

La perception de la justice organisationnelle dans les outils de contrôle de gestion: étude appliquée aux PME camerounaises

The perception of organizational justice in management control tools: study applied to Cameroonian SMEs

Rosalie Lydie NGONO

Enseignante chercheur

Université de Douala (ESSEC)

Membre de l'Association de recherche en Comptabilité Contrôle et Audit (ARECCA)
Cameroun

ngomesrol@yahoo.fr

Gervais Félix MINKO

Enseignant chercheur

Université de Douala (ESSEC)

Membre de l'Association de recherche en Comptabilité Contrôle et Audit (ARECCA)
Cameroun

gervaismink@yahoo.fr

Date de soumission : 04/03//2022

Date d'acceptation : 05/05/2022

Pour citer cet article :

NGONO. R L & MINKO. G F (2022) « La perception de la justice organisationnelle dans les outils de contrôle de gestion: étude appliquée aux PME camerounaises», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 2» pp : 773 - 792

Résumé

Cette étude fait suite à certains travaux récents concernant le contrôle et les comportements. Celle-ci présente la justice comme un fantôme ensommeillé dans le contrôle de gestion. C'est dans ce cadre que l'objectif de cette recherche est de comprendre quel type de justice est induit dans les dispositifs de contrôle de gestion selon les enseignements issus du contexte camerounais. A partir d'une méthode qualitative appliquée à deux types de PME (industriel et de service) de la ville de Douala, nous analysons les attitudes des opérationnels employés dans ces dernières. Au terme de l'étude, suite à l'analyse thématique des contenus qui est effectuée, les résultats obtenus indiquent que les outils de contrôle de gestion favorisent davantage la justice procédurale. L'étude interpelle de ce fait les managers dans la mise en œuvre des outils de contrôle de gestion afin d'éviter les effets pervers qui peuvent entacher la performance organisationnelle.

Mots clés : Outils ; contrôle de gestion ; comportement ; justice organisationnelle ; perception.

Abstract

This study follows some recent work on control and behaviors. This presents justice as a sleeping ghost in management control. It is in this context that the objective of this research is to understand what type of justice is induced in the management control systems according to the lessons learned from the Cameroonian context. From a qualitative method applied to two types of SMEs (industrial and service) in the city of Douala, we analyze the attitudes of the operational staff employed in the latter. At the end of the study, following the thematic analysis of the contents which is carried out, the results obtained indicate that the management control tools favor more procedural justice. The study therefore challenges managers in the implementation of management control tools in order to avoid perverse effects that can taint undermine organisational performance.

Keywords : Tools ; management control ; behavior ; organisational justice ; perception.

Introduction

Le contrôle de gestion est une discipline managériale qui touche tous les domaines de la vie organisationnelle des entités aussi bien sur les aspects instrumentaux que comportementaux. Cette assertion est déjà suffisamment relevée par la littérature dans les contextes européen (France) et anglo-saxon. Cependant en Afrique et particulièrement au Cameroun, les travaux restent davantage focalisés sur des questions techniques relatives aux modes de contrôle. C'est dans ce sens que Chiapello (1996), à partir d'une étude cherchant à définir les modes de contrôle, parvient à mettre en évidence, l'effet du contrôle sur le contrôlé, ouvrant ainsi la voie à un champ de recherche peu exploré. De nos jours, la nécessité à mettre un accent sur les études comportementales des individus en organisation semble théoriquement fondée, au regard des nombreuses revendications généralement relayées par les médias et les réseaux sociaux. La prépondérance de la question des comportements en organisation semble par ailleurs évidente dans d'autres domaines managériales, donnant ainsi la possibilité de réaliser des études croisées qui enrichiraient le contrôle.

La combinaison du contrôle de gestion à d'autres axes organisationnels connaît une évolution depuis le programme RAPM¹. Ce courant a évolué depuis un certain temps et s'intéresse à la perception de la justice via les questions budgétaires. Ces questions ont pris corps dans les pays francophones du Nord notamment en France mais, semble encore moins développées dans les pays du sud comme au Cameroun. En mettant en avant les outils mis en œuvre dans les petites et moyennes entreprises, l'étude se concentre sur le type de justice organisationnelle qui pourrait en être induit. La présente recherche part de la fixation des objectifs, de la manière dont les décisions sont prises, de la façon dont la détermination des récompenses se fait pour déduire la performance. Ces points semblent être l'élément déclencheur des questions de perception de justice des systèmes de contrôle de gestion selon certaines recherches (Langevin et Mendoza, 2013 ; 2014). Pour continuer dans cet engrenage, nous nous intéressons à la manière dont la justice est incluse dans les dispositifs de contrôle ainsi qu'au design du système de contrôle de gestion mis en place dans les PME et qui est susceptible de faciliter la perception de la justice. D'où l'intérêt à se pencher sur la question suivante : *Quel type de justice les dispositifs de contrôle de gestion favorisent-ils dans le contexte camerounais ?*

Pour apporter des éléments de réponse à cette question, ce travail s'articule comme suit : au

¹ Reliance Accounting Performance Mesure

premier point, nous nous attardons sur l'appréhension du contrôle de gestion et de la justice. Au deuxième point, nous indiquons la méthodologie mise en œuvre pour comprendre la manière dont les dispositifs de contrôle de gestion pourraient développer une justice. Au troisième point, les résultats de l'étude sont dégagés. Enfin nous les discutons puis proposons quelques pistes de recherche.

