



QUAND LES OUTILS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE CREENT DES EMOTIONS: PREMIERS RESULTATS D'UNE EXPERIMENTATION

Domaine thématique : Ressources humaines

*CODELLO, Pénélope
OIRY, Ewan
ESG-UQAM*

Résumé

Les recherches sur les outils de gestion qui montrent qu'ils génèrent des émotions sont importantes pour comprendre les comportements des individus et prédire leurs décisions. Les outils peuvent générer des émotions négatives ou positives. La littérature a également permis d'identifier que le format de l'outil – quantitatif versus qualitatif – avait un impact sur la nature des émotions. L'information quantitative pourrait notamment être perçue comme plus fiable et ainsi développer un sentiment de confiance. Les informations qualitatives demanderaient des capacités cognitives plus importantes et seraient perçues comme plus subjectives. Notre recherche s'inscrit dans ces travaux et s'intéresse à l'impact du format des outils sur les émotions. Plus encore, en nous centrant sur deux émotions en particulier (la honte et la culpabilité), notre modèle de recherche se centre sur deux dimensions : la compréhension de l'état émotionnel dépendamment du format de l'information de l'outil (quantitative ou qualitative) et une analyse différentielle en fonction du genre afin de comprendre le traitement émotionnel différencié. La méthodologie employée est une méthodologie expérimentale dont les hypothèses de base proviennent d'une étude qualitative pilote exploratoire (23 managers) faisant l'objet d'une autre publication. L'expérimentation a porté sur un échantillon de 923 participants. L'étude permet de démontrer que la forme de l'outil est un prédicteur de l'intensité des émotions vécues. De plus, cela permet de montrer que cet effet est changeant selon le genre.



Mots-clés: outils de gestion; émotions; culpabilité ; honte ; format des outils; genre

Abstract

Research on management tools that shows that they generate emotions is important for understanding individuals' behaviors and predicting their decisions. Tools can generate negative or positive emotions. The literature has also identified that the format of the tool - quantitative versus qualitative - has an impact on the nature of the emotions. In particular, quantitative information could be perceived as more reliable and thus develop a sense of trust. Qualitative information would require greater cognitive abilities and would be perceived as more subjective. Our research is in line with this work and is interested in the impact of the format of the tools on emotions. Moreover, by focusing on two emotions in particular: shame and guilt, our research model focuses on two dimensions: the understanding of the emotional state depending on the format of the information of the tool (quantitative or qualitative) and a differential analysis according to gender in order to understand the differentiated emotional processing. The methodology used is an experimental methodology whose basic hypotheses come from an exploratory qualitative pilot study (23 managers) which is the subject of another publication. The experimentation involved a sample of 923 participants. The study shows that the form of the tool is a predictor of the intensity of the emotions experienced. Moreover, it shows that this effect varies according to gender.

Keywords: Management tools; emotions; guilt; shame; format of the tool; gender



1. Revue de littérature et cadre de recherche

1.1. Outils de gestion et émotions

Les recherches sur les outils de gestion ont montré que ces derniers génèrent des émotions (Boedker et Chua, 2013) et que les émotions impactent les outils et pratiques (Baxter et al., 2019 ; Repenning et al., 2022). Dans cette perspective, les outils sont des « entités génératrices » qui mobilisent des actions particulières et font bouger les gens dans certaines directions (Hall, 2016 ; Carlsson-Wall et al., 2021). Les émotions ne sont pas une fin en soi, mais l'élément d'un processus conduisant à l'action ou à un comportement (Lajante et Lux, 2020).

Les travaux ont identifié l'existence d'émotions positives et négatives autour des outils de gestion. Concernant les émotions négatives, Argyris (1953) montre par exemple que les budgets peuvent générer de l'anxiété et de la peur. Sur le même outil comptable Chushen et al. (2013) mettent en évidence des émotions de détresse et de colère chez les employés. Hall (2016) parle également du sentiment d'échec ou encore du stress. Traitant plus particulièrement d'outil de d'évaluation de la performance, Hopwood (1974) identifie de l'anxiété et de l'inquiétude chez les employés du fait d'une peur de ne pas répondre aux attentes. Pour leur part, Andiola et al. (2019) montrent que les auditeurs évalués ressentent de l'agacement, de la frustration et de la colère lorsqu'ils reçoivent de mauvaises évaluations. Sur des systèmes de gestion de la performance toujours, Hannan et al. (2013) montrent que les individus qui reçoivent des évaluations moins bonnes que leurs pairs ressentent de la honte. Récemment, Erickson et al. (2022) montrent que le langage émotionnel utilisé pour réaliser un feedback de performance auprès des employés a un effet sur la performance future des employés (le langage émotionnel négatif diminue la performance des employés en réponse à un feedback négatif).

Des émotions positives sont également identifiées en lien avec les outils comptables et de mesure des performances. Boedker et Chua (2013) qui s'intéressent notamment aux cartes



stratégiques et aux objectifs de performance soulignent que les individus peuvent ressentir du plaisir et de l'excitation. Hall (2016) parle de joie, de fierté et de satisfaction. Smith et England (2019) constatent pour leur part que les systèmes de gestion de la performance peuvent sous certaines conditions (notamment d'alignement à la culture de l'entreprise) favoriser les sentiments de bonheur et de fierté ce qui conduit selon les auteurs à améliorer l'engagement des employés. Pour le part, Hannan et al. (2013) montrent que les individus dont la performance évaluée dépasse celle de leurs pairs ressentent de la fierté. Les auteurs soulignent que cette émotion a des effets potentiellement positifs sur leur motivation et leur effort au travail.

1.2. Format des outils de gestion et émotions

La littérature en sciences de gestion et plus précisément en comptabilité distingue les formats de présentation qualitatifs et quantitatifs des informations et outils de gestion. Des recherches traitant du format de présentation s'intéressent ainsi à des outils de gestion des risques (Stoel et al., 2017), à la communication d'informations non-financière (Bochkay et Joos, 2021) ou encore à des outils de comptabilité de management (Cardinaels, 2008) et aux tableaux de bord (Cardinaels & van Veen-Dirks, 2010 ; Van der Heijden, 2013; Mertins & White, 2016). Parmi ces recherches, certaines ont montré que le format de l'information a un impact sur la façon dont les utilisateurs perçoivent l'information ainsi que sur les jugements qu'ils portent et la confiance qu'ils accordent à ces jugements (Stoel et al., 2017). Cohen et al. (2000) montrent que les auditeurs réagissent davantage aux informations quantitatives que qualitatives lorsqu'ils génèrent des hypothèses dans leur mission. D'autres soutiennent que le format de l'information a un impact sur la prise de décision notamment du fait que ce format peut modifier les perceptions qu'on les individus des informations (Kadous et al., 2005). L'information quantitative serait plus facile à traiter (Dilla et al., 2013) et le chiffre serait également perçu comme plus précis, clair et objectif (Robson, 1992). Dans une perspective similaire, Kadous et al. (2005) soutiennent que



