

IMPACT DE L'INDIVIDUALISATION DES REMUNERATIONS SUR LA PERFORMANCE DES SALARIES : cas des commerciaux des IMF en Côte d'Ivoire

RESUME

Le rôle de l'équité processuelle en contrôle de gestion a été abordé dans la littérature. Mais peu de chercheurs se sont penchés sur le rôle de l'équité distributive dans le processus de contrôle de gestion et sur l'engagement organisationnel.

Ce papier a pour objectif de montrer l'influence de l'équité perçue du système de rémunération sur l'engagement organisationnel et sur le système de contrôle de gestion, à travers la phase de fixation des objectifs et leur mise en œuvre.

A la suite d'une enquête menée auprès de 200 commerciaux d'institutions de micro-finance ivoiriennes, nous avons obtenu des résultats qui montrent que l'équité perçue du système de rémunération influence positivement l'engagement organisationnel. De même, ces résultats montrent que l'implication du salarié dans la fixation des objectifs et la perception de leur caractère atteignable influencent positivement le degré de mise en œuvre qui à son tour renforce la performance individuelle.

Ces résultats invitent ainsi les chercheurs à la prise en compte de ces variables pour l'obtention d'une bonne performance individuelle des salariés.

INTRODUCTION

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage de la performance doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes. Et cela passe par un engagement réel des salariés.

Pour bon nombre de chercheurs en contrôle de gestion, la perception d'équité processuelle pourrait influencer l'engagement organisationnel du salarié (Burney *et al.* 2009 Wentzel 2002). Rares sont ceux qui se sont intéressés à l'influence de l'équité distributive perçue (qui se rapporte au système de rémunération) sur cet engagement.

Les systèmes de rémunération à l'ancienneté ont longtemps été perçus comme un moyen de limiter les coûts de turn-over (associés aux formations dispensées ou au coût du recrutement) d'œuvre (Brunhes, 1990). Ces systèmes sont devenus aujourd'hui caduques, car d'une part, l'objectif de maintien des salariés qu'ils visaient n'est plus d'actualité, du fait du taux élevé du chômage, créant une forte demande de travail.

D'autre part, cette augmentation systématique n'est pas une garantie de performance, certains salariés étant encouragés à être des partisans du moindre effort (Eustache et Guillotin, 1995).

Toutefois, d'autres facteurs contextuels et environnementaux justifieraient tout aussi bien cette substitution, en l'occurrence, les nouvelles évolutions technologiques et organisationnelles depuis la fin des années 1980 (Hatchuel et Sardas, 1994), la nécessité d'une adaptation rapide des entreprises à leur environnement (évolution du marché, une concurrence exacerbée, efficacité maximale des processus de production) (Cohendet et Llerena, 1994).

Ainsi, des priorités nouvelles au plan stratégique, des objectifs de performance élevée ont conduit les entreprises à s'orienter vers les systèmes de rémunération individuels.

La perception du système de rémunération (individuelle) influence –elle l’engagement organisationnel du salarié et sa performance ?

Ce présent papier est organisé comme suit : La section 1 présente et définit les principaux concepts de l’étude ; la section 2 est une analyse de la littérature et la présentation des hypothèses issues du modèle ; la section 3 présente la méthodologie et les résultats de la recherche. Nous achevons par une conclusion, comportant les contributions, les limites et les perspectives de la recherche.

1. CADRE CONCEPTUEL

Cette section permettra de définir les concepts d’individualisation des rémunérations (1.1), d’engagement organisationnel (1.2) et de performance individuelle (1.3)

1.1. Individualisation des rémunérations

1.1.1. Historique et définition

De plus en plus utilisée dans certaines organisations, la rémunération individualisée ne date pourtant pas d’aujourd’hui. Elle prend sa source au début du vingtième siècle de la rémunération au rendement ou à la pièce et se mue par la suite en rémunération hiérarchise, suite aux revendications syndicales de l’entre-deux guerres.

La période de forte croissance économique et d’amélioration des conditions de vie (Trente Glorieuses 1948-1975) permettra aux salariés de s’épanouir par la participation obligatoire aux profits de l’entreprise. Toutefois de 1975 à 1985, une grande vague de suppression d’emplois due aux chocs pétroliers (1973 et 1979) va suivre, exigeant une qualification accrue du personnel.

De 1985 à 1996, l’adaptabilité est de mise et le salaire variable fait son entrée parmi les systèmes de rémunération.

Des critères de performance individuelle, de groupe ou organisationnelle sont fixés et ont un impact sur les augmentations salariales et les avantages perçus qui deviennent variables dans le temps et fonction de la productivité du travailleur. Cette politique salariale visait au départ la compression du coût du travail (Gazier, 1993).

Mais les responsables RH ont désormais un objectif : stimuler la productivité des salariés, mesurer leur contribution individuelle à la performance de l’entreprise ; Ce qui entraîne bien évidemment un intérêt croissant pour les augmentations individuelles, au détriment des augmentations générales (Reynaud, 1992 ; Even, 1992).

L’individualisation des salaires a pour objectif premier la motivation des salariés. Pour se faire, cette politique salariale met en place un système de mesure de la performance individuelle qui sera récompensée. Les chances de succès de ce système reposent sur des critères et objectifs préalablement définis par le responsable hiérarchique et dont sont informés individuellement tous les salariés (Martory et Crozet, 2016).

Les régimes individuels sont généralement basés sur des critères de performance reliés aux individus pour la détermination de la rémunération variable.

Dans cet article, nous retenons la définition suivante : est considérée comme rémunération individualisée, toute forme de rémunération accordée à un employé autre qu’un taux de base ou un salaire, dans laquelle les versements fluctuent selon certains standards qualitatifs ou quantitatifs, prédéterminés ou non, généralement associés à une performance individuelle (ISQ, 2000 ; Renaud et Dupuis, 2010).

1.1.2. Structure des systèmes de rémunération individualisée

A tout système de rémunération individualisée sont rattachés un modèle à résultat et des outils appropriés.

1.1.2.1. La rémunération de la performance ou le modèle à résultats

La rémunération individualisée nécessite un système efficace d'appréciation des performances individuelles. En effet, avec des objectifs individuels connus et fixés à l'avance, des critères d'appréciation des performances vulgarisés, les salariés sont mieux impliqués dans leurs tâches. Deux principales catégories sont à distinguer.

On a d'une part, les systèmes dont l'évolution des compétences et des performances du salarié influence l'évolution du salaire fixe. Les augmentations de salaires doivent être méritées et la rémunération est structurée selon des fourchettes de variations.

D'autre part, on a les systèmes de rémunération incitative ou variable, qui, lorsque le salarié influence positivement certaines variables clés récompensent cet apport par un bonus équivalent.

Est qualifiée de performance, toute augmentation du niveau des ventes ou toute réduction des coûts de production. En général, une part variable du salaire est réversible à chaque salarié, et sera fonction de cette contribution, renforçant ainsi leur motivation (Held, 1997).

Ce système s'est imposé, à cause des fluctuations économiques et environnementaux qui ont souvent un impact sur l'activité de l'entreprise (exemple : chute du chiffre d'affaires) rendant nécessaire l'adoption de salaires flexibles.