1. De l'appréhension du contrôle à la justice organisationnelle

La littérature en contrôle de gestion présente un état de connaissance suffisamment connu concernant ses outils. Cet état des lieux est fait aussi bien en Europe que dans les pays du Sud (Nobre, 2001 ; Meyssonier, 2012; Abi Azar, 2005 ; Bampoky et al, 2012 ; Ngongang, 2006). Cependant le contrôle de gestion suit son bonhomme de chemin au regard de la responsabilité qui lui incombe dans les organisations. Il va au-delà de l'emploi du simple outil au point où la littérature y fait un jeu d'appellation : outil, instrument, dispositif pour indiquer ce sur quoi porte le contrôle (Chiapello et al, 2014 ; Mayeglè et al, 2016). Ceci crée un flou dans la compréhension d'outil et dispositif pourtant il semble s'agir de la même chose. C'est peut-être ce qui amène De Vaujany (2006) à introduire les questions d'appropriation et d'usage des outils de gestion pour indiquer qu'en ajoutant à l'outil une norme ou une procédure, il peut prendre la dénomination différente celle de dispositif. Au-delà de cette manière d'appréhender le contrôle de gestion, certaines études comme celles de Langevin et al (2013 ; 2014) y ont pris appui pour introduire un nouvel enjeu organisationnel : la justice organisationnelle. C'est cet enjeu qui leur sert de passerelle pour se pencher non pas directement sur le contrôle lui-même, mais sur le comportement que pourrait afficher un individu face à une situation de contrôle. Pour associer les deux concepts, les auteurs partent de la fixation des objectifs, des moyens mis en œuvre pour établir un lien avec le comportement en présence afin de déduire la justice organisationnelle. Dans ce cadre, quelques recherches ont déjà été menées par rapport à la question (Lindquist, 1995 ; Libby, 1999 ; Wentzel, 2002, Langevin et al (2013, 2014). Dans les pays du sud, à notre connaissance l'étude commence à faire ses pas avec les travaux de Ngono et al (2020) et Ngono (2021) qui indiquent que la justice via les dispositifs de contrôle de gestion peut fragiliser la performance dans les entreprises. C'est pourquoi cette étude est réalisée pour insister sur le rapport entre contrôle et justice afin de savoir si le lien entre deux cache des éléments nouveaux.

Les travaux de Langevin et al (2013) mobilisent ainsi: la participation au processus budgétaire et les effets que celle-ci induit sur les attitudes et les comportements des managers d'un côté de

l'autre côté les auteurs se focalisent sur le lien entre la participation et la justice procédurale. Ils montrent par ailleurs que la justice organisationnelle est une variable médiane entre les dispositifs de contrôle de gestion et les effets que leur perception induit sur les attitudes et les comportements (Langevin et al, 2014). Alors que, peu d'études ont porté leur intérêt sur la justice distributive et la justice interactionnelle. Bien d'autres encore ont montré que la participation accroît la justice procédurale et implique la satisfaction des managers et leur engagement envers la hiérarchie et l'organisation qui les emploie.

Contrairement à celles qui précèdent, certaines études corroborent le fait que la plupart des recherches qui mettent en œuvre une telle relation se sont beaucoup plus appesanties sur la justice procédurale. De ce fait les travaux de Langevin et al (2013) ne restent pas sur une seule dimension de la justice organisationnelle. Ils mettent en exergue au-delà de la justice procédurale, la justice distributive et la justice interactionnelle. Leur étude s'est consacrée à faire une recension des travaux déjà évoqués sur la question dans un premier temps et dans un second temps, ils ont élargué les pistes de recherche possibles pour ce genre d'étude en prônant une répétition de la leur. Ces auteurs ont mobilisé les composantes du contrôle de gestion en lien avec les dimensions de la justice organisationnelle. Dans leurs études, ils ont également mis en exergue les effets provenant des deux approches. Entre autres : la confiance vis-à-vis du supérieur (Staley et al, 2007) ; l'engagement vis à vis de l'entreprise qui les emploie, satisfaction envers leur travail ; confiance envers la hiérarchie (Magner et al, 1995) ; comportements citoyens et comportements dysfonctionnels (Little et al ; 2002). Dans le même registre, les travaux de Balhadj et al (2022) pose un problème de moyens mis à la disposition de l'opérationnel afin d'éviter le stress au travail. Ce d'autant plus que le stress que lorsque celui-ci devient récurrent, il est susceptible de favoriser plus tard des effets dysfonctionnels.

Dans le cadre de cette recherche, au regard des possibilités qu'offre la littérature, nous allons partir de la manière dont les objectifs sont fixés en vue d'apprécier dans le processus de suivi de ceux-ci, en nous appuyant sur les outils ou les moyens de contrôle mis en œuvre pour introduire la justice organisationnelle. Celle-ci sera examinée en confrontant les outils présents dans l'organisation, les efforts consentis pour atteindre les objectifs, les moyens mis en œuvre pour parvenir au but et la façon dont on appréhende ses outils, ses moyens ainsi que le retour relativement au niveau d'atteinte desdits objectifs. Puisque la justice s'est toujours présentée comme un fantôme endormi dans le processus de contrôle (Langevin et al, 2013), le temps est à l'aune de mettre en lumière ce fantôme afin qu'il fasse désormais parti du domaine du contrôle

de gestion dans contexte camerounais.