l'information quantitative est plus persuasive que l'information qualitative lorsque l'information est crédible et inversement lorsqu'elle est moins crédible. À l'opposer, une information qualitative serait perçue de façon plus subjective (Adams & Frost, 2007) et ambiguë (Bochkay & Joos, 2021) et demanderait une capacité cognitive plus importante (Dilla et al., 2013) pour être traitée. Aussi, si les travaux en comptabilité ont déjà étudié l'effet du format de l'information sur le comportement des individus, la compréhension de ce processus comporte des zones d'ombres que les émotions pourraient éclairer. Nous postulons les hypothèses suivantes dans cette perspective :

H1c / H1h : Le format de l'outil (information qualitative vs. quantitative) est un prédicteur de la culpabilité (c) / honte (h) perçue de l'individu

1.3. Genre et émotions

Les émotions de honte et de culpabilité sont des émotions déjà identifiées dans la littérature comptable (Repenning et al., 2022 ; Lux et al., 2022). Dans leur étude traitant des évaluations de la performance, Hannan et al. (2013) montrent que les individus qui reçoivent des évaluations moins bonnes que leurs pairs ressentent de la honte. Lux et al. (2022) mettent en évidence une émotion de culpabilité chez des salariés qui n'atteignent pas les objectifs de performance définis par l'organisation, mais aussi chez les évaluateurs de ces salariés. Blaufus et al. (2017) montrent que les émotions de honte et de culpabilité peuvent avoir des effets disciplinant sur les individus ce qui les conduit à augmenter leur respect des règles et procédures comptables.

Ces émotions sont à la fois différentes et particulièrement liées. Elles se distinguent, car le sentiment de culpabilité implique un sentiment de regret à l'égard d'un comportement identifié (Lutwak et al., 1998) qui peut conduire à un acte de réparation par l'individu du préjudice causé (Vaish et Hepach, 2020). La honte pour sa part, renvoie souvent à un



sentiment d'inutilité et d'impuissance (Tangney et al., 2007) faisant écho à une situation révélée au regard des autres (Lewis, 1987). Le sentiment de honte se caractérise ainsi par une conscience de soi par rapport aux autres et apparaît lorsque l'individu prend conscience de l'exposition de ses propres défauts ou faiblesses aux autres (Schoenleber & Berenbaum, 2012 ; Nyström et al., 2018). Ces émotions sont cependant liées, car elles renvoient toutes deux à la fonction du moi (Lewis, 1987). Il s'agit d'émotion morales qui impliquent la conscience de soi en relation à l'autre (Tangney et al., 2007).

Au-delà de leurs différences, ces deux émotions sont identifiées comme faisant l'objet de traitements différents chez les hommes et les femmes (Harder, 1995 ; Lancellotti et Thomas, 2018). Dans une étude traitant tout particulièrement du rôle de l'identité de genre dans le traitement des émotions, Lutwak et al. (1998) montrent que les femmes déclarent des niveaux de culpabilité et de honte plus importants que les hommes. Des études traitant plus particulièrement de la honte (Barrett & Bliss-Moreau, 2009) confirment que les femmes ressentiraient ces émotions dans une plus grande mesure que les hommes. Concernant la culpabilité, Lancellotti et Thomas (2018) soulignent que cette émotion est importante pour les femmes et qu'elle a des implications importantes pour ces dernières sur la perception de leur estime de soi. Les femmes auraient de plus tendance à se blâmer plus facilement que les hommes en tournant l'hostilité vers l'intérieur plutôt que vers l'extérieur. Les femmes admettraient des expériences de culpabilité plus intenses que les hommes (Ferguson et Crowley, 1997). Aussi, les études antérieures traitant de la honte et de la culpabilité nous permettent de poser les hypothèses suivantes :

H2c / H2h : Le genre est un prédicteur de la culpabilité (c) / honte (h) perçue de l'individu



Il résulte des deux développements précédents (2.1.3 et 2.1.4) que le genre pourrait être un modérateur de l'effet de la forme de l'outil sur les émotions perçues par les individus. Nous formulons à ce titre les hypothèses suivantes :

H3c / H3h : Le genre est un modérateur de l'effet du format de l'outil sur la culpabilité / honte

Cette hypothèse conduit aux deux hypothèses suivantes qui seront traitées par une analyse différentielle des hommes et des femmes en cohérence avec les résultats des études traitant des émotions et du genre (Lancellotti et Thomas, 2018) :

H3-fc / H3-fh : Le format de l'outil (information qualitative vs. quantitative) est un prédicteur de la culpabilité / honte perçue chez les femmes

H3-hc / H3-hh : Le format de l'outil (information qualitative vs. quantitative) est un prédicteur de la culpabilité / honte perçue chez les hommes

Les hypothèses de recherche développées précédemment se modélisent à travers un modèle de recherche en deux temps.

Premièrement, la compréhension de l'état émotionnel dépendamment du format de l'information de l'outil (qualitatif /quantitatif) et du genre (homme / femme) :

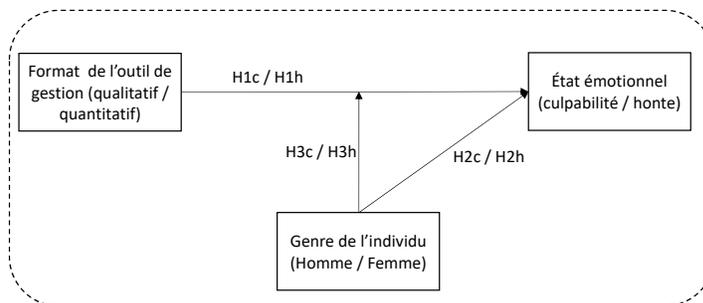




Illustration 1 : Effet du format de l’outil et du genre sur l’état émotionnel

Deuxièmement, une analyse différentielle par genre (homme / femme) visant à comprendre le rôle de l’état émotionnel découlant du format de l’information de l’outil sur des déterminants de comportement en organisation :