L'exemple le plus rapproché est celui du salaire des personnels commerciaux, dont la partie variable est proportionnelle aux résultats.

1.1.3. Les outils de rémunération individuelle

La rémunération individuelle ne saurait fonctionner sans un système efficace d'évaluation de l'apport personnel de chaque salarié. La part variable de la rémunération est associée aux résultats observés au plan individuel pour chaque salarié.

L'individualisation de la rémunération a un objectif d'équité et de stimulation. Elle concerne :

- la rémunération immédiate de la contribution à travers des primes divers (salaires aléatoires ou variables) ;
- la modulation personnelle du salaire à partir d'une évaluation des performances dans une plage de progrès; déterminée pour chaque emploi ;
- l'attribution d'avantages monétaires ou non immédiats ou différés.

St-Onge et Thériault, (2006, 2014) distinguent trois outils des systèmes de rémunération individuelle : la prime de rendement, la rémunération à la pièce et la commission.

La prime de rendement

La prime de rendement est la part forfaitaire équivalent au rendement et est rattachée au salaire fixe (St-Onge et Thériault, 2014,p. 377). Tous les niveaux hiérarchiques sont aujourd'hui concernés, alors qu'auparavant seuls les cadres étaient pris en compte par cette prime.

La rémunération à la pièce

C'est l'association du nombre d'unités produites à la récompense pécuniaire perçue par le salarié. Ce système a longtemps été utilisé dans les entreprises industrielles et vise à augmenter

la production par la fixation d'un rendement référentiel (IRIR, 1996a; St-Onge et Thériault, 2014).

La Rémunération à la commission

Un pourcentage de la valeur des ventes effectuées est affecté au personnel de vente, aux représentants ou aux commerciaux : c'est ce qui constitue la commission (Cloutier et al., 2010, p.32; IRIR, 1996a; St-Onge et Thériault, 2014).

1.2. Le concept d'engagement organisationnel

Pour Meyer et Allen (1991) l'engagement organisationnel est avant tout un état psychologique qui définit l'intensité du lien entre l'employé et son organisation.

Cependant l'engagement renferme une phase active notamment pour Mowday et al. (1982), l'individu a « une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre ».

Meyer et al. (2002) sont également de cet avis, et définissent l'engagement comme une force qui pousse l'employé à initier des actions bénéfiques à l'organisation.

Pour Mowday, Steers et Porter (1979), l'employé engagé s'identifie avant tout à son organisation et y est fortement attaché. En plus, il pourrait éventuellement contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation

Toutes ces tentatives définitionnelles de l'engagement organisationnel, mettent en exergue la volonté de l'employé à accompagner l'organisation dans l'accomplissement de ses objectifs.

Selon Meyer et Allen (1991), Meyer et Herscovitch (2001), le concept d'engagement se caractérise par trois aspects primordiaux.

Par l'engagement affectif le salarié est fier d'être membre de l'organisation et manifeste sa volonté d'appartenance (identification et attachement à l'organisation). Aussi accepte-t-il et adopte-t-il les valeurs de l'organisation (internalisation de ses valeurs) (O'Reilly and Chatman, 1986, Caldwell, Chatman and O'Reilly, 1990, Hunt and Morgan, 1994).

L'engagement normatif se caractérise par l'obligation morale que l'employé ressent envers l'organisation et qui le pousse à rester membre de cette organisation. L'engagement calculé est quant à lui rattaché au coût d'opportunité à consentir par l'employé pour un départ éventuel de l'organisation et la perception du manque d'opportunité suite à ce départ (Meyer et Allen, 1997).

Toutefois, Meyer et Allen (1997) précisent que ces trois dimensions de l'engagement organisationnel coexistent à des degrés divers selon les individus.

1.3. La notion de performance individuelle

Généralement, on définit la performance en termes d'efficacité, c'est-à-dire dans le degré d'obtention des objectifs assignés au salarié. Un objectif doit être précis, valorisé si possible et accompagné d'un échéancier de réalisation. Les objectifs retenus doivent être multiples mais pas trop nombreux : trois est un chiffre courant, cinq un maximum. (Martory et Crozet, 2016)

Du point de vue de Campbell (1990) la performance individuelle au travail est un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs (1999, p. 402).

Ces définitions rejoignent ainsi celle de l'efficacité de Anthony (1965, P17). Selon donc Anthony, l'efficacité indique à quel point l'objectif est atteint. Elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production.

Pour notre part, la performance individuelle du salarié sera définie comme étant le degré d'atteinte des objectifs assignés au salarié.

2. Analyse de la littérature et hypothèses

L'analyse du lien entre le système de rémunération et l'engagement du salarié envers son organisation a été abordée dans la littérature (II.1).

Egalement, il est démontré que l'implication du salarié dans la fixation des objectifs et la perception de leur caractère atteignable a une influence sur l'engagement organisationnel (II.2).

Ce dernier à son tour a un rôle modérateur dans la relation entre les objectifs et leur mise en œuvre (II.3). La mise en œuvre pourrait jouer le rôle de variable médiatrice entre les objectifs et la performance (II.4).

La figure 1 présente les relations les variables de notre étude.

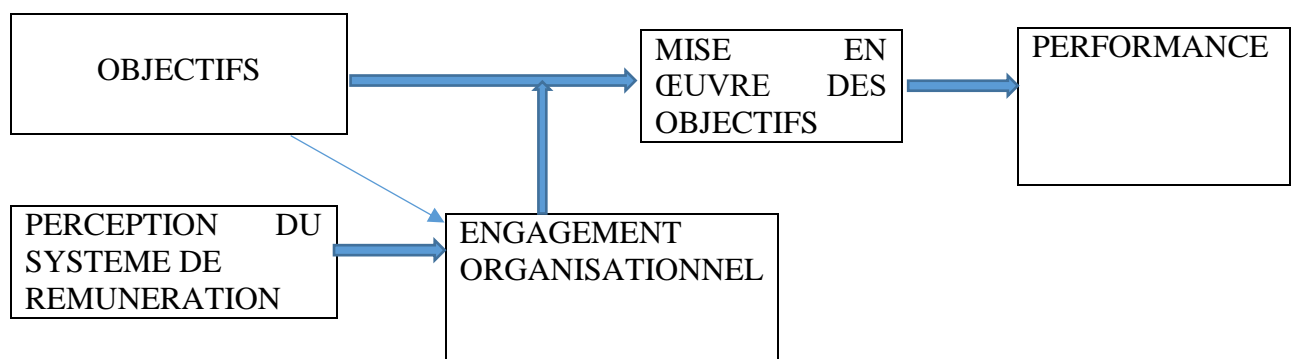


Figure 1 : Modèle théorique

Les variables et indicateurs issus du modèle sont présentés dans le tableau suivant :

VARIABLES	INDICATEURS	MODALITES
Perceptions du système de Rémunération	Equité par rapport au travail accompli	Très équitable Tout juste Equitable Moyennement équitable Inéquitable Très inéquitable
	Equité par rapport aux autres salariés	Très équitable Tout juste Equitable Moyennement équitable Inéquitable Très inéquitable