Les recherches exprimant le lien entre le contrôle et la justice organisationnelle mobilise habituellement la théorie de l'équité empruntée aux travaux de Adams (1965). Celle-ci explique comment la répartition des ressources est faite en mettant en avant la justice distributive pour tenir compte des efforts dans la rétribution desdites ressources. Elle s'appuie sur les critères d'égalité, de besoin et d'équité et considère que les ressources doivent être distribuées de façon équitable en évitant quelque différence que ce soit. Quoique cette théorie prône l'équité, elle n'apporte pas de façon précise des éclaircissements sur le point d'ancrage des ressources, des primes et promotion à accorder aux employés. Alors que les travaux de Langevin et al (2013) les présente comme le leitmotiv de l'implication de la justice. Cette théorie ne permet pas d'entrevoir la relation entre les outils et la justice. Pourtant, la théorie de la traduction semble porter un intérêt autant sur les humains (individus en organisation) que sur les non humains (ce qui guide l'individu au travail). Elle traduit la combinaison possible qui pourrait exister entre les Hommes et les outils. Elle serait idoine pour comprendre de quelle manière les dispositifs de contrôle de gestion et les dimensions de la justice organisationnelle se mettent ensemble. Elle s'intéresserait à la façon dont les individus et leur entreprise constituent un tout dans lequel les uns agissent sur les autres. Un axiome qui permet de comprendre la société, la relation que les humains entretiennent avec les non humains (Chiapello et al., 2014). Ici, ce qui constitue le nœud du réseau vient de l'appréhension juste ou injuste que les individus ont des dispositifs de contrôle de gestion qui agissent sur eux. Ainsi donc, les individus représentent les acteurs et les dispositifs les actants tous se trouvant dans un mélange où l'un doit se servir de l'autre pour avoir une certaine satisfaction. Ceci est intégré dans la vie de l'organisation en trahissant une satisfaction et tout autre effet résultant de l'appréhension que l'on a de chaque dispositif. Ainsi l'Homme mettant en place une batterie d'outil pour veiller à la bonne marche de son organisation fait face à des comportements fonctionnels ou dysfonctionnels selon que l'outil soit avantageux ou pas pour ses collaborateurs. Ceci conduit à considérer la théorie de l'acteur réseau comme point d'ancrage de la perception de la justice à partir des dispositifs de contrôle. Dans ce cadre, la fixation des objectifs, l'évaluation de la performance et le feedback constituent le fil conducteur. Celui-ci pousse les individus à agir à tous les niveaux de l'organisation et faisant avec elle, un réseau de liens. Ainsi, compte tenu de l'objectif de cette recherche, il est important d'examiner comment on peut percevoir la justice à partir des dispositifs de contrôle de gestion dans les PME camerounaises. Aussi quel type de justice peut en être induit ?

2. Méthodologie de l'étude

A la suite des travaux antérieurs portés sur des problématiques similaires, la présente étude est développée selon une approche méthodologique quantitative (Langevin et al., 2013). Dans ce cadre, le choix d'une méthodologie qualitative est indiqué afin de toucher du doigt la réalité. Cette méthodologie corrobore avec les objectifs de l'étude qui visent à développer des concepts permettant de comprendre le phénomène social de la justice organisationnelle à travers les outils du contrôle de gestion. Dans cette section il est présenté dans un premier temps le cadre de l'étude, s'en suivent la méthode de collecte des informations mise en œuvre ainsi que les traitements y afférents et qui conduit aux résultats obtenus.

2.1 Cadre de l'étude

La présente étude est réalisée dans le contexte **des PME** camerounaises qui représentent plus de 80% du tissu économique du pays (suivant les informations de l'INS en 2018). Ce choix s'explique ensuite par le fait que la plupart de ce type d'entreprises rencontrent d'énormes difficultés de management organisationnel. Cependant d'autres difficultés peuvent aussi être évoquées à l'instar des grèves souvent observées et régulièrement relayées par les médias concernant ce secteur d'activité. Un autre argument qui justifie cette étude dans la population des PME consiste à dire que ce type de recherche reste un terrain important à explorer au niveau du contrôle de gestion et notamment, à travers son lien avec la justice organisationnelle où l'état d'avancement des travaux est encore embryonnaire. Il semble aussi intéressant de relever le caractère multisectoriel des entreprises retenues par l'étude afin de mieux cerner le phénomène étudié. Par ailleurs l'étude a retenu les caractéristiques des PME en références aux critères du SYSCOHADA² notamment, le nombre d'employés compris entre 50 et 150, le secteur d'activité et le chiffre d'affaires dans certaines circonstances, inférieur à 100 millions de FCFA. Toutes les PME retenues dans l'étude sont installées dans la ville de Douala qui bénéficie de sa représentativité comme capital économique du pays. Le tableau ci-dessous présente l'échantillon final de travail en fonction des domaines d'activité retenus à savoir : les petites et moyennes entreprises industrielles et les petites et moyennes entreprises de service.

² Système comptable de l'OHADA

Tableau N°1 : Echantillon par type de PME

Type de PME	Nombre de PME	Nombre de répondant	Taille	Expérience	Sexe
Service	12	17	60-120 employés en moyenne	8 à 12 ans en moyenne	06 Féminin 11 Masculin
Industriel	5	13	40-150 employés en moyenne	10 à 15 ans en moyenne	06 Féminin 07 Masculin
Total	17	30			

Source : Les auteurs

2.2 Méthode de collecte des informations et traitement des données

Les données ont été collectées au moyen des entretiens semi-directifs réalisés dans 17 PME où 30 opérationnels se sont consacrés à répondre. Les entretiens semi-directifs ont été conduits jusqu'à l'obtention du seuil de saturation empirique (Thiétart et al., 2014). Il s'agit du seuil pour lequel les informations collectées n'apportent plus de nouveauté. Le guide d'entretien regorgeait les informations relatives aux caractéristiques du répondant, à celles liées aux dispositifs de contrôle de gestion qui débouchent par des aspects qui permettent d'obtenir les indicateurs de la justice organisationnelle. Tous les échanges ont été enregistrés par téléphone puis ont été retranscrits manuellement. Ils ont ensuite été saisis pour faciliter le traitement desdits verbatim.