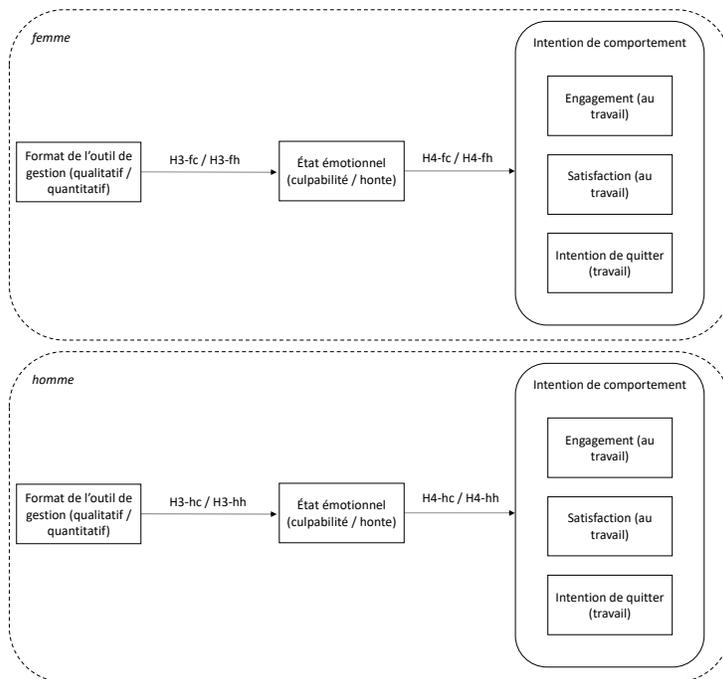


Illustration 2 : Format de l’outil, état émotionnel et intention de comportement

2. Méthodologie

La méthodologie employée est une méthodologie expérimentale dont les hypothèses de base proviennent d’une étude qualitative pilote exploratoire faisant l’objet d’une autre publication (auteurs, 2022).

2.1 Étude qualitative pilote



Une étude qualitative exploratoire a été menée auprès de 23 managers provenant de secteurs variés. Ces entrevues avaient notamment pour objet d'aborder les émotions perçues par les individus au regard des principaux outils de gestion utilisés dans leur activité de travail. Ces entrevues ont permis d'une part de souligner l'importance et la récurrence des émotions de honte et de culpabilité chez les individus, et d'autre part de supposer une variation de ces émotions au regard de la forme qualitative ou quantitative de l'outil. Cette étude qualitative pilote, appuyée par la revue de la littérature, est à l'origine de nos hypothèses.

2.2 Étude expérimentale

2.2.1. Participant.es

Les participant.es (n=923) ont été recrutés par le biais de la plateforme Prolific au cours de l'automne 2021 contre une compensation de \$2.50 pour un temps de réponse attendu de 7 minutes. L'expérimentation a été administrée par le biais de l'outil de sondage Qualtrics. Le temps de réponse moyen a été de 6 minutes.

Les individus étaient en amont sélectionnés par le biais de questions de filtre directement sur la plateforme Prolific. Seuls les individus répondant aux critères suivants étaient invités à répondre au sondage : 1) âge compris entre 22 et 70 ans; 2) en situation d'emploi à temps complet ou à temps partiel ; 3) possède un superviseur dans son emploi; 4) possède un niveau d'étude de type « technical/community college ou undergraduate degree, ou graduate degree ou encore doctorate degree; 5) est de langue maternelle anglaise; 6) Réside aux États-Unis, au Royaume-Unis ou au Canada; 7) suivant les recommandations de Finley (2015) : possède un taux passé d'approbation des études élevée (dans notre cas supérieur à 99%).

2.2.2. Plan expérimental



Nous nous situons dans un plan d'expérience à groupes indépendants (inter-sujets) avec 3 conditions. Le contexte est le suivant : Un individu dont la performance est évaluée se voit expliquer qu'il se trouve dans une situation de performance négative (contexte). Suite à cette information, l'individu se voit soit présenter un outil de gestion visant à évaluer sa performance (2 situations expérimentales) soit aucun outil (1 situation expérimentale de contrôle). Pour les situations impliquant un outil, l'outil de gestion est soit de nature qualitative, soit de nature quantitative. Les individus sont répartis au hasard sur l'une de ces trois situations expérimentales. L'individu doit prendre connaissance et lire en détail la situation et les outils et mesures qu'il contient. Des questions visant à vérifier son attention lui sont posées avant de quitter cette page de visualisation et de lecture. Après la lecture de la situation (pouvant comporter un outil) l'individu est invité à s'exprimer sur son ressenti des émotions de honte et de culpabilité. À la suite de cela l'individu est questionné sur sa satisfaction au travail, son intention de quitter son travail, son engagement au travail. Finalement les individus doivent répondre à quelques questions de contrôle (*personality inventory*).

2.2.3. Variables contrôlées, manipulées et dépendantes

Les variables externes que nous contrôlons sont : 1) la situation de performance négative (il est indiqué à l'individu au début de l'expérimentation qu'il se trouve dans une situation de performance négative) ; 2) le statut d'évalué (l'individu joue le rôle d'une personne évalué par un.e supérieur.e et non d'un évaluateur).

Une variable est ici manipulée : la formalisation de l'évaluation de la performance (qualitative, quantitative ou pas de formalisation). Un outil qualitatif désigne un outil de mesure de la performance dont les indicateurs et évaluations sont formalisés de façon qualitative (par du texte). Un outil quantitatif désigne un outil de mesure de la performance



dont les indicateurs et évaluations sont formalisés de façon quantitative (par des chiffres). Pas de formalisation, signifie que la performance n'est pas évaluée de façon formalisée. L'individu est simplement informé de la situation globale de sa performance (négative). L'objectif de la condition expérimentale « sans outil formalisé » est avant tout d'évaluer la variation émotionnelle découlant de la présence / absence d'un outil de mesure.

Aussi, la manipulation se fait au niveau de la forme de l'évaluation : outil qualitatif, outil quantitatif, pas d'outil. Nous avons ainsi 3 groupes soumis chacun à une condition expérimentale et une seule, de la façon suivante (Tableau 1).

Tableau 1 : Nombre de répondants par conditions expérimentales

outil	Sujets (n=923)
Sans outil formalisé (0)	320
Qualitatif (1)	303
Quantitatif (2)	300

Une variable modératrice est utilisée : le genre. En nous appuyant sur la littérature existante ainsi que sur l'étude pilote qualitative, nous proposons d'étudier les émotions de culpabilité et de honte perçue chez les femmes et les hommes.