	Equité par rapport à la concurrence	Très équitable Tout juste Equitable Moyennement équitable Inéquitable Très inéquitable
Engagement organisationnel	Engagement affectif	Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens. Je me sens affectivement attaché (e) à cette entreprise. Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle. Je ressens un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.
	Engagement normatif	Même si c'est à mon avantage, je ne me sentirai pas le droit de quitter mon entreprise maintenant. J'éprouverai de la culpabilité si je quitte mon entreprise. L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité.
	Engagement calculé	En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise. Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechanges possibles.
Objectifs	Perception du niveau de difficulté	Très difficile Difficile Moyennement difficile Facile Très facile

	Niveau d'implication dans la fixation des objectifs	Très impliqué Impliqué Moyennement impliqué Non impliqué Pas du tout impliqué
Mise en œuvre des objectifs	Portée du plan d'action ou degré de mise en œuvre	Très efficace efficace Moyennement efficace Non efficace Pas du tout efficace
Performance	Degré d'atteinte des objectifs de travail	Très minime Minime Modeste Elevé Très élevé

Tableau 1 : Variables du modèle

2.1. L'effet de l'individualisation salariale sur l'engagement organisationnel

Dans ce papier, nous avançons que la perception du système de rémunération influence le degré d'engagement des commerciaux des IMF.

Selon la théorie de l'équité formulée par Adams(1963), le salarié évalue sa contribution à l'entreprise, et la rapporte à sa rétribution.

Il fait alors une comparaison entre ce ratio dit d'équité et ceux des salariés de la même catégorie,

Il construit des standards de comparaison.au sein de l'organisation et en dehors d'elle (entreprises concurrentes).

A la suite de cette comparaison et toujours selon Adams (1963, 1965), un sentiment d'inéquité apparaîtra lorsque le salarié constatera un déséquilibre désavantageux par rapport aux autres salariés. Il réagira alors en vue de rétablir l'équité, soit en réduisant sa contribution de manière subtile, soit en tentant des détournements au détriment de l'entreprise.

A contrario, il accroîtra sa contribution, lorsqu'il constatera un déséquilibre avantageux (suréquité). Ainsi, le sentiment d'équité ou d'inéquité perçu par le salarié par rapport à sa rémunération aura une influence sur son engagement.

Bien vrai que le concept d'équité organisationnelle soit axé sur deux principales composantes, l'équité distributive et l'équité processuelle, nous nous limiterons dans cet article à l'équité distributive qui est beaucoup plus liée à la politique de rémunération.

En effet, certains travaux ont pu montrer un lien positif entre la perception de l'équité et l'engagement affectif (Cropanzano et Folger, 1991 ; Scholl et al., 1987; Cowherd et Levine, 1992).

Selon même un bon nombre d'auteurs (Locke et Latham, 1990 et Lee, Locke et Phan 1997), les incitations financières pourraient stimuler l'engagement des individus envers leur organisation ; et ce, à condition que les objectifs qui y sont rattachés soient réalistes (ni trop faciles, ni trop difficiles à atteindre).

D'où nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : la perception du système de rémunération a un impact sur l'engagement organisationnel.

2.2. L'effet de l'implication dans la fixation des objectifs et la perception de leur caractère atteignable sur l'engagement organisationnel

La fixation des objectifs est la première composante du dispositif de contrôle de gestion. Suivront l'allocation des ressources et l'évaluation des performances.

Certains chercheurs en contrôle de gestion se sont intéressés à l'effet de procédures de fixation d'objectifs sur l'engagement organisationnel (Staley *et al.* 2003 ; Lau et Tan 2005 ; Hartmann et Slapničar 2008 ; Lau et Moser 2008 ; Lau *et al.* 2008).

Le modèle du but de Locke met en exergue les liens existant entre les objectifs et la motivation des collaborateurs. Il définit le but comme étant le désir d'atteindre un certain niveau de performance (Locke, 1968).

Lorsqu'un but est fixé, l'individu fournira des efforts en vue de l'atteindre, aussi difficile qu'il soit, et même s'il n'est pas associé à une récompense.

Plus le but est clair et difficile à atteindre, plus le salarié est motivé, et plus le niveau de performance s'en trouve augmenté.

Selon Latham, Erez et Locke, il est primordial que le salarié soit associé au choix du but qui lui est assigné, car en plus de sa clarté, cela augmente son niveau d'implication individuelle.

L'information permet d'orienter les efforts et les actions de l'individu.

Bon nombre d'auteurs ont également montré qu'il existait un lien significatif entre l'implication des subordonnés dans la fixation des objectifs de travail et l'équité processuelle perçue. En effet, lorsque le salarié a le sentiment d'avoir une influence sur la prise de décision, la production d'informations devient alors plus précise. En plus, s'il a la possibilité de les contester, cela favoriserait une perception favorable des procédures mises s en place par l'organisation Lind *et al.* (1990) Leventhal *et al.* (1980). Mais rares sont celles qui ont étudié le lien avec l'équité distributive perçue.

De ce qui précède découle l'hypothèse suivante :

H2 : l'implication dans la fixation des objectifs et la perception de leur caractère atteignable a un impact sur l'engagement organisationnel.

2.3. L'effet modérateur de l'engagement organisationnel dans la relation entre la fixation des objectifs et leur mise en œuvre

Au but sont associés deux attributs : le contenu qui est l'objectif recherché, c'est à dire le résultat escompté et l'intensité qui est le niveau de réflexion aboutissant au plan d'action.

Locke suggère alors la prise en compte du rôle important de l'engagement du salarié, qui selon lui, modère la relation entre les objectifs fixés et leur mise en œuvre.

Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H3 : l'engagement organisationnel modère la relation entre la fixation des objectifs et leur mise en œuvre.

2.4. L'effet du degré de mise en œuvre des objectifs sur la performance individuelle

Plus l'engagement des individus est fort, plus le niveau de performance est en hausse. Cet engagement est aussi fonction de la perception que les individus ont de l'importance de ces objectifs. (Hollenbeck et al.(1989) sont également de cet avis.

Ils suggèrent néanmoins d'être réaliste dans la fixation des objectifs, car des objectifs trop faciles ou trop difficiles à atteindre amenuisent l'engagement des individus et agissent ainsi sur leur performance (performance trop basse ou en chute) (Hollenbeck, Williams et Klein, 1989).

Dans le même ordre d'idée, Lee, Locke et Phan (1997) recommandent cette pertinence dans la fixation des objectifs, dans le cas où l'on voudrait faire augmenter le niveau d'implication des salariés par les incitations financières.

Nous formulons ainsi l'hypothèse suivante :

H4 : le degré de mise en œuvre des objectifs a un impact sur le degré d'atteinte de la performance.

Les données recueillies ont été utilisées pour mesurer l'intensité de l'engagement des commerciaux et leur performance individuelle, eu égard au système de rémunération, selon une méthodologie précise.

3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1. Collecte des données et description de l'échantillon

Les données ont été collectées lors d'une enquête par questionnaire auto-administré.

3.1.1. Profil de l'échantillon

72 structures de financement décentralisées sont autorisées en Côte d'Ivoire et elles totalisent 231 structures de base (caisses et agences) dont une forte concentration au Sud du pays avec 133 structures, soit 76% des SFD exerçant sur le territoire dont 55% pour la seule ville d'Abidjan Soit environ 30 IMF,.