3. Résultats et analyse

Au regard de l'objectif que nous nous sommes fixés, nous allons identifier suivant les réponses données par certains opérationnels des PME et selon les axes indiqués sur le guide d'entretiens, les outils, moyens ou modes de contrôle émergents de la recherche afin de déduire un type de justice qui en est induit.

3.1 Les outils et modes de contrôle de gestion issus du processus de fixation des objectifs

A l'aide d'une démarche lexicale, nous repérons les expressions exprimant les moyens mis en œuvre comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau N°2: Synthèse des outils et modes de contrôle de gestion identifiés dans le processus de suivi des objectifs.

Type de PME	Outils de contrôle de gestion
Entreprises industrielles (production)	Plan de travail (dessin) ; mètre et le pied à coulisse, fiches journalières, rapport journalier, feuille de présence ; fiche de tournées hebdomadaires; fiche de commande.
Entreprises de service	Fiche réunion de coordination, fiche d'évaluation ; capteur biométrique, plateforme numérique de remplissage des tâches effectuées, rapports des rencontres, tableau de bord, chronogramme, le budget, fichier pour le suivi de nos créances et de nos dettes, le fichier de suivi pour la prospection, rapport des réunions, plan de travail ; rapport d'activités, rapports journaliers ; rapports de réunion ; planification.

Source : Les auteurs

Suite aux différentes déclarations des opérationnels, les entreprises de production en dehors des outils souvent relevés dans la littérature, utilisent ceux qui leur permettent de mieux suivre leur activité. Par contre dans les entreprises de service, nous constatons qu'au-delà des budgets, tableau de bord et chronogramme, elles se servent d'autres outils pour avancer dans leur travail. Au regard du fil imposé à cette étude, il est opportun de ressortir l'appréhension que les opérationnels ont des moyens mis en œuvre pour suivre leurs activités.

3.2. La Perception de la manière de fixer les objectifs

Les réponses obtenues dans les PME de service font état de ce que les opérationnels appréhendent la fixation des objectifs de la manière suivante : « *Bonne pratique, bonne perception, motivation, efficacité, challenge, permet de mieux s'organiser, est acceptable, favorise l'établissement d'une relation de confiance envers le client, prend en compte l'opinion de l'agent de crédit* ». Pendant que certains opérationnels pour aller dans le sens contraire, éprouvent un « *sentiment de frustration, désolation, qu'il y a un problème de non objectif, absence de prise en compte de la difficulté* ». Ceci se justifie par quelques verbatim comme celui du responsable commercial, la manière d'accepter les objectifs qui lui sont assignés se traduit par l'amour qu'il éprouve envers son travail dans ces propos comme suit : « *je suis passionné par mon travail donc j'aime bien ce que je fais et c'est sur cela que moi je m'appuie pour créer suffisamment d'énergie afin de tenir* » D'un autre côté un responsable commercial d'une autre société, pense que la méthode n'est pas mauvaise en ces termes : « *Elle n'est pas mauvaise. Pourquoi ? Parce que selon ma façon de voir ces objectifs sont réalisables. Les*

objectifs ne sont pas fixés au hasard et de façon désorganisée. Non, c'est en fonction du marché et nous sommes encore en train de conquérir ». Une responsable de la logistique soutient qu'elle n'a pas de problème par rapport à la manière de fixer les objectifs ce d'autant plus que cette manière la met dans un challenge et l'aide à s'organiser davantage. Elle l'exprime comme suit : *« Bon personnellement, je trouve que c'est parce que les gens ne sont pas trop travailleurs dans un premier temps, avant quand c'était juste un centre de coût et que chacun était juste chargé de faire son travail. [...] Personnellement moi ça ne m'a pas dérangé, parce que j'aime le challenge, et je suis déjà personnellement dans une quête d'amélioration personnelle et d'acquisition de compétence [...] Déjà ça me permet de mieux m'organiser, de savoir que bon pour atteindre tel nombre, il faut vraiment que, je fasse si, si, si, ça me permet de bien échelonner mon travail, de savoir exactement là où j'aurai de problème pour savoir anticiper ».*

Dans le secteur de formation, les responsables de niveau jouant le rôle de proximité avec les apprenants, n'approuvent pas la manière de fixer les objectifs compte tenu de la non prise en compte des difficultés auxquelles ceux-ci font face. L'un d'eux s'explique comme suit *« Je ne la trouve pas bien parce qu'elle ne tient pas compte des difficultés que je peux rencontrer au quotidien, donc j'aurai voulu que je sois associé d'une manière ou d'une autre à la fixation de ces objectifs ».* Un autre en allant dans le même sens a le sentiment que les objectifs ne sont pas fixés de façon objective. Cette responsable estime qu'il faut prendre en compte le niveau de compréhension du cours par l'apprenant. C'est ce qui pour elle, pourrait garantir la réussite et la qualité de la formation. Elle le présente en ces mots : *« Moi personnellement, Je trouve que ce n'est pas objectif. Parce que quand on dit qu'on veut un certain taux de réussite, en un moment on ne cherche pas à savoir si l'enfant a compris le cours ou il n'a pas compris le cours ».*