Les deux variables principales médiatrices sont les émotions de honte et de culpabilité. Ces deux variables sont évaluées à l'aide de l'échelle SSGS (State Honte and Culpabilité Scale) qui est une échelle validée (Marschall et al., 1994; Ginot et al., 2013) et éprouvée pour évaluer ces émotions au moment même de l'état. L'échelle d'origine comporte 3 dimensions (15 items) évaluées sur une échelle de Likert en 5 points permettant d'évaluer la honte, la culpabilité et la fierté. Nous retenons ici la version à deux dimensions (honte et culpabilité) et dix items (cinq pour chacune des deux sous-échelles. L'analyse de fiabilité



montre un alpha de Cronbach de 0,88 pour Honte et de 0,85 pour Culpabilité tous deux supérieurs aux recommandations idéales de 0,7 (Hair et al., 2022).

Nous testons également par l'intermédiaire du SAM (Self-Assessment Manikin) le statut émotionnel au début de l'expérience de l'individu. Les individus ont en moyenne une valence légèrement positive (moyenne de 5,85 sur une échelle de 1 à 9) et une intensité légèrement inférieure au point milieu (4,27 sur une échelle de 1 à 9) avec des écarts types tout à fait acceptables (respectivement 1,46 et 1,69) montrant que nous avons interrogé des individus se trouvant dans une situation émotionnelle « normale ».

Nous mesurons également trois variables dépendantes liées aux intentions comportementales : l'engagement au travail, la satisfaction au travail et l'intention de quitter le travail. L'engagement au travail est mesuré à l'aide de l'ultra-short measure for work engagement (UWES-3) by Schaufeli et al., (2019). Cette l'échelle de mesure en trois items a été sélectionnée, car elle présente de bons résultats tout en alourdissant peu le questionnaire. L'analyse de la fiabilité montre un alpha de Cronbach de 0,81. La satisfaction au travail a été mesurée par une échelle mono-item en 7 points (*Extremely dissatisfied - Extremely satisfied*) en accord avec les travaux de Dolbier et al. (2005). L'intention de quitter le travail est mesurée à l'aide d'une échelle en trois items (Annexe 4) en 5 points (*strongly disagree – strongly agree*) utilisée par Mitchell et al. (2001). L'analyse de la fiabilité montre un alpha de Cronbach de 0,91.

Finalement, dans le cadre d'une analyse linéaire nous avons intégré les variables de contrôle suivantes : 1) l'âge, le niveau de formation, le Ten-Item Personality Inventory (TIPI). Le niveau de formation était divisé en quatre catégories (technical/community college; undergraduate degree; graduate degree; doctorate degree). Le TIPI (Gosling et al., 2003) is a very short measures of the Big Five (Goldberg, 1990) qui mesure en 10 items



sur en 7 points (*Disagree strongly – Agree strongly*) 5 traits centraux de personnalité (Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Emotional Stability, Openness to Experiences). L'analyse de fiabilité montre des alpha de Cronbach respectifs de 0.78 (extraversion), 0.76 (agreeableness), 0.67 (conscientiousness), 0.74 (emotional stability), 0.73 (openness to experiences) tous supérieurs aux recommandations minimales acceptables de 0.6 (Hair et al., 2022) et proches ou supérieurs aux recommandations minimales idéales de 0.7.

Dans le cadre des analyses menées, soulignons que la force des effets est mesurée pour l'ANCOVA avec l'éta-carré (η^2) dont les tailles d'effets sont les suivantes : effet de petite taille autour de 0.01; effet de taille moyenne autour de 0.06; effet de grande taille autour de 0.14 et plus (Cohen, 1988).

Pour les tests des différentes hypothèses, qui repose notamment sur des comparaisons de moyenne issues de test post-hoc Fisher's LSD, la force des effets est mesurée avec le d de cohen (d) dont les tailles d'effets sont les suivantes : 0.2 est décrit comme un effet « faible »; 0.5 « moyen » et 0.8 comme « fort » (Cohen, 1998).

2.2.4. Vérification de la compréhension des outils et manipulation check

Chaque condition expérimentale faisait l'objet d'un contrôle d'attention et de compréhension de l'outil. Une question précise portant sur la structure de l'outil ou la situation d'évaluation était soumise à chaque répondant. Par exemple la question suivante était posée : « In the performance appraisal form above, what does your manager repeatedly ask of you? » avec les possibilités de réponses suivantes : 1) better results ; 2) explanations ; 3) to work harder. Les individus qui n'ont pas répondu correctement à ces questions de contrôle ont été éliminés de l'analyse. Cela représente environ 12% des individus en tout (127 individus).



De plus, dans notre expérimentation, la variable indépendante est totalement observable (il s'agit de l'outil de gestion) contrairement à une variable non observable (variable latente) faisant référence à un concept. Les trois modalités observables de l'évaluation de la performance (sans outil, avec outil qualitatif alimenté, avec outil quantitatif alimenté) se confondent avec celles de la manipulation. Nous pouvons donc affirmer que les variables indépendantes ont été manipulées comme prévu (Purdue et Summers, 1986) et que dans le même temps aucun autre élément n'a varié. Nous pouvons ainsi être confiants que l'effet observé sur les émotions perçues est dû uniquement aux variations de la variable indépendante.

3. Résultats de l'expérimentation

Après une présentation des statistiques générales (3.1.) nous revenons sur les résultats propres à chacune des hypothèses (3.2.)

3.1. Statistiques générales et étude préliminaire avec le groupe contrôle

Dans un premier temps une analyse de covariance (ANCOVA) a été réalisée sur l'ensemble de l'échantillon (n=923) pour examiner l'effet de l'outil, du genre, et de leur interaction sur la honte et la culpabilité, en contrôlant pour l'effet des variables démographiques (âge, éducation, personnalité). Le tableau 2 présente les statistiques descriptives associées à cet échantillon.

Table 2 : Statistiques descriptives de l'échantillon

Panel	n=923		
Genre	Nb (%)	Education	Nb (%)
Male :	427 (46,3%)	Technical/communitcy college	104 (11,3%)



Female :	496 (53,7%)	Undergraduate degree (BA/BSc/other)	518 (56,1%)
		Graduate degree (MA/MSc/Mphil/other)	256 (27,7%)
		Doctorat degree (PhD/other)	45 (4,9%)

Age	Nb (%)	Country residence	Nb (%)
22-30	343 (37,2%)	United Kingdom	682 (73,9%)
31-40	325 (35,2%)	United States	174 (18,9%)
41-50	165 (17,9%)	Canada	67 (7,3%)
51-60	73 (7,9%)		
61-70*	17 (1,8%)		

TIPI (echelle de 1 à 7)	\bar{x} / s	SAM (echelle de 1 à 9)	\bar{x} / s
Extraversion	3,46 / 1,57	Unhappy (1) – Happy (9)	5.85 / 1.46
Agreeableness	5,11 / 1,15	Intensity (1 à 9)	4.27 / 1.69
Conscientiousness	5,43 / 1,22		
Emotional Stability	4,42 / 1,44		
Openess to Experiences	4,87 / 1,14		

*age maximum déclaré : 69 ans

3.2. Test des hypothèses

La réalisation d'une ANCOVA (Tableau 3) permet de répondre à la plupart des hypothèses formulées dans cette étude.