Nous nous intéressons à un premier niveau, aux 30 IMF exerçant dans la ville d'Abidjan et banlieues, et à un second niveau, à la population des commerciaux des IMF, qu'ils soient conseillers clientèle ou commerciaux externes, car cette population est susceptible d'avoir des objectifs et leur performance évaluée en fonction de l'atteinte de ces objectifs parce que les commerciaux ont une position de choix dans la réalisation des objectifs de ces structures (Abord de Châtillon, 2005).

Cependant, nous n'avons pas eu d'informations précises sur le nombre exact de commerciaux exerçant dans ces MF.

Nous avons, dans cette recherche, constitué l'échantillon de façon raisonnée en combinant la méthode de boule de neige et la méthode de convenance, dont la sélection s'est faite selon la disponibilité des commerciaux.

L'enquête a été réalisée auprès de 200 commerciaux de trente institutions de micro finance dans la ville d'Abidjan et ses banlieues. La majorité des répondants (96,5%) ont l'âge compris entre 25 et 40 ans et seulement 3,5% ont moins de 25 ans. Concernant le niveau d'étude, la plupart a un Bac+2 (91,5%) alors que le reste a au moins un Bac+3. Par ailleurs, ces commerciaux ont majoritairement (84%) entre 5 et 10 ans d'expérience dans leur travail, 16% d'entre eux ont moins de 5 ans d'expérience.

Au préalable des entretiens directifs dont les résultats sont inscrits dans les tableaux suivants, ont été menés, afin de nous informer sur le système de rémunération appliqué aux commerciaux de ces IMF.

Tableau 2 : Quel est le système de rémunération de vos commerciaux

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide La rémunération fixe	27	96,4	96,4	96,4
La rémunération individualisée	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Tableau 3 : Dans quel objectif avez-vous opté pour ce système de rémunération

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pour stimuler la productibilité de mes employés	1	3,6	3,6	3,6
Dans un soucis d'équité	27	96,4	96,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Tableau4 : Quelles pratiques de rémunération incitative utilisez-vous pour rémunérer votre personnel commercial

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Les primes individuelles	28	100,0	100,0	100,0

Tableau 5 :Quels sont les critères de rémunération individualisée?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide La performance individuelle	28	100,0	100,0	100,0

Tableau 6 : La performances de vos commerciaux se mesurent en terme de

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Taux de succès de la prospection de nouveaux clients	28	100,0	100,0	100,0

- Résultats des entretiens directs

Afin de comprendre le système de rémunération des commerciaux ou conseillers clientèle dans les institutions de microfinance (IMF), nous avons mené des entretiens directs auprès de 28 de ces institutions. Les résultats obtenus montrent que la quasi-totalité des IMF ont un système de rémunération fixe dans un souci d'équité. Pour pouvoir inciter leurs commerciaux, elles leur accordent des primes individuelles. En ce qui concerne les rémunérations individualisées, elles se font sur la base des performances individuelles enregistrées sur une période donnée. La détermination de cette performance se fait en calculant le taux de succès de prospection de nouveaux clients.

3.1.2. Instrument de mesure

Au total, nous avons distribué 300 questionnaires auto-administrés, soit 10 par IMF, dont seuls 200 ont été renseignés. Ce qui fait un taux de réponse de 67%.

Ce Questionnaire a été pré-testé afin de vérifier la validité et la pertinence des questions abordées.

Ce questionnaire comprend six principales parties.

La première partie sert à appréhender la perception de l'équité du système de rémunération par les commerciaux. Une échelle de mesure de Likert à cinq niveaux variant de Très équitable à Très inéquitable a été utilisée.

La deuxième partie du questionnaire vise à mesurer le niveau de l'engagement organisationnel (affectif, normatif, calculé) du commercial et est inspiré de l'instrument à trois dimensions d'Allen et Meyer (1991) qui a été utilisée dans bon nombre de recherches.

La troisième partie concerne la mesure de la perception du niveau de difficulté des objectifs et de l'implication du commercial dans leur fixation. Pour cette partie, deux échelles de mesure de Likert à cinq niveaux variant de Très difficile à Très facile ou de Très efficace à Pas du tout efficace ont été utilisées.

La quatrième partie du questionnaire concerne le niveau d'efficacité de la mise en œuvre ou du plan d'action comportant cinq modalités, s'échelonnant de 1(Très facile) à 5 (Pas du tout facile).

La cinquième partie vise à mesurer la performance individuelle du commercial et se mesure en termes de niveau d'atteinte des objectifs sur une échelle de Likert de 1 (Très minime) à 5 (Très élevé) a été utilisée.

La sixième partie délivre des informations d'ordre général, sur le salarié concernant son âge, son niveau d'étude, son expérience professionnelle, etc.

La validation de ces échelles a été vérifiée à travers des tests statistiques.

3.1.3. Validation des échelles de mesure

3.1.3.1. Validation des échelles de la perception du système de rémunération

Pour analyser l'échelle de mesure de la perception du système de rémunération, nous avons réalisé une analyse en composante principale (ACP). Cette analyse a fait ressortir une seule composante pour la variable. Les items qui la composent sont représentés de façon adéquate sur l'axe factoriel. Dans le tableau suivant sont reportées les valeurs obtenues sur chaque critère de l'analyse.

Tableau 7: ACP de la perception du système de rémunération

Code	Items	Qualité de représentation	Composante
PSR1	J'ai l'impression que je suis bloqué(e) dans l'évolution de ma carrière	,794	,891
PSR2	Mon entreprise dispose d'un système d'avancement au mérite	,803	,896
PSR3	Le système d'avancement de mon entreprise est long	,795	,891
PSR4	Dans mon entreprise les modes de rémunération sont incitatifs et stimulants	,770	,878
PSR5	J'estime que je suis bien rémunéré par rapport aux efforts que je fournis dans mon travail	,841	,917
Qualité d'échantillonnage (indice KMO)			,899
Signification du test de sphéricité de Bartlett			,000
Valeur propre			4,003
% de Variance expliquée			80,052
Fiabilité (α de Cronbach)			,937

La seule composante dégagée permet de restituer jusqu'à 80,05% l'information initiale contenue dans les cinq items. Ces items sont représentés de façon adéquate sur l'axe factoriel. Une analyse de fiabilité indique une valeur de 0,937 pour le coefficient α de Cronbach. Ceci indique une bonne cohérence interne.

Afin de vérifier si le modèle de mesure s'ajuste bien avec les données de l'enquête, trois types d'indices d'ajustements ont été calculés. Il s'agit des indices absolus, incrémentaux et parcimonieux.

