceived fairness of performance evaluation: The role of uncertainty* », *Management Accounting Research*, vol. 23, p. 17-33.
- Hu, Yanhui (2011). « *Linear Regression 101* », *Journal of validation technology*, p. 15-22.
- Huffman, Cynthia et Lisa B. Cain (2001). « *Adjustments in performance Measures: Distributive and procedural justice effects on outcomes satisfaction* », *Psychology & Marketing*, vol. 18, no 6, p. 593-615.
- Huseman, Richard.C., John D. Hatfield et Edward W. Miles (1987). « *A new perspective on equity theory: the equity sensitivity construct* », *The academy of management review*, vol. 12, no 2, p. 222-234.
- Ikäheimo, Seppo, Juha-Pekka Kallunki et Sinikka Moilanen (2012). « *Do White Collar Employee Incentives Improve Firm Performance?* », p. 1-36.
- Ittner, Christopher D., David F. Larker et Marshall W. Meyer (2003). « *Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard* », *The Accounting Review*, vol. 78, no 3, p. 725-758.
- Jensen, Michael C. et William H. Meckling (1976). « *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no 4, p. 305-360.
- Kaplan, Robert S. (2010). « *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard* », *Harvard Business School*, p. 1-37.
- Kaplan, Robert S. et David P. Norton (1992). « *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance* », *Harvard Business School*, vol. Janvier, Février, p. 71-79.
- Katou, Anastasia A. (2013). « *Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of the HRM system* », *Management Research Review*, vol. 36, no 7, p. 674-699.

- Khan, Sumera, Sabina Mukhtar et Muhammad Abdullah Khan Niazi (2010). « *Link Between Organizational Justice and Employee Job Performance in the Work Place* », *Interdisciplinary Journal of contemporary research in business*, vol. 2, no 3, p. 121-132.
- Kren, Leslie (2012). « *Do objective Outcomes Provide the best Measure of Management Performance ?* », *Journal of performance management*, p. 25-34.
- Krishnaswami, O.R. et B.G. Satyaprasad (2010). « *Business research methods* », 2010^e éd., 205 p.
- Lam, Simon S.K., John Schaubroeck et Samuel Aryee (2002). « *Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross national study* », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no 1, p. 1-18.
- Lambert, Richard A. (2001). « *Contracting theory and accounting* », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 32, p. 3-87.
- Landry, Suzanne et Eduardo Schiehl (2011). « *Performance Evaluations: Subjectivity + traditional measures* », *CMA Magazine*, vol. 85, no 3, p. 30-31.
- Larmande, François et Jean-Pierre Ponssard (2006). « *EVA □ Compensation Schemes and Controllability Issues An Empirical Investigation* », p. 1-24.
- Lau, Chong M. et Edmond W. Lim (2002). « *The Intervening Effects of Participation on the Relationship between Procedural Justice and Managerial Performance* », *British Accounting Review*, vol. 34, p. 55-78.
- Lau, Chong M. et Antony Moser (2008). « *Behaviorial Effects of Nonfinancial Performance Measures: The Role of Procedural Fairness* », *Behaviorial Research in Accounting*, vol. 20, no 2, p. 55-71.
- Lau, Chong M. et Mahfud Sholihin (2005). « *Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?* », *The British Accounting Review*, vol. 37, p. 389-413.
- Leventhal, GERAL S (1977). « *What should be done with equity theory ? New approaches to the study of fairness in social relationships* », p. 1-52.
- Lilly, Juliana D. et Meghna Virick (2006). « *The effect of personality on perceptions of justice* », *Journal of managerial justice*, vol. 21, no 5, p. 438-458.

- Lind, Douglas A., William G. Marchal, Robert D. Mason, Satya Dev Gupta, Santosh Kabadi et Jineshwar Singh (2007). « *Méthode statistiques pour les sciences de la gestion* », Montréal, Chenélière éducation, 732 p.
- Lunenberg, Fred C. (2011). « *Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations* », international journal of management, business, and administration, vol. 15, no 1, p. 1-6.
- Mass, Victor S., Marcel Van Rinsum et Kristy L. Towry (2012). « *In Search of Informed Discretion: An Experimental Investigation of Fairness and Trust Reciprocity* », American Accounting Association, vol. 87, no 2, p. 617-644.
- Matejka, Michal , Kenneth A. Merchant et Wim Van der Stede (2009). « *Employment Horizon and the Choice of Performance Measures: Empirical Evidence from Annual Bonus Plans of Loss-Making Entities* », Management Science, vol. 55, no 6, p. 890-905.
- Matsui, Tamao et Reiji Mizuguchi (1981). « *Expectancy Theory Prediction of the Goal Theory Postulate, "The Harder the Goals, the Higher the Performance"* », Journal of applied psychology, vol. 66, no 1, p. 54-58.
- McFarlin, Dean B. et Paul D. Sweeney (1992). « *Distributive and Procedural justice as a predictor of satisfaction with personal and organizational outcomes* », Academy of management Journal, vol. 35, no 3, p. 626-637.
- Merchant, Kenneth A. (2006). « *Measuring general managers' performances Market, accounting and combination-of-measures systems* », Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 19, no 6, p. 893-917.
- Moers, Frank (2005). « *Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity* », Accounting, Organizations and Society, vol. 30, p. 67-80.
- Mohnen, Alwine et Andreas Ostermaier (2013). « *Subjective Vs. Objective Measurement of Creative Performance: Controllability and Learning* », SSRN Working Paper Series, p. 1-25.
- Nabe, Zenab (2010). « *Les caractéristiques démographiques et les perceptions de justice des systèmes d'évaluation du rendement et des primes de rendement: une revue de littérature* », Maîtrise, Montréal, Hec Montréal, 112 p.
- Office québécois de la langue française (2003). « *Ficher terminologique : Performance* », Récupéré le 12 février 2014 de http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?ld_Fiche=8362097