Tableau 3 : Linear model (ANCOVA) for Culpabilité and Honte

	CULPABILITÉ	HONTE
--	-------------	-------



	df	F	Sig.	Eta-carré (η^2)	df	F	Sig.	Eta-carré (η^2)
Age	1	23,70	<,001	,025	1	10,10	,002	,011
Highest_education_level	1	,035	,852	,000	1	,356	,551	,000
Extraversion_TIPI	1	,806	,370	,001	1	2,319	,128	,003
Agreeableness_TIPI	1	1,024	,312	,001	1	1,144	,285	,001
Conscientiousness_TIPI	1	,956	,328	,001	1	1,058	,304	,001
Emotional_Stability_TIPI	1	57,69	<,001	,060	1	91,66	<,001	,092
Openness_to_Experiences_TIPI	1	,112	,738	,000	1	1,102	,294	,001
Sex	1	21,33	<,001	,023	1	6,62	,010	,007
Tool_Shape	2	6,09	,002	,013	2	7,03	<,001	,015
Sex * Tool_Shape	2	25,22	<,001	,053	2	23,33	<,001	,049

3.2.1. H1c et H1h (La forme de l'outil est un prédicteur de la culpabilité / honte perçue de l'individu)

L'analyse linéaire visant à expliquer la honte et la culpabilité vient soutenir l'importance individuelle de la variable manipulée, qui montre un effet significatif de petite taille pour la forme de l'outil à la fois pour culpabilité et pour honte.

Afin d'identifier dans quelle mesure l'intensité des émotions ressenties diffère selon la forme de l'outil nous avons réalisé un test post-hoc Fisher's LSD.

Nos résultats montrent que la culpabilité est plus intense avec un outil qualitatif qu'avec un outil quantitatif (différence = +0,21, $p < .001$, $d = .28$). Nous pouvons donc retenir l'hypothèse H1c : « La forme de l'outil (qualitatif vs. quantitatif) est un prédicteur de l'intensité de la culpabilité perçue de l'individu ».



Les mêmes tests pour la honte montrent ici encore que la honte serait plus intense avec un outil qualitatif qu'avec un outil quantitatif (différence = .20, $p = .002$, $d = .25$). Nous pouvons donc retenir l'hypothèse H1h : « La forme de l'outil (qualitatif vs. quantitatif) est un prédicteur de l'intensité de la honte perçue de l'individu ».

3.2.2. H2c et H2h (Le genre est un prédicteur de la culpabilité / honte perçue de l'individu)

L'analyse linéaire visant à expliquer la honte et la culpabilité vient soutenir l'importance individuelle de la variable modératrice du genre, qui montre un effet significatif de petite taille à la fois pour culpabilité et pour honte.

Les résultats concernant la culpabilité mettent en évidence que les femmes déclarent en moyenne une culpabilité perçue supérieure de +0,25 ($p < .001$, $d = .31$) par rapport aux hommes dans les trois situations confondues (qualitatif, quantitatif, sans outil). Nous pouvons donc retenir l'hypothèse H2c « Le genre est un prédicteur de l'intensité de la culpabilité perçue en situation d'évaluation d'une performance négative »

Les résultats concernant la honte mettent eux aussi en évidence une différence de perception : Les femmes déclarent en moyenne une honte perçue supérieure de +0,15 ($p = .010$, $d = .18$) par rapport aux hommes dans les trois situations confondues. Nous pouvons donc retenir l'hypothèse H2h « Le genre est un prédicteur de l'intensité de la honte perçue en situation d'évaluation d'une performance négative »

3.2.3. H3c et H3h (le genre est un modérateur de l'effet de la forme de l'outil sur la culpabilité / honte)

L'importance et la significativité de l'effet d'interaction dans le modèle linéaire aussi bien pour culpabilité que pour honte (effet significatif de taille moyenne) viennent soutenir le rôle modérateur du genre sur l'effet de la forme de l'outil sur la culpabilité et la honte. Nous pouvons donc retenir les hypothèse H3c « Le genre est un modérateur de l'effet de



la forme de l’outil sur la culpabilité » et H3h « Le genre est un modérateur de l’effet de la forme de l’outil sur la honte ». Afin de mieux identifier cet effet modérateur du genre, nous avons procédé à une analyse différentielle par genre.

3.2.4. H3-fc et H3-fh (effet de la forme de l’outil chez les femmes)

Concernant les femmes, la différence de culpabilité entre les formes d’évaluation est significative avec une taille d’effet moyenne, $F(2, 910) = 28.69, p < .001, \eta^2 = .06$, et significative avec une taille d’effet moyenne également pour honte, $F(2, 910) = 24.16, p < .001, \eta^2 = .05$.

Plus particulièrement, nos résultats montrent que chez les femmes, la culpabilité est plus intense (Figures 1 et 5) avec un outil qualitatif qu’avec un outil quantitatif (différence = .63, $p < .001, d = .82$). Cette différence est significative et la taille d’effet est large. Nous pouvons donc retenir l’hypothèse H3-fc : « La forme de l’outil (qualitatif vs. quantitatif) est un prédicteur de l’intensité de la culpabilité perçue des femmes ».

Concernant la honte, nos résultats montrent aussi que la honte est plus intense (Figures 2 et 6) avec un outil qualitatif qu’avec un outil quantitatif chez les femmes (différence = .62, $p < .001, d = .56$). Nous pouvons donc retenir l’hypothèse H3-fh : « La forme de l’outil (qualitatif vs. quantitatif) est un prédicteur de l’intensité de la honte perçue des femmes ».

Nos résultats mettent également en exergue que la culpabilité perçue chez les femmes dans une situation sans outil versus avec un outil qualitatif ou quantitatif est différente. En effet, chez les femmes, l’utilisation d’un outil quantitatif conduit à l’existence d’une culpabilité moyenne moins intense ($-0.38, p < .001, d = .37$) que lors d’une évaluation sans outil, tandis que l’utilisation d’un outil qualitatif conduit à l’existence d’une culpabilité moyenne plus intense ($+0.25, p = .003, d = .24$) que lors d’une évaluation sans outil (Figure 1).