Tableau 8 : Indices d'ajustement du modèle de mesure de perception du système de rémunération

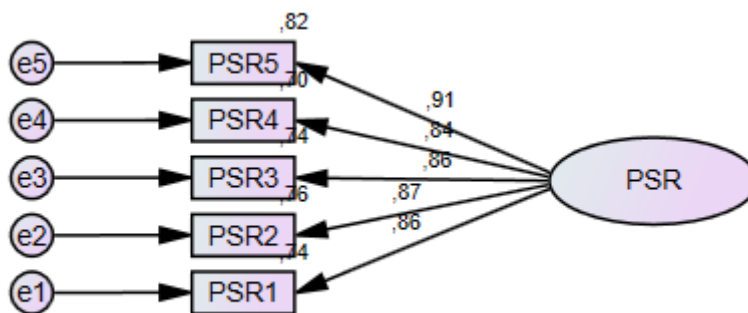
<i>Indices absolus</i>							<i>Indices incrémentaux</i>			<i>Indice Parcimonieux</i>	
χ^2	df	GFI	AGF I	RMR	SRM R	RMSEA	NFI	TLI	CFI	χ^2/df	AIC
						< 0,08				< 5	

		> 0,90	> 0,90	Proche de 0	< 0,09		> 0,90	> 0,90	> 0,90		Faible
10,496	5	,981	,943	,017	,0145	,074	,988	,987	,993	2,099	30

En se référant au seuil des indices, on peut dire que le modèle de mesure présente une qualité d'ajustement très satisfaisante.

En outre, l'analyse factorielle confirmatoire, effectuée en utilisant le modèle d'équations structurelles du logiciel AMOS version 23, permet de valider l'échelle de mesure de perception du système de rémunération appliquée aux commerciaux des IMF.

Figure 2 : AFC de l'échelle de la perception du système de rémunération



3.1.3.2. Validation des échelles de l'engagement organisationnel

La première étape de la validation de l'échelle a consisté à factoriser les composantes de la variable. Cette analyse a fait ressortir les trois dimensions de l'engagement organisationnel issues de la littérature. C'est-à-dire l'engagement affectif (4 items), l'engagement normatif (3 items) et l'engagement calculé (3 items). Après avoir vérifié les conditions de factorisation avec l'indice KMO qui doit être au moins de 0,5, nous avons effectué une rotation en VARIMAX pour faire ressortir la structure dimensionnelle de la variable.

Tableau 9: ACP de l'engagement organisationnel

Code	Items	Qualité de représentation	Composante		
			1	2	3
EA1	Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens	,855	,904		
EA2	Je me sens affectivement attaché (e) à cette entreprise	,861	,906		

EA3	Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle	,856	,888		
EA4	Je ressens un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise	,709	,822		
EN1	Même si c'est à mon avantage, je ne me sentirai pas le droit de quitter mon entreprise maintenant	,800		,893	
EN2	J'éprouverai de la culpabilité si je quitte mon entreprise	,706		,846	
EN3	L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité	,718		,835	
EC1	En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir	,868			,910
EC2	Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise	,855			,892
EC3	L'une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechanges possibles	,860			,887
Qualité d'échantillonnage (indice KMO)					
		,825			
Signification du test de sphéricité de Bartlett					
		,000			
Valeur propre			4,336	1,494	2,257
% de Variance expliquée			43,358	14,941	22,572
% de Variance Totale expliquée			80,872		
Fiabilité (α de Cronbach)			,925	,820	,918

La première composante qui correspond à l'engagement affectif explique à lui seul environ 43,34 % l'information initiale contenue dans les 10 items. Toutes les composantes mises ensemble permettent d'expliquer 80,87 % la variance totale de l'engagement organisationnel. La valeur de l'indice KMO est de 0,825 et le test de sphéricité de Bartlett est très significatif. Ceci nous rassure de la faisabilité de l'ACP et nous informe que la matrice des individus factorisés n'est pas identitaire. Nous avons également des valeurs d'alpha de Cronbach compris entre 0,820 et 0,925. Les items de chaque facteur dégagé ont donc une bonne cohérence interne.

Comme les résultats de l'ACP nous donnent trois dimensions, nous allons réaliser une analyse confirmatoire pour vérifier si ces structures factorielles sont valides distinctes les unes des autres.

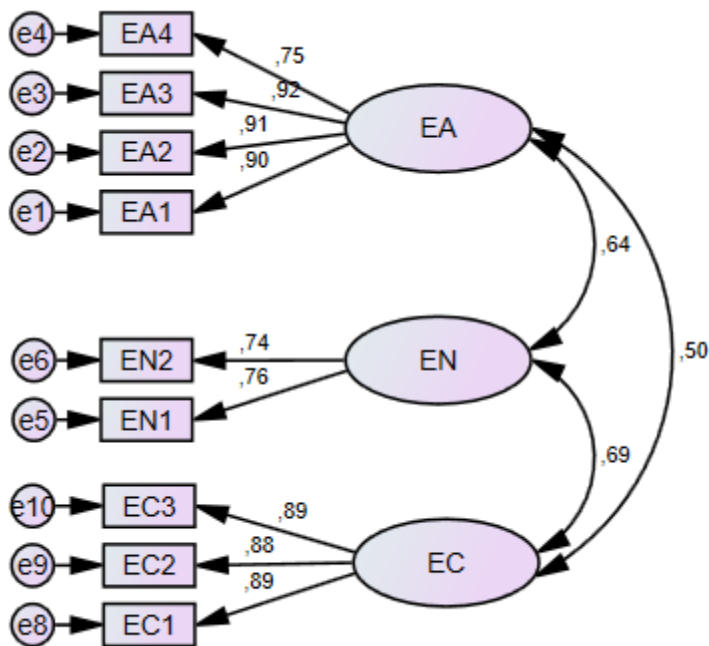
L'AFC a montré que l'item EN3 n'avait pas une contribution factorielle inférieure à 0,7, celui-ci a été retiré de l'analyse et a permis une amélioration de l'ajustement du modèle de mesure.

Tableau 10: ACP de l'engagement organisationnel

Indices absolus							Indices incrémentaux			Indice Parcimonieux	
χ^2	df	GFI > 0,90	AGFI > 0,90	RMR Proche de 0	SRMR < 0,09	RMSEA < 0,10	NFI > 0,90	TLI > 0,90	CFI > 0,90	χ^2 /df < 5	AIC Faible
35,537	24	,963	,931	,040	,0273	,049	,974	,987	,991	1,481	90

La figure présente le modèle de mesure de l'engagement organisationnel. Les contributions factorielles, indiquées dans la figure, montrent que l'échelle proposée est valide, car chacun des indicateurs partage plus de variances avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur. Par ailleurs, il peut être constaté que les dimensions de l'engagement organisationnel sont fortement corrélées entre elles. De ce fait, ces trois dimensions peuvent représenter une seule variable latente c'est-à-dire l'engagement organisationnel.

Figure 3 : Modèle de mesure de l'engagement organisationnel



Afin de déterminer la fiabilité des modèles de mesure retenus, nous avons calculé le ρ de Jöreskog jugé plus pertinent que l'alpha de Cronbach. Par ailleurs, nous avons vérifié également la validité convergente de ces modèles.