Par contre, dans le secteur de la production les réponses sont orientées comme suit : *« C'est une meilleure manière, c'est positif, c'est réaliste, il n'y a pas de problème ».* Dans le sens contraire, les opérationnels manifestent une incompréhension, une exagération, trouvent qu'il y a des manquements, considère la manière de suivre leur activité comme une contrainte d'esclave. Ceci est retenu dans les extraits des échanges avec certains responsables dans une entreprise industrielle où un responsable semble gêner de l'absence de la hiérarchie et qui aimerait bénéficier de leur présence dans l'exercice de ses activités. Néanmoins, elle garde espoir pour un éventuel changement. Ce qui justifie d'ailleurs sa détermination actuelle au travail. Ce qui est soutenu dans ses propos en ces termes : *« Oui je pense que là où nous trouvons la manière*

dont les objectifs sont fixés est un peu exagérée dans la mesure où l'entreprise ne nous accompagne pas. C'est vrai qu'ils nous font beaucoup de promesse et on a espoir que d'ici peu les choses vont changer c'est ça qui nous donne la force de continuer ». Dans la même mouvance, un machiniste avance qu'il y a souvent des manquants dans la manière de fixer les objectifs. Bien qu'il ne soit pas allé plus loin, cette déclaration peut laisser croire, que le machiniste n'a pas d'autres choix que de faire ce qui lui a été demandé de faire malgré les manquements évoqués. Il soutient son idée dans l'extrait suivant : *« Bon disons j'ai toujours trouvé à mon niveau que ses objectifs ont souvent quelques manquants ».* Par ailleurs, pour suivre le sens du vent, le responsable de la production d'une autre PME par contre, pense que la manière de fixer les objectifs fait de lui un esclave. Il s'exprime de façon directe pour présenter ce qui caractérise la maltraitance dont il est victime dans son travail. Il le rapporte dans son discours ainsi *« On devient des esclaves, on a l'impression de ne plus vivre ».* C'est d'ailleurs ce que soutient sa collègue responsable commerciale lorsqu'elle insinue que pour elle, la hiérarchie ne prend pas en compte la difficulté de la tâche. Elle l'indique dans ses propos qui se traduisent ainsi *« la hiérarchie c'est le résultat peu importe les zones d'ombre qui se cachent dans le processus d'atteinte des objectifs ».* Pour exprimer son harle bol elle soutient une fois de plus que *« Ma hiérarchie se fiche un peu ».* Dans une autre PME du même secteur des services, la responsable des opérations pense qu'il est difficile de se fixer les objectifs ce d'autant plus qu'il n'est pas possible de prévoir qu'un malade viendra se faire soigner. Elle le présente ainsi *« c'est difficile. Parce que vous ne connaissez pas le client que vous allez recevoir ».*

Au-delà du fait que les répondants opérationnels des PME donnent leur appréhension sur la manière de fixer les objectifs (accord ou en désaccord), certains opérationnels se penchent sur certains éléments caractéristiques de leur attachement envers leur hiérarchie. Pour lui c'est la confiance que leur fait leur hiérarchie en les laissant agir. Le responsable machiniste le déclare comme suit : *« Si notre supérieur hiérarchique nous donne la permission, nous sommes des techniciens ici, responsables techniques. Donc il est sûr que j'ai..., il a confiance en moi. Je fixe le prix ».* Une autre personne de la même structure pour lui par contre, son appréhension est faite en fonction de la satisfaction des clients. Ceci est dit de la manière suivante : *« Ça veut dire les 8h de travail que j'ai se terminent par la satisfaction du client ».*

De façon globale, les différentes manières d'appréhender la fixation des objectifs sont synthétisées dans le tableau ci-après :

Tableau N°3 : Synthèse de la perception de la manière dont les objectifs sont fixés

PME	Appréciation positive	Appréciation négative
Entreprise de service	Bonne pratique, bonne perception, motivation, efficacité, challenge, permet de mieux s'organiser. acceptable, favorise l'établissement d'une relation de confiance envers le client, acceptable, prend en compte l'opinion de l'agent de crédit.	Mauvaises conditions de travail, frustration, désolation, non objectif, absence de prise en compte de la difficulté
Entreprise de production	Meilleure manière, positif, Réalistes, pas de problème.	Incompréhension, exagération, manquements, contrainte d'esclave

Source : Les auteurs

L'examen de ce tableau montre que les entreprises de service ont une appréhension plus positive des outils ou des modes de contrôle de gestion qui y sont mis en place contrairement aux entreprises de production.

3.3. Circonstances justifiant la mise en œuvre des outils de contrôle de gestion

Au regard des résultats obtenus au point précédent, nous avons constaté que certaines appréhensions justifient la mise en œuvre des outils de contrôle dans les PME au Cameroun. Ceci est conforté par les échanges effectués par les opérationnels de notre échantillon et qui révèlent de façon globale que la mise en place des outils de suivi des activités des opérationnels a été motivée par un changement d'attitude. Ce qui a encouragé le chercheur à s'intéresser aux motivations de la mise en œuvre de ces outils de gestion. Ce résultat est synthétisé dans le tableau qui suit :

Tableau N°4 : Synthèse des outils et les circonstances de leur mise en place

PME	Outils de suivi des objectifs	Les motivations de la mise en œuvre de ces outils
Entreprises de service	Rapports journaliers ; rapports de réunion ; planification ; rapport des réunions ; plan de travail ; rapport d'activités, chronogramme ; le budget ; fichier pour le suivi de nos créances et de nos dettes ; le fichier de suivi pour la prospection ;	L'absence de certains responsable aux réunions journalières ; la dégradation du service ; l'absence de satisfaction au travail ; l'absence d'implication au travail ; les délais ; les limites du diagramme de gant ; la flexibilité aux imprévus.
Entreprise de production	Rapport journalier, plan de travail (dessin), mètre et le pied à coulisse, fiches journalières ; contrôle par les superviseurs, feuille de présence ; fiches de tournées hebdomadaires; fiche de commandes.	Le souci de suivi des activités, c'est la règle dans le domaine de la technique, l'absence de crédibilité des rapports verbaux face à la difficulté du marché, le souci de mieux suivre les prospections, le laxisme des êtres humains qui aiment avoir le salaire sans travailler, mettre les employés au pas, les gens venaient s'asseoir sans faire le travail qui leur était dévolu ; se rassurer que les salaires que l'employeur paye sont mérités ; les sorties régulières à des heures de travail...