Nos résultats mettent également en exergue que la honte perçue chez les femmes dans une situation sans outil versus avec un outil qualitatif ou quantitatif est différente. En effet, l'utilisation d'un outil quantitatif conduit à l'existence d'une honte moyenne moins intense (-.33, $p < .001$, $d = .30$) que lors d'une évaluation sans outil, tandis que l'utilisation d'un outil qualitatif conduit à l'existence d'une honte moyenne plus intense (+0,29; $p < .001$, $d = .26$) que lors d'une évaluation sans outil (Figure 2).

Figure 1 : Variation Culpabilité chez les femmes selon nature de l'outil



Figure 2 : Variation Honte chez les femmes selon nature de l'outil



3.2.5. H3-hc et H3-hh (effet de la forme de l'outil chez les hommes)

Concernant les hommes, la différence de culpabilité et de honte entre les formes d'évaluation est significative avec une petite taille d'effet pour culpabilité, $F(2, 910) = 4.50$, $p = .011$, $\eta^2 = .01$, et significative avec une petite taille d'effet pour honte, $F(2, 910) = 7.51$, $p < .001$, $\eta^2 = .016$.

Plus particulièrement, nos résultats montrent que chez les hommes, la culpabilité est plus intense (Figures 3 et 5) avec un outil quantitatif qu'avec un outil qualitatif (différence = +.21, $p = .021$, $d = .27$). Nous pouvons donc retenir l'hypothèse H3-hc : « La forme de l'outil



(qualitatif vs. quantitatif) est un prédicteur de l'intensité de la culpabilité perçue des hommes ».

Concernant la honte, nos résultats montrent (Figures 4 et 6) également que la honte est plus intense avec un outil quantitatif qu'avec un outil qualitatif chez les hommes (différence = +0,22, $p = .024$, $d = .18$). Nous pouvons donc retenir l'hypothèse H3-hh : « La forme de l'outil (qualitatif vs. quantitatif) est un prédicteur de l'intensité de la honte perçue des hommes ».

De plus, nos résultats soulignent également que la culpabilité perçue chez les hommes dans une situation sans outil versus avec un outil qualitatif ou quantitatif peut être différente. En effet, chez les hommes, l'utilisation d'un outil quantitatif conduit à l'existence d'une culpabilité moyenne plus intense (+.25, $p=.005$, $d=.22$) que lors d'une évaluation sans outil, tandis que l'utilisation d'un outil qualitatif ne semble pas conduire à l'existence d'une culpabilité moyenne significativement différente (+.04, $p=.627$, $d=.04$) que lors d'une évaluation sans outil (Figure 3).

Nos résultats soulignent également que la honte perçue chez les hommes dans une situation sans outil versus avec un outil qualitatif ou quantitatif est différente. En effet, l'utilisation d'un outil quantitatif conduit à l'existence d'une honte moyenne plus intense (+.37; $p.<.001$, $d=.31$) que lors d'une évaluation sans outil. L'utilisation d'un outil qualitatif ne semble pas conduire à l'existence d'une culpabilité moyenne significativement différente chez les hommes par rapport à une évaluation sans outil (+0,15; $p=.118$, $d=.12$) – (Figure 4).

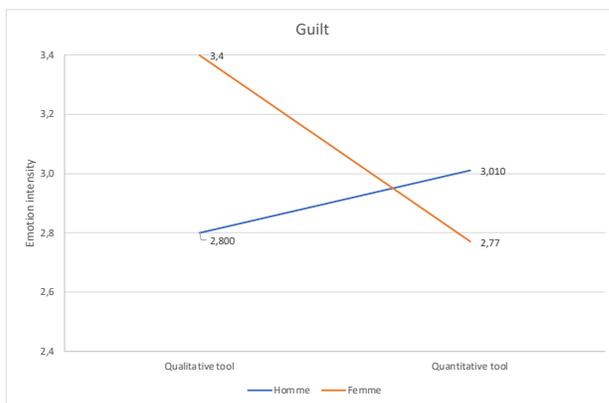
Figure 3 : Variation Culpabilité chez les hommes selon nature de l'outil

Figure 4 : Variation Honte chez les hommes selon nature de l'outil



Les figures 5 et 6, ci-dessous illustrent la différence de comportement émotionnelle des hommes et des femmes selon la nature de l’outil de gestion (qualitatif ou quantitatif).

Figure 5 : Outils qualitatif et quantitatif - **Figure 6 :** Outils qualitatif et quantitatif - Honte Culpabilité



3.2.6. H4-fc / H4-fh et H4-hc et H4-hh : Rôle médiateur des émotions perçues sur les intentions de comportements

Les résultats précédents mettent en évidence des différences significatives sur les émotions perçues selon la forme de l’outil et le genre des individus (figures 5 et 6).

Nous testons sur cette base les différences d’intentions de comportement déclarées (la satisfaction au travail, l’engagement au travail et l’intention de quitter le travail) en lien



avec la forme de l'outil, médié par les émotions de culpabilité et honte pour les femmes et les hommes.

Le tableau suivant présente les résultats de la médiation par les émotions dans une situation de comparaison de l'outil quantitatif versus l'outil qualitatif.

Tableau 4: Mediated effect of tool form on work outcomes via negative emotions for men and women

Emotion	Sex	Work Outcome	Indirect Effect	<i>p</i>	Mediation?
Honte	Femmes	Work Engagement	.23 [.10, .35]	< .001	Yes
		ITL	-.34 [-.50, -.18]	< .001	Yes
		Satisfaction	.43 [.21, .64]	< .001	Yes
	Hommes	Work Engagement	-.13 [-.23, -.02]	.016	Yes
		ITL	.20 [.04, .35]	.013	Yes
		Satisfaction	-.19 [-.35, -.03]	.017	Yes
Culpabilité	Femmes	Work Engagement	-.09 [-.22, .03]	.130	No
		ITL	-.03 [-.18, .11]	.683	No
		Satisfaction	-.08 [-.27, .12]	.450	No
	Hommes	Work Engagement	.05 [-.01, .10]	.115	No
		ITL	-.02 [-.09, .04]	.437	No
		Satisfaction	.03 [-.04, .11]	.388	No

Comme le montre le tableau 4, chez les hommes comme chez les femmes, l'effet de l'outil sur les résultats au travail est influencé par l'effet de la forme de l'outil sur la honte. Inversement, l'effet de l'outil sur les résultats au travail n'est pas médiatisé par son effet sur la culpabilité. Aussi, cela nous a permis de valider les hypothèses H4-fh et H4-hh (La honte perçue est médiatrice de l'effet de la forme de l'outil sur les intentions de comportement