Tableau 11 : Validité des échelles

Variables	Code items	Contribution factorielle	Fiabilité composite (CR)	Variance moyenne extraite (AVE)	rhô de Joreskog
Perception du système de rémunération	PSR1	,80	0,982	0,637	0,945
	PSR2	,80			
	PSR3	,77			
	PSR4	,80			
	PSR5	,77			
Engagement organisationnel	EA1	,90	0,975	0,579	0,930
	EA2	,91			
	EA3	,92			
	EA4	,75			
	EN1	,76			
	EN2	,74			
	EC1	,89			
	EC2	,88			
	EC3	,89			

Les scores de la fiabilité composite des variables sont de 0,982 et 0,975 respectivement pour la perception du système de rémunération et l'engagement organisationnel. Et on constate que la variance moyenne extraite (AVE) dépasse le seuil de 0,5 pour chacun des construits.

En outre, l'analyse du tableau montre une valeur très acceptable du rhô de Joreskog sur l'ensemble des variables du modèle. Ainsi, les items retenus témoignent parfaitement la fidélité des échelles de mesure.

La validité convergente du modèle global de mesure est ainsi vérifiée, du fait du respect des trois critères sollicités.

3.2. Test des hypothèses

3.2.1. Analyse des liens directs

Dans cette partie, nous voulons analyser les liens prédéfinis entre les variables de notre travail. Pour cela, nous vérifions au préalable les corrélations entre ces variables.

Tableau 12 : Corrélations

			PERF	MEO	OBJ	EO	PERS
PERF	Corrélation de Pearson	de	1	,453**	,426**	,208**	,175*
	Sig. (bilatérale)			,000	,000	,003	,013
	N		200	200	200	200	200
MEO	Corrélation de Pearson	de	,453**	1	,245**	,576**	,347**
	Sig. (bilatérale)		,000		,000	,000	,000
	N		200	200	200	200	200
OBJ	Corrélation de Pearson	de	,426**	,245**	1	,137	,082
	Sig. (bilatérale)		,000	,000		,054	,248
	N		200	200	200	200	200
EO	Corrélation de Pearson	de	,208**	,576**	,137	1	,454**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,054		,000
	N		200	200	200	200	200
PERS	Corrélation de Pearson	de	,175*	,347**	,082	,454**	1
	Sig. (bilatérale)		,013	,000	,248	,000	
	N		200	200	200	200	200

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Les corrélations ne pouvant pas établir les relations de cause à effet, nous avons testé le modèle structurel sur AMOS à partir d'une estimation des maximums de vraisemblances.

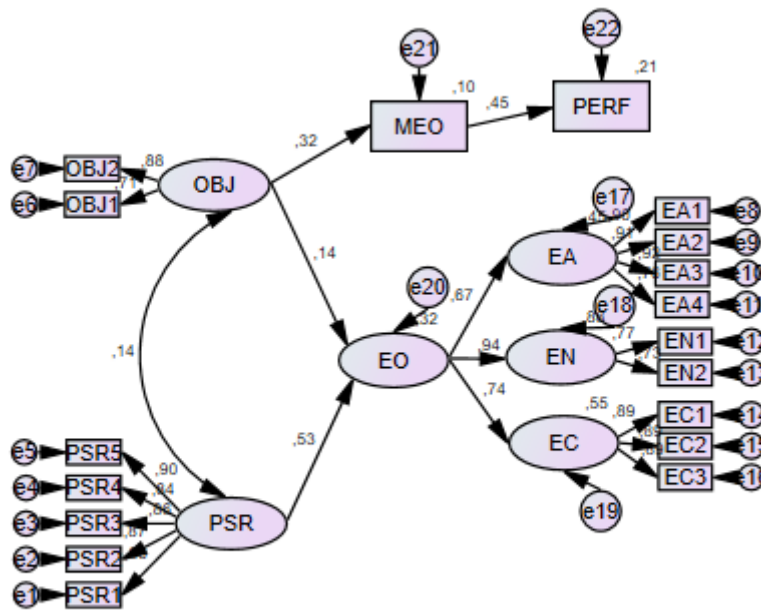
Nous allons tester les hypothèses formulées à partir de la revue de la littérature. Mais, avant de nous prononcer sur les deux hypothèses (H1 et H2) qui découlent de ce modèle, nous vérifions d'abord son ajustement global aux données empiriques.

Tableau 13 : Indices d'ajustement du modèle global

<i>Indices absolus</i>							<i>Indices incrémentaux</i>			<i>Indice Parcimonieux</i>	
χ^2	df	GFI	AGF I	RMR	SRMR	RMSEA	NFI	TLI	CFI	χ^2/df	AIC
		> 0,90	> 0,90	Proche de 0	< 0,09	< 0,08	> 0,90	> 0,90	> 0,90	< 5	Faible
284,1	129	,874	,833	,122	,1183	,078	,893	,927	,938	2,202	342

Les valeurs des indices d'ajustement témoignent d'une très bonne adéquation du modèle des déterminants de l'engagement des commerciaux.

Figure 4 : Modèle de l'engagement



H1 prévoit une relation positive entre la perception du système de rémunération (PSR) et l'engagement organisationnel (EO). On voit à travers la figure 3 et le tableau 7 que le coefficient estimé est positif et très significatif ($\beta=0,374$ et $p<0,01$). Cela signifie que plus les systèmes de rémunération sont perçus comme équitables, plus les commerciaux des IMF s'engagent dans leur travail.

La deuxième hypothèse (H2) qui prévoyait une relation positive et significative entre la perception du caractère atteignable des objectifs (OBJ) et l'engagement organisationnel (EO) s'avère non significative. En effet, la probabilité d'erreur associée au test de significativité est supérieure au seuil normal de 0,05.

Tableau 14 m_ : Résultats des tests de lien direct

			<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
<i>EO</i>	<---	PSR	,374	,064	5,810	***
<i>EO</i>	<---	OBJ	,204	,128	1,589	,112
<i>MEO</i>	<---	OBJ	,645	,164	3,945	***
<i>PERF</i>	<---	MEO	,316	,044	7,169	***

L'hypothèse H3 stipule que la perception du caractère atteignable des objectifs (OBJ) influence de façon positive le degré de mise en œuvre des objectifs (MEO). Les résultats obtenus confirment cette hypothèse en ce sens que le coefficient estimé est différent et supérieur à zéro avec une marge d'erreur très inférieure à 0,05 ($\beta=0,645$ et $p<0,01$).

H4 concerne la relation entre le degré de mise en œuvre des objectifs (MEO) et le degré d'atteinte de la performance (PERF). On peut constater que cette relation est positive ($\beta=0,316$) et très significative ($p<0,01$). Par conséquent, le degré de mise en œuvre des objectifs permet

d'accroître le degré d'atteinte de la performance commerciale dans les institutions de micro finance.

III.2.2 Test des effets indirects

Tableau 15 : Rôle de l'engagement entre Objectifs et Mise en œuvre des objectifs

Antécédents	Variable dépendante : Mise en œuvre des objectifs					
	Coeff.	SE	t	P	IC	
Constant	3,7573	,0321	11,0151	0000	3,6940	3,8206
OBJ	,3067	,0326	9,4169	,0000	,2425	,3710
EO	-,0235	,0324	-,7262	,4686	-,0874	,0404
Int_1	-,0211	,0313	-,6752	,5004	-,0828	,0406
R ² -Ajusté = 0,16 %						

On constate que le coefficient estimé de l'interaction entre la perception du caractère atteignable des objectifs et l'engagement organisationnel n'est pas significatif ($p > 0,05$). Cela nous amène à conclure de l'absence d'effet de modération de l'engagement organisationnel sur la relation entre la perception du caractère atteignable des objectifs et le degré de mise en œuvre des objectifs. Par conséquent, l'hypothèse H5 est rejetée.