- Pappas, James M. et Karen E. Flaherty (2006). « *The moderating role of individual-difference variables in compensation research* », *Journal of managerial Psychology*, vol. 21, no 1/2, p. 19-35.
- Paramanandam, P (2013). « *Organisational Justice and Job satisfaction among the Employee of an Auto Component Manufacturing Company* », *Sumedha Journal of Management*, vol. 2, no 4, p. 34-46.
- Parker, Robert J., Hossein Nouri et Andrew F. Hayes (2011). « *Distributive Justice, Promotion Instrumentality, and Turnover Intentions in Public Accounting Firms* », *Behaviorial Research in Accounting*, vol. 23, no 2, p. 169-186.
- Patteli, Lorenzo (2007). « *Behavioral Responses to Measurement Diversity in Individual Incentive Plans: Role conflict, Role Ambiguity, and Model-of-Man* ». Erasmus school of economics, Netherlands, p. 1-44
- Pepper, Alexander (2013). « *Are long-term incentive plans an effective and efficient way of motivating senior executives?* », *Human Resource Management Journal*, vol. 23, no 1, p. 36-51.
- Porparato, Marcela (2007). « *Balanced Scorecard design preferences according to subjects' expertise and purpose of use* », p. 1-22.
- Prendergast, Canice et Robert Topel (1993). « *Discretion and bias in performance evaluation* », *European Economic Review*, vol. 37, p. 355-365.
- Quick, Thomas L. (1988). « *Expectancy theory in five simple step* », *training and development journal*, vol. july, p. 30-32.
- Ramamoorthy, N. et P.C. Flood (2004). « *Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions* », *British journal of management*, vol. 15, p. 247-258.
- Remler, Dahlia K. et Gregg G. Van Ryzin (2011). « *Research methods in practice : strategies for description and causation* »
- Sani, Achmad (2013). « *Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior* », *International Journal of Business and Management*, vol. 8, no 15, p. 57-67.
- Sashittal, Hemant, Jason Berman et Ilter Selim (1998). « *Impact of Trust on Performance Evaluation* », *The Mid-Atlantic Journal of Business*, vol. 34, no 2, p. 163-183.

- Shimon, Dolan, Tzafrir S. Shay et Baruch Yehuda (2005). « *testing the causal relationships between procedural justice, trust and organisational citizenship behavior* », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 57, p. 79-89.
- Tata, Jasmine (2000). « *Influence of Role and Gender on the Use of Distributive Versus Procédurale Justice Principle* », *The Journal of Psychology*, vol. 134, no 3, p. 261-268.
- Thibault, J. et L. Walker (1975). « *Procedural Justice, a psychological analysis* », NJ: Erlbaum
- Tremblay, Michel, Christian Vanderberghe et Olivier Doucer (2013). « *Relationships Between Leader-Contingent and Non-contingent Reward and Punishment Behaviors and Subordinates' Perceptions of Justice and Satisfaction, and Evaluation of the Moderating Influence of Trust Propensity, Pay Level, and Role Ambiguity* », *J Bus Psychol*, vol. 28, p. 233-249.
- Tyler, T.R. (1989). « *The psychology of procedural justice: A test of the Group-Value Model* », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, no 5, p. 830-838.
- Tyler, T.R. (1994). « *Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice* », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 67, p. 850-863.
- Van der Stede, Wim, Chee W. Chow et Thomas W. Lin (2006). « *Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance* », *Behaviorial Research in Accounting*, vol. 18, p. 185-205.
- Van der Stede, Wim, S Mark Young et Zhen Xiong Chen (2005). « *Assessing the quality of evidence in empirical management accounting ressearch : the case of survey study* », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, p. 655-684.
- Verespej, Michael A (1987). « *What's Wrong With Executive Compensation ?* », *Industry Week*, vol. 6, p. 43-26.
- Vroom, Victor H (1964). *Work and motivation*, New York, Wiley, 331 p.
- Woods, Alexander (2009). « *Subjective Adjustments to Objective Performance Measures* », *The college of william and Mary*, p. 1-51.