Source : Les auteurs

Contrairement à l'appréciation des outils ou les modes de contrôle mis en œuvre dans ces PME issue du tableau N°3 , l'observation du tableau ci-dessus révèle une situation contraire car les entreprises de production justifient mieux la mise en œuvre des outils ou mode de contrôle mis en place contrairement aux entreprises de services qui semblent plutôt proposer plusieurs outils. Ceci trahit la situation dans laquelle se trouvent les entreprises de production où les outils joueraient un rôle important pour le suivi des activités et l'orientation des comportements des employés dans ce type d'entreprise.

3.4. Perceptions des outils de contrôle de gestion et le cheminement vers une justice

A l'issu de l'identification des outils et des motivations de leur mise en œuvre dans les PME pour suivre l'activité des opérationnels, nous nous concentrons sur l'impression qui se dégage desdits opérationnels. Pour le faire, nous nous appuyons sur les verbatim, à partir desquels une analyse lexicale est effectuée afin d'identifier les éléments susceptibles d'expliquer la présence d'une justice organisationnelle dans ce type d'entreprise.

Tableau N°5: Synthèse des perceptions dispositifs de contrôle conduisant à une justice

PME	Outils émergents de l'étude	Perception des outils de contrôle émergents de l'étude	Type de justice émergent
Entreprise de production	Plan de travail (dessin), mètre ; pied à coulisse, fiches journaliers, contrôle par les superviseurs, rapports journaliers, rapports mensuels, feuille de présence, fiches de tournées hebdomadaires; fiche de commandes.	C'est une bonne idée, c'est la confiance, c'est quelque chose de bien, c'est une preuve du travail que tu fournis ; c'est important, c'est une méthode qui tient pour l'africain ; c'est une bonne méthode qui stimule au travail ; permet d'éviter les dépenses fallacieuses à l'organisation.	Justice procédurale. Justice procédurale, Justice interactionnelle. Justice procédurale. Justice procédurale, Justice distributive.
Entreprise de service	Fiche réunion de coordination, chronogramme, le budget ; fichier pour le suivi de nos créances et de nos dettes ; le fichier de suivi pour la prospection, rapport des réunions ; plan de travail ; rapport d'activités, rapports journaliers, rapports de réunion ; planification.	Bonne chose ; positif; stimule le travail ; chasse la paresse ; satisfaction ; sérieux ; sentiment d'appartenance, très bien, adapté, répond au problème, stimule l'implication au travail, bonne impression, bonne stratégie, ça va aller ; bonne perception.	Justice procédurale, justice interactionnelle, Justice procédurale, Justice procédurale, Justice distributive et justice interactionnelle, Justice procédurale.

Source : Les auteurs

Le tableau ci-dessus permet voir comment les activités des opérationnels sont suivies. Il favorise la rétention d'une composante prépondérante de la justice organisationnelle qui est la justice procédurale. Grâce à la redondance de la composante procédurale, nous pouvons dire que la plupart des outils existe par rapport aux procédures en vigueur dans les PME. Certains échanges effectués font ressortir que certains problèmes sont relevés à cause de l'absence des procédures. Cela s'expliquerait aussi en fonction de la politique mis en œuvre par chaque organisation. Il convient de préciser par rapport à cette étude que, contrairement aux PME de production, les justices sont beaucoup plus perceptibles dans les entreprises de services. Il serait idoine d'indiquer qu'à côté du résultat obtenu dans l'étude, nous notons l'injustice interactionnelle évoquée dans une PME de service dont le résultat du traitement en deux poids deux mesures ressort suivant les échanges effectués. Cette situation pourrait entrainer un mauvais climat social au sein de cette entreprise.

4. Analyse et discussion des résultats de la recherche

Les études qui font le lien entre le système de contrôle de gestion et justice organisationnelle, expliquent la justice dans le système de contrôle d'une part en prônant l'alignement des intérêts personnels aux intérêts organisationnels (Rosana et al., 2014). D'autre part, en prenant pour point de référence la manière dont les objectifs sont fixés (Langevin et al., 2013). De ce fait, dans notre étude, nous nous sommes intéressés à la perception de la justice à partir des outils de contrôle de gestion en vue de ressortir le type de justice qui pourrait en être induit.

Par rapport à la fixation des objectifs, les individus trouvent juste la manière dont ils sont fixés de façon non objective. Car ils ne tiennent pas compte des réalités du terrain. Les managers semblent ne mettre l'accent que sur la rentabilité. Pourtant, il ressort des résultats obtenus dans l'étude de Ngonon et al., (2020), que les managers ne manifestent pas une conscience pour éclairer la manière de fixer les bases du travail. Ceci tombe-t-il dans le gout de la façon de manager les organisations africaines ou le culte de la domination est plus en vigueur que la mise en place des conditions saines de travail ? tel que présentent Biwolé et al., (2018) Concernant les résultats de cette étude, les opérationnels ne peuvent qu'être plongés dans un caillot de souci camouflant une situation qui le pousserait à partir si une possibilité qui se présente à lui. C'est d'ailleurs un des résultats auquel aboutit Ngonon (2021). Compte tenu de la manière dont les PME fonctionnent, on a l'impression qu'elles sont toutes tombées dans une entente qui oblige à penser à la procédure même si celles-ci sont parfois inexistantes. Cela justifierait-il la justice procédurale comme celle qui traduit les attitudes et les comportements des opérationnels dans ce travail.