Conclusion, limites et suggestions pour des recherches futures

Cette recherche a été menée selon une démarche quantitative.

Les IMF de la ville d'Abidjan dans leur majorité adopte le même système de rémunération en ce qui concerne leurs commerciaux. En effet, ces derniers ont un salaire fixe et bénéficie d'une rémunération individualisée, en l'occurrence une prime qui est fonction du taux de prospection de nouveaux clients.

Nos résultats ont démontré qu'il existe un lien positif et significatif entre l'équité perçue du système de rémunération et l'engagement organisationnel. L'engagement organisationnel augmente avec l'équité perçue du système de rémunération. En cela elle confirme d'autres travaux qui ont obtenu le même résultat (Cropanzano et Folger, 1991).

De même, le degré de mise en œuvre des objectifs, augmente avec la perception du caractère atteignable des objectifs.

Egalement, nos résultats ont démontré que le degré de mise en œuvre des objectifs, influence positivement et significativement la performance individuelle des commerciaux des IMF.

Par contre, la bonne perception du caractère atteignable des objectifs n'augmente pas l'engagement organisationnel, et ce dernier ne modère pas la relation entre la perception du caractère atteignable des objectifs et leur degré de mise en œuvre.

Nos contributions sont de plusieurs ordres.

Sur le plan théorique, nos résultats renforcent le rôle de l'équité distributive sur l'engagement organisationnel. Toutefois, son influence n'ayant pas été démontré dans la relation entre la fixation des objectifs et leur phase de mise en œuvre, il conviendrait de se pencher vers d'autres recherches qui ont plutôt indiqué l'importance de la justice procédurale perçue en contrôle de

gestion (Langevin et Mendoza, 2014). Par ailleurs, nous avons pris en compte toutes les trois composantes de l'engagement organisationnel, au contraire d'autres études qui se sont intéressées à l'engagement affectif uniquement.

Sur le plan empirique, nous n'avons pris en compte qu'un seul aspect du processus de contrôle de gestion et avons pu démontrer qu'il permettait d'aboutir à la performance, au contraire d'autres études qui en ont intégré toutes les autres phases.

Sur le plan pratique, nos résultats renforcent également l'importance de la phase de fixation des objectifs et également d'une mise en œuvre efficace dans le processus de contrôle de gestion. Ils invitent les praticiens à accorder une attention particulière à cette phase qui a une influence particulière sur l'obtention de performance individuelle des salariés.

Hormis ces différentes contributions, notre étude comporte cependant quelques limites, qu'il convient de souligner.

L'étude a été effectuée sur la population des commerciaux des IMF de la ville d'Abidjan et banlieues. Mais, n'ayant pas d'information précise sur leur nombre, les enquêtés ont été sélectionnés selon un choix raisonné (par boule de neige); l'échantillon est donc non probabiliste, même si le taux de réponse est élevé(67%).

En outre, l'étude s'est uniquement intéressée à l'équité distributive.

Le modèle n'a étudié que le rôle de modération de l'engagement organisationnel dans la relation entre la fixation des objectifs et leur mise en œuvre, qui n'a pu être prouvé

D'autres recherches pourraient envisager son rôle médiateur dans la relation et le vérifier.

De même, ces recherches pourraient adjoindre au modèle utilisé dans ces travaux, les indicateurs de justices procédurale et interactionnelle pour compléter l'étude.

BIBLIOGRAPHIE

Adams, J.S. (1963), "Towards an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n°67, November, pp422-436

Adams, J.S. (1965) Inequity in social exchange, *Adv. Exp. Soc. Psychol*, n°62, pp335-343.

Anthony R.N. (1965), *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Harvard University Press, Boston

Anthony R.N. (1988), *The Management Control Function*, Harvard University Press, Boston

Anthony R.N., Govindarajan V. (1995), *Management Control Systems*, Irwin, 8th ed.

Anthony R.N., Govindarajan V. (1997), *Management Control Systems*, McGraw-Hill, 900 p., 9th ed.

BRUNHES B. (1990), « *La flexibilité du travail : définition et modèles* », *Cahiers Français*, n°246, mai-juin, p.12-24.

Caldwell, D., Chatman, J. et O'reilly, C. (1990), « Building organizational commitment: A multifirm study », *Journal of Occupational Psychology*, 63, p.245-261.

Cropanzano, R. et Folger, R. (1991) Procedural Justice and Worker Motivation. In: Steers, R.M. and Porter, L.W., Eds., *Motivation and Work Behavior*, 5th Edition, McGraw-Hill, New York, 131-143.

COHENDET.P ET LLERENA., in « *Les nouvelles rationalisations de la production* », Cépadues édition, collection automatisation et production, p.16-25, 1994.

Cowherd, D. M., et Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 302-320.

Cowherd, D. et Levine, D. (1992), « Product Quality and Pay Equity between Lower-level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory », *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 302-320.

EUSTACHE D. ET GUILLOTIN Y(1995), «Analyse longitudinale et nouvelle politique de rémunération : un premier exemple », *Communication aux XLIVe congrès de l'Association Française de Sciences Economiques* », Paris, septembre, 18 p.,

Gazier, B. (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, Éditions la Découverte.

Hartmann, F., Slapničar, S. (2008). Objective rewarding, managerial motivation and organizational commitment: The intervening role of justice. *Studies in Managerial and Financial Accounting* 18: 127-144.

Hartmann, F., Slapničar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society* 34 (6–7): 722-737.

HATCHUEL.A ET SARDAS.J.C, (1994), « *Les nouvelles rationalisations de la production* », Cépadues édition, collection automatisation et production, p. 1-15,.

Hollenbeck, J. R., Klein, H. J., O'Leary, A. M., et Wright, P. M. (1989). Investigation of the construct validity of a self-report measure of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 951-956.

I.R.I.R. 1996. *Rémunération variable : Description et tendances*, avril.

I.R.I.R. 1996. *Rémunération variable : Fondements et impacts*, avril.

ISQ. 2000. *La rémunération variable : Fréquences et caractéristiques selon les secteurs, enquête 1999*, 64 p.

Langevin, P. et Mendoza, C. (2014), « Effet du contrôle par les résultats sur L'engagement organisationnel affectif : le rôle Médiateur de la justice procédurale perçue », Association francophone de comptabilité | « Comptabilité - Contrôle - Audit », 1 Tome 20 , pages 13 à 42.

Lau, C. M., Tan, S. L. C. (2005). The importance of procedural fairness in budgeting. *Advances in Accounting* 21: 333-356.

Lau, C. M., Moser, A. (2008). Behavioral effects of nonfinancial performance measures: The role of procedural fairness. *Behavioral Research in Accounting* 20 (2): 55-71.

Lau, C. M., Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review* 37 (4): 389-413.

Lau, C. M., Tan, S. L. C. (2005). The importance of procedural fairness in budgeting. *Advances in Accounting* 21: 333-356.