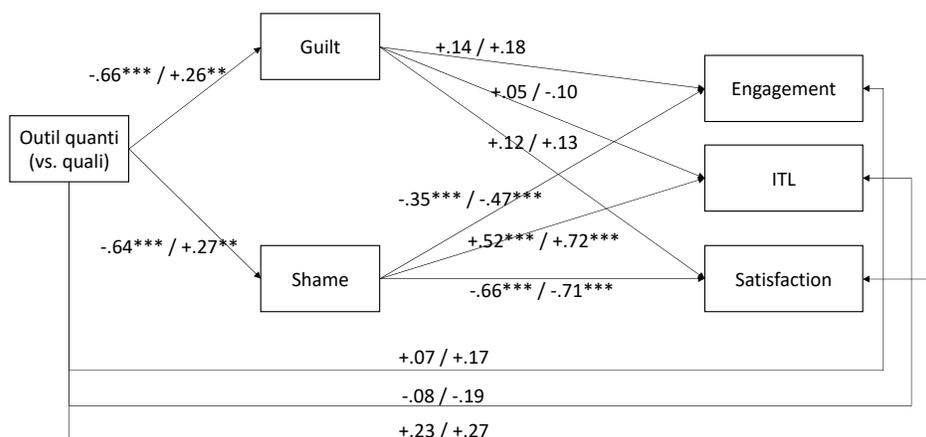


au travail des femmes et des hommes (engagement au travail / intention de partir / satisfaction) et à rejeter les hypothèses H4-fc et H4-hc (La culpabilité perçue est médiatrice de l'effet de la forme de l'outil sur les intentions de comportement au travail des femmes et des hommes (engagement au travail / intention de partir / satisfaction)).

La figure 7 montre l'effet des outils sur les émotions négatives séparément pour les hommes et les femmes, et à son tour l'effet des émotions négatives sur les résultats au travail. L'effet de l'outil sur la culpabilité et la honte est différent pour les hommes et les femmes, l'outil quantitatif entraînant une culpabilité et une honte plus faibles chez les femmes, mais une culpabilité et une honte plus élevées chez les hommes. À son tour, dans les deux cas, une honte plus élevée est associée à un engagement et une satisfaction au travail plus faibles, et à un ITL plus élevé.

Comme le montre la partie inférieure de la figure 7, l'effet de la forme de l'outil sur les résultats au travail est entièrement réalisé par son effet sur les émotions des hommes et des femmes.

Figure 7 : Analyse de médiation de l'effet direct et indirect de la forme d'outil sur les résultats au travail via son effet sur les émotions





Note. Les coefficients non standardisés sont indiqués pour les femmes (à gauche) / les hommes (à droite).

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

Ainsi, les femmes (Tableau 5) présentent un niveau moyen de satisfaction significativement plus fort quand un outil quantitatif est utilisé à la place d'un outil qualitatif ; un niveau moyen d'engagement significativement plus fort quand un outil quantitatif est utilisé à la place d'un outil qualitatif ; un niveau moyen d'intention de quitter significativement plus faible quand un outil quantitatif est utilisé à la place d'un outil qualitatif. Le tout présente une structure cohérente du fait que l'intention de quitter s'inscrit dans une perspective négative tandis que la satisfaction et l'engagement s'inscrivent dans des perspectives positives.

Tableau 5 : Comparaison des moyennes selon outil qualitatif ou quantitatif (test t) chez les femmes

Intention de comportement	Forme de l'outil	Moyenne de l'intention de comportement (écart type)	Test t
Satisfaction	Qualitatif	2.62 (1.31)	(+0,58; t(323)= +3.99 p.<.001)
	Quantitatif	3.20 (1.32)	
Engagement	Qualitatif	2.60 (0.79)	(+0,19; t(323)= +2.37 p.=.018)
	Quantitatif	2.81 (0.76)	
Intention de quitter	Qualitatif	3.66 (0.96)	(-0,45; t(323)= - 3.98 p.<.001)
	Quantitatif	3.21 (1.06)	



À l'inverse des femmes (Tableau 6), nos résultats montrent qu'il n'existe pas de différence significative des intentions de comportement chez les hommes selon la forme de l'outil. Les écarts de moyenne sont faibles et non-significatifs.

Tableau 6 : Comparaison des moyennes selon outil de format qualitatif ou quantitatif (test t) chez les hommes

Intention de comportement	Forme de l'outil	Moyenne de l'intention de comportement (écart type)	Test t
Satisfaction	Qualitatif	2.86 (1.33)	(+0.10; t(276)= +0.71 p=.479)
	Quantitatif	2.96 (1.20)	
Engagement	Qualitatif	2.59 (0.78)	(+0.10; t(276)= +0.93 p=.353)
	Quantitatif	2.69 (0.85)	
Intention de quitter	Qualitatif	3.36 (1.13)	(+0.03; t(276)= +0.15 p=.442)
	Quantitatif	3.33 (1.07)	

4. Discussion

Notre étude apporte trois contributions à la littérature comptable. Tout d'abord cette recherche permet d'enrichir les travaux traitant de l'effet du format de présentation des informations et outils de gestion sur les individus (Stoel et al., 2017; Cardinaels & van Veen-Dirks, 2010 ; Van der Heijden, 2013; Mertins & White, 2016) en proposant une lecture émotionnelle de ce processus sur les outils particuliers d'évaluation de la performance. En validant les hypothèses H1c (*la forme de l'outil (qualitatif vs. quantitatif) est un prédicteur de l'intensité de la culpabilité perçue de l'individu*) et H1h (*La forme de*



l'outil (qualitatif vs. quantitatif) est un prédicteur de l'intensité de la honte perçue de l'individu) mais aussi H3-fc (La forme de l'outil (qualitatif vs. quantitatif) est un prédicteur de l'intensité de la culpabilité perçue des femmes) et H3-fh (la forme de l'outil (qualitatif vs. quantitatif) est un prédicteur de l'intensité de la honte perçue des femmes) ainsi que H3hc et H3-hh pour les hommes notre étude montre que le format de présentation des données impacte significativement les émotions ressenties de honte et de culpabilité. La validation de l'ensemble des hypothèses H3 citées précédemment permet de plus de montrer que cet effet est changeant selon le genre de l'individu.