Relativement à l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs, nos résultats montrent que certains individus se sentent frustrés par rapport à la manière dont l'évaluation de leur activité est faite alors que, d'autres semblent acquiescer leur évaluation. Par rapport aux travaux de Athinson et al., (1997), l'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs fait référence au principe de contrôlabilité. Ce principe stipule que les individus seront fiers que l'évaluation de leur travail, reflète les objectifs qui leur ont été assignés et non ceux portant sur l'ensemble du groupe. Ce qui semble être contradictoire avec la vision de l'évaluation dans ce travail. Cette évaluation a porté sur la manière dont elle était faite auprès des opérationnels. Relativement à l'objectif du travail, l'étude a essayé de ressortir les outils qui entrent dans l'évaluation du niveau d'activité des opérationnels.

Pour ce qui est du feedback, les travaux de Langevin et al., (2013) distinguent deux niveaux de

feedback : Le premier fait référence aux informations que le supérieur fournit de façon claire, adéquate et régulière sur les raisons des décisions prises lors des étapes de la fixation des objectifs. Le deuxième niveau de feedback, concerne les informations reçues de façon individuelle par rapport à une attitude affichée par le passé et propose des mesures correctives. Par rapport à la présente étude, il a été question de recueillir les impressions que les opérationnels des PME ont par rapport à la manière dont le retour sur le niveau d'atteinte des objectifs est fait. A ce niveau, les résultats ont été donnés sur deux points : ceux qui ont une perception juste du retour et ceux qui ont une perception contraire de celui-ci. Ici, la bonne perception du retour se traduit par les caractéristiques ci-après : « *la motivation, l'envie de mieux faire, le fait d'être formidables, le fait d'être félicité et recevoir des encouragements pour aller de l'avant, la conviction d'être sur la bonne route, ce qui booste et procure la fierté* ». Dans la même logique, certains opérationnels ont estimé que le retour qu'ils reçoivent leur permet de se corriger. Suite aux réponses favorables obtenues relativement à la perception du retour, il découle que ces éléments caractérisent la justice distributive et la justice interactionnelle. Par ailleurs, certains opérationnels se sentent mal à l'aise par rapport au retour qu'ils reçoivent par rapport au niveau d'atteinte de leurs objectifs. De ce fait, ces opérationnels ont un sentiment d'incompétence, n'éprouvent aucune « *satisfaction, en sont dégoûtés, embêtés, choqués et démotivés* ». Par rapport à notre travail le type de sentiment qui peut en découler c'est l'injustice interactionnelle qui est contraire à ce qu'insinuent des recherches précédentes. Ce qui ne donnerait pas l'envie de faire partie de ces organisations.

Pour ce qui est des outils émergents de l'étude, les impressions qui se dégagent sont susceptibles d'être analysées à deux niveaux: Certains opérationnels adhèrent à la politique des entreprises d'ailleurs ils considèrent ces outils comme : « *une preuve que le travail que l'opérationnel fournit est important; comme un catalyseur ; comme quelque chose qui chasse la paresse, qui procure une satisfaction, traduit le sérieux, une bonne stratégie et donne le sentiment d'appartenance* »... etc. Ceci est de concert avec la littérature qui illustre que lorsque l'individu a le sentiment d'être traité de façon correcte par la structure qui l'emploie, ceci lui donne un sentiment juste. Ce qui répond à l'une des préoccupations de Langevin et al., (2013) qui répondent à la question sur les effets de la justice sur les comportements (confiance et engagement vis-à-vis de l'organisation). Etant donné ces effets sont une résultante des outils de contrôle, ce qui justifie la question de la justice organisationnelle dans le processus de contrôle. D'où dans le cadre de notre étude, pour ce qui concerne les outils, les types de justice qui s'y

dégagent sont : la justice procédurale et la justice interactionnelle.

En revanche, d'autres ne trouvent pas qu'il soit important de mettre des outils en place pour suivre leurs travaux beaucoup plus dans les entreprises de service qui proviennent de l'étude, nous avons : la considération de l'outil comme un moyen de contrainte, une démotivation, un piège ; une frustration ; une déviance, un moyen de faire la police derrière le personnel. Par rapport à cette étude ces différentes perceptions négatives des outils de contrôle de gestion peuvent traduire soit une injustice procédurale ou une injustice interactionnelle.

Conclusion

Cette recherche a pour objectif de savoir le type de justice qui se dégage des dispositifs de contrôle de gestion mis en œuvre dans les PME au Cameroun. Au terme de l'analyse des verbatim, l'étude révèle que l'utilisation des outils de contrôle de gestion cache les aspects de la justice organisationnelle. Ainsi, dans ce travail, nous avons identifié via les verbatim, les outils, les motivations de leur mise en œuvre, l'appréhension qui en découle afin de déduire le type de justice organisationnelle qui y est enfoui. A l'issue du traitement des données, les résultats obtenus révèlent les comportements positifs pour expliquer le sentiment juste et d'autres des comportements négatifs traduisant parfois la présence des injustices dans les PME au Cameroun. Ceci s'accroît plus dans les entreprises de services malgré que l'appréciation des outils semble être moins importante contrairement aux entreprises de production. Les résultats obtenus nous ont permis de faire un rapprochement avec la littérature anglo-saxonne qui identifie : l'engagement, la satisfaction, la démotivation, les qualifiant de comportements citoyens ou de comportements dysfonctionnels corroborant ainsi les travaux de Langevin et al., (2013), Ngono et al., (2020), Ngono (2021). C'est d'ailleurs ce que soutient la théorie de la traduction qui a permis de mettre en réseau les dispositifs de contrôle de gestion et les individus pour trahir une dimension de la justice procédurale enfoui dans ces dispositifs de contrôle dans les PME au Cameroun. Au terme de l'étude, nous pensons qu'il soit possible d'insister avec la même recherche dans le secteur de service où la majorité des informations relatives à la thématique ont été révélées. Le choix de ce secteur sera important dans la mesure où l'étude permettra de confirmer ou pas les résultats obtenus dans ce cadre. Une étude quantitative serait également salutaire afin d'obtenir des résultats plus globalisant dans le contexte camerounais. Au terme de l'étude, il est important que les managers observent avec rigueur, les pratiques de contrôle de gestion mis en place dans leur entreprise afin d'éviter les effets pervers qui pourraient provenir de celles-ci. Ils doivent mettre en œuvre des outils de façon collégiale selon