Lau, C. M., Wong, K. M., Eggleton, I. R. C. (2008). Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: The role of outcome-based and non-outcome-based effects. *Accounting and Business Research* 38 (2): 121-135.

Lind, E. A., Kanfer, R., Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology* 59 (5): 952-959.

Locke, E.A. (2004). "What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century". *Academy of Management Review*, vol.29, n°3, pp. 388-403.

Locke, E.A. (2000). "Motivation, cognition, and action: an analysis of studies of task

goals and knowledge”. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 49, n°3, pp. 408-429.

Locke, E.A. (1997). “The motivation to work: what we know”. *Advances in Motivation and Achievement*, vol.10, pp. 375-412.

Locke, E.A. (1991). “The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core”. *Organizational Behaviour And Human Decision Processes*, vol.50, pp. 288-299.

Locke, E.A., Smith, K.G., Erez, M., Chah, D-O, et Schaffer, A. (1994). “The effects of intra-individual goal conflict on performance”. *Journal of Management*, vol. 20, n°1, pp. 67-91.

Locke, E.A., Latham, G.P, Saari, L.M., Shaw, K.N. (1990). “Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel”. *Psychological Science*, vol. 1, n°4, pp. 240-246.

Locke, E.A. (1989). “An integrated control theory of work motivation”. *Academy of Management Review*, 14, 150-172.

Locke, E.A. (1977). “The myths of behavior mod in organizations”. *Academy of Management Review*, vol. 2, pp. 543-553.

Locke, E.A., Latham, G.P, Saari, L.M., Shaw, K.N. (1981). “Goal setting and task performance: 1969-1980”. *Psychological Bulletin*, vol. 90, n°1, pp. 125-152.

Locke, E.A., Cartledge, N., et Knerr, C.S. (1970). “Studies of the relationship between satisfaction, goal-setting, and performance”. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 5, pp.135-158.

Locke, E.A. (1976). “The nature and causes of job satisfaction”, dans Dunnette, M.D., *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, pp.297-1349.

Locke, E.A. (1968). “Toward a theory of task motivation and incentives”. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3, pp.157-189.

Locke, E.A (1984). *Goal setting. motivational technique that works* . Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey, 193 p.

Locke, E.A et Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E.A; Mento, A.J. et Katcher, B.L. (1978).“The interaction of ability and motivation in performance: An exploration of the meaning of moderators”. *Personnel Psychology*, vol.31, pp.269-280.

Locke, E.A. (2000). “Motivation, cognition, and action: an analysis of studies of task goals and knowledge”. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 49, n°3, pp. 408-429.

Locke, E.A. (1997). "The motivation to work: what we know". *Advances in Motivation and Achievement*, vol.10, pp. 375-412.

Martory, B. et Crozet, D.(2016), *Pilotage social et performances* 9^{ème} édition, Dunod.

Meyer J.P., Allen N.J. (1991) « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, Vol 1, pp. 61-89.

Meyer J.P., Allen N.J., Smith C.A. (1993) « Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, pp. 538-551.

Meyer J.P., Allen N.J. (1997), *Commitment in the workplace: theory, research and application*, Thousands Oaks, CA : Sage.

Morgan, R.M. et Hunt, S.D. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, p. 20-38.

Mowday, R.T., Porter, L.W. et Steers R.M. (1982), *Employee-organization linkages : the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New-York, Academic Press.

O'reilly, C.A. et Chtman, J.A. (1986), « Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior », *Journal of Applied psychology*, 71, p. 492-499.

Scholl, W. Richard, Elizabeth A. Cooper et Jack F. McKenna. 1987. «Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes». *Personnel Psychology*, Vol. 40, p.113-124.

Tournier, B. (1993) *Les orientations de gestion des banques et le rôle du contrôle de gestion bancaire*. *Revue d'économie financière*, n°27, 1993. L'industrie bancaire. pp. 365-380.

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

Les impacts de la présence de la rémunération variable sur la participation aux activités syndicales locales. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5 (2), 39–64. <https://doi.org/10.7202/1000019ar>

Pages annexes

Statistiques descriptives

Fréquences

Statistiques

	Dico identificati on	ENTREPRI SE	HABITA TION	SEXE	AGE	XT	NI
N Valide	200	200	200	200	200	200	196
Manqua nt	0	0	0	0	0	0	4
Moyenne	57,45		5,93	1,03	1,97	1,84	1,07

Table de fréquences

HABITATION

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Abobo	45	22,5	22,5	22,5
Anyama	6	3,0	3,0	25,5
Adjamé	22	11,0	11,0	36,5
Attecoube	10	5,0	5,0	41,5
Cocody	30	15,0	15,0	56,5
Koumassi	7	3,5	3,5	60,0
Marcory	13	6,5	6,5	66,5
Treichvill e	16	8,0	8,0	74,5
Yopougo n	41	20,5	20,5	95,0
Autres	10	5		100,0
Total	200	100,0	100,0	

SEXE

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide M	195	97,5	97,5	97,5
F	5	2,5	2,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

AGE

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide moins de 25 ans	7	3,5	3,5	3,5
Entre 25 et 40 ans	193	96,5	96,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

XT

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moins de 5 ans	32	16,0	16,0	16,0
5 à 10 ans	168	84,0	84,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

NI

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide BAC+2	183	91,5	93,4	93,4
BAC+3	13	6,5	6,6	100,0
Total	196	98,0	100,0	
Manquant Système	4	2,0		
Total	200	100,0		

Fréquences

Statistiques

ENTREPRISE

N	Valide	200
	Manquant	0

ENTREPRISE

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ADECSA	1	,5	,5	,5
ADVANS	25	12,5	12,5	13,0
AFRIQUE EMERGENCE ET INVEST	1	,5	,5	13,5
AMIFA	23	11,5	11,5	25,0
CAC	25	12,5	12,5	37,5
CANARI	1	,5	,5	38,0
CEFIS SA	1	,5	,5	38,5
CELPAID	22	11,0	11,0	49,5
CFEFCI	2	1,0	1,0	50,5
CMECEL	1	,5	,5	51,0
CNEC-SEQUOIA	1	,5	,5	51,5
CREDIT ACCESS	20	10,0	10,0	61,5
CREDIT DU NORD	2	1,0	1,0	62,5
CREDIT FEF	14	7,0	7,0	69,5
CREDIT MUTUEL DE CI	1	,5	,5	70,0
FONIC CI	1	,5	,5	70,5
GESCI	2	1,0	1,0	71,5
HES-FINANCE-SA	1	,5	,5	72,0
HORTENSIA FINANCES SA	1	,5	,5	72,5
IGITRUST CI	1	,5	,5	73,0
M2E	2	1,0	1,0	74,0
MCF-PME	1	,5	,5	74,5

MICROCRED	20	10,0	10,0	84,5
MIMOYE SA	2	1,0	1,0	85,5
MUTAS-RCEMAF	1	,5	,5	86,0
OMIS FINANCE	1	,5	,5	86,5
RAOUDA FINANCE	3	1,5	1,5	88,0
RCMEC CI	1	,5	,5	88,5
UNACOOPEC	23	11,5	11,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	