les niveaux hiérarchiques pour galvaniser les opérationnels dans leurs différentes tâches ceci éviterait d'avoir un sentiment d'injustice organisationnelle. De ce fait, le fantôme de la justice qui était endormi dans le contrôle de gestion continue de suivre son chemin dans les recherches.

BIBLIOGRAPHIE

Abi Azar (2005), « les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME : cas des PMI au Liban » Comptabilité et connaissance;

Adams, J.S. (1965), Inequity in social exchange. In exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, New York: Academic Press, pp. 267-299;

Athinson A., Balakrishnan R., Booth P. (1997), « Directions in management accounting research », *Management Accounting Research*. 9, 79-108 ;

Balhadj. S et Metboua. G (2022) « la contribution des thérapies cognitivo-comportementale dans la gestion préventive du stress : proposition d'un modèle théorique », *Revue Internationale des Sciences de gestion « Volume 5 : Numéro 2 »* pp : 225-252

Bampoky B. et Meyssonier F. (2012), « L'instrumentation du contrôle de gestion dans les entreprises au Sénégal », *Comptabilité et innovation*, Grenoble, France, pp.cd-rom, 2012, « hal-00690927 » ;

Biwolé F., Causse G. et Ngantchou A. (2018), « Théorie des organisations africaines », édition l'Harmattan ;

Chiapello E. (1996), « les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 1996/2, Tome 2, P. 51-74 DOI : 10.391/cca.022.0051 ;

Chiapello E. et Gilbert P. (2014), « Sociologie des outils de gestion, introduction à l'analyse sociale de l'instrument de gestion » Collection repères ;

De Vaujany (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception usage ». *Revue & Management et Avenir*, n°9, p. 109-126. DOI 10.3917/mav. 009.0109;

Justin J. (2004), « Proposition d'un cadre conceptuel d'analyse des jeux d'acteurs cristallisés dans et par les outils de contrôle » *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 10, P. 213-236. DOI 10,3917/cca.103.0213 ;

Langevin P. et Mendoza C. (2013), « *La justice : un revenant au pays du contrôle ?* » *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 19 Volume 1 (P. 33 à 58);

Langevin P. et Mendoza C. (2013), « *How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours?* » *European management journal* 31, 209-222;

Langevin P. et Mendoza C. (2014), « *L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : rôle médiateur de la justice perçue ?* » *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 19 Volume 1 (P. 13-42). DOI : 10. 3917/cca.0013;

Lindquist T. (1995), « Fairness as an antecedent to participative Budgeting Examining the Effects of Distributive Justice. Procedural Justice and Referent Cognitions on satisfaction and Performance ». *Journal of Management Accounting Research*, 122-147;

Libby T. (1999), « The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting ». *Accounting, Organizations & Society*, vol. 24, n°2, pp. 125-137;

Mayeglè et Ngo nguidjol S. (2016), « les déterminants du choix du système de contrôle de gestion dans les PME camerounaise : une approche contingente » ; 1ere journée d'étude africaine en comptabilité et contrôle ;

Meyssonier F. (2012), « *le contrôle de gestion des services réflexion sur les fondements et l'instrumentation* » *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2 Tome 18, p. 73-97. DOI: 103917/cca.182.0073 ;

Naro G. (1998) « La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 1998/2 Tome 4, p. 45-69. DOI : 10.3917/cca.042.0045 ;

Ngongang D. (2006), « Pratiques comptables, système d'information et performance des PME camerounaises », *la revue des sciences de Sciences de Gestion* N° 216, p. 59-70;

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

Ngono R. (2021), « contrôle de gestion et justice organisationnelle : les enseignements du contexte camerounais », *éditions EMS management & société dans théories et management des organisations : une perspective africaine* ;

Nobre T., (2001), « *Méthodes de contrôle de gestion dans les PME* » *Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N°2*, p. 119-148 ;

Magner, Johson, Little, Staley et Walker, (2006), The case for fair budgetary procedures. *Managerial Auditing Journal*, 21, 408-419;

Magner N., Welker R., et Campbell T. (1995), « The Interactive Effect of Budgetary Participation and Budget Favorability on Attitudes Toward Budgetary Decision Makers : A research Note. *Accounting, Organizations and Society* 20 (7,8) : 611-618 ;

Rosana J. and Cuguero-Escofet (2014), « Justice as crucial formal and informal element of management control system », *IESE Business School, university of Navarra* ;

Staley A. et Magner N. (2007), Budgetary fairness, supervisory trust, and the propensity to create budgetary slack : Testing a social exchange model in a government budgeting context. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 10(1), 159-182;

Thiéart et al (2014), *Méthode de recherche en management*, 4^e édition, Collection Dunod ;

Wentzel, (2002), « The influence of fairness perception and goal commitment on managers performance in budget setting. *Behavioral Research in Accounting* 14: 247-271.