Ensuite, les résultats soutenus par la validation des hypothèses H2 (H2c : *Le genre est un prédicteur de l'intensité de la culpabilité perçue en situation d'évaluation d'une performance négative* ; H2h : *Le genre est un prédicteur de l'intensité de la honte perçue en situation d'évaluation d'une performance négative*) et H3 (H3c : *Le genre est un modérateur de l'effet de la forme de l'outil sur la culpabilité* ; H3h : *le genre est un modérateur de l'effet de la forme de l'outil sur la honte*) viennent confirmer, en l'appliquant aux outils de mesure de la performance, les travaux montrant que ces deux émotions sont identifiées comme faisant l'objet de traitements différents chez les hommes et les femmes (Harder, 1995 ; Lancellotti et Thomas, 2018) et notamment que les femmes ressentent ces émotions de façon plus intense (Barrett & Bliss-Moreau, 2009 ; Lancellotti et Thomas 2018). Au-delà de cette confirmation, nos résultats soulèvent la question de l'intégration du genre dans les études traitant des émotions des individus face aux outils de gestion et plus particulièrement aux outils de mesure de la performance. En effet, aucune des études récentes traitant des émotions liées aux outils de gestion et plus particulièrement aux outils de mesure de la performance ne distingue les effets sur les hommes et les femmes. Ainsi, dans l'étude de Smith et England (2019) traitant des systèmes de gestion de la performance les employés sont toutes des femmes, Boedker et Chua (2013) mais également Hall (2016) ne font pas cette distinction dans leurs développements, tandis que



Hannan et al. (2013) qui s'intéressent aux émotions des individus selon leur niveau de performance indiquent explicitement ne pas intégrer le genre dans leur analyse. De même, les travaux traitant de l'effet du format de l'information dans les outils de gestion sur les comportements des individus (Kadous et al., 2005 ; Dilla et al., 2013 ; Bochkay & Joos, 2021) n'intègrent pas de distinction de genre conduisant, au regard de nos résultats, à réduire la portée de leurs analyses.

5. Conclusion

Notre recherche met en relief que le format des outils de gestion a un impact important sur les émotions de honte et de culpabilité qu'ils génèrent et incite à considérer cet aspect dans l'utilisation des outils d'évaluation de la performance notamment. De plus, l'intégration de la grille de lecture du genre permet de montrer que les femmes ressentent des émotions de honte et de culpabilité plus intenses avec des outils de format d'information qualitatif, tandis que les hommes ressentent des émotions plus intenses avec des outils de format d'information quantitatif.

Des implications managériales peuvent ainsi ressortir. Au regard du fait que ces émotions morales impliquent une conscience de soi en relation à l'autre particulièrement négative (les sentiments de culpabilité impliquent un sentiment de remords et de regret et les personnes qui éprouvent de la honte font souvent état d'un sentiment d'inutilité et d'impuissance - Tangney et al., 2007), ces résultats pourraient inviter, dans une optique de régulation des émotions négatives, à penser un ajustement du format de présentation des informations et outils de gestion selon le genre de l'individu. Ainsi, pour une régulation à la baisse de ces émotions négatives, l'utilisation d'outils avec des formats d'information quantitatifs serait à privilégier pour les femmes tandis que des formats d'informations qualitatifs pourraient être privilégiés pour les hommes. De manière générale, une prise de



conscience des effets de ces outils sur la santé mentale des employés peut aussi amener les managers à adopter une posture responsable et éthique de ces outils.

Bibliographie

Adams, C. A., & Frost, G. R. (2007). Managing social and environmental performance: do companies have adequate information?. *Australian Accounting Review*, 17(43), 2-11.

Andiola, L. M., Bedard, J. C., & Westermann, K. D. (2019). It's not my fault! Insights into subordinate auditors' attributions and emotions following audit review. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 38(1), 1-27.

Argyris, C. (1953). Human problems with budgets. *Harvard Business Review*, 31(1), 97-110.

Barrett, L. F., & Bliss-Moreau, E. (2009). She's emotional. He's having a bad day: Attributional explanations for emotion stereotypes. *Emotion*, 9(5), 649.

Baxter, J., Carlsson-Wall, M., Chua, W. F., & Kraus, K. (2019). Accounting and passionate interests: The case of a Swedish football club. *Accounting, Organizations and Society*, 74, 21-40.

Blaufus, K., Bob, J., Otto, P. E., & Wolf, N. (2017). The effect of tax privacy on tax compliance—An experimental investigation. *European Accounting Review*, 26(3), 561-580.

Blay, A., Douthit, J., & Fulmer III, B. (2019). Why don't people lie? Negative affect intensity and preferences for honesty in budgetary reporting. *Management Accounting Research*, 42, 56-65.

Bochkay, K., & Joos, P. R. (2021). Macroeconomic uncertainty and quantitative versus qualitative inputs to analyst risk forecasts. *The Accounting Review*, 96(3), 59-90.



Boedker, C., & Chua, W. F. (2013). Accounting as an affective technology: A study of circulation, agency and entrancement. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 245-267.

Cardinaels, E. (2008). The interplay between cost accounting knowledge and presentation formats in cost-based decision-making. *Accounting, Organizations and Society*, 33(6), 582-602.

Cardinaels, E., & van Veen-Dirks, P. M. (2010). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting, organizations and society*, 35(6), 565-578.

Carlsson-Wall, M., Kaarbøe, K., Kraus, K., & Meidell, A. (2021). Risk management as passionate imitation: the interconnections among emotions, performance metrics, and risk in a global technology firm. *Abacus*, 57(1), 72-100.

Cushen, J. (2013). Financialization in the workplace: Hegemonic narratives, performative interventions and the angry knowledge worker. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 314-331.

Cohen, J. R., & Hanno, D. M. (2000). Auditors' consideration of corporate governance and management control philosophy in preplanning and planning judgments. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 19(2), 133-146.

Dilla, W. N., Janvrin, D. J., & Jeffrey, C. (2013). The impact of graphical displays of pro forma earnings information on professional and nonprofessional investors' earnings judgments. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 37-60.

Dolbier, C. L., Webster, J. A., McCalister, K. T., Mallon, M. W., & Steinhardt, M. A. (2005). Reliability and validity of a single-item measure of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 19(3), 194-198

Erickson, D., Holderness Jr, D. K., Olsen, K. J., & Thornock, T. A. (2022). Feedback with feeling? How emotional language in feedback affects individual performance. *Accounting, Organizations and Society*, 99, 101329.



- Ferguson, T. J., & Crowley, S. L. (1997). Measure for measure: A multitrait-multimethod analysis of culpabilité and honte. *Journal of personality assessment*, 69(2), 425-441.
- Ferguson, T. J., & Crowley, S. L. (1997). Gender differences in the organization of culpabilité and honte. *Sex Roles*, 37(1), 19-44.
- Frimanson, L., Hornbach, J., & Hartmann, F. G. (2021). Performance evaluations and stress: Field evidence of the hormonal effects of evaluation frequency. *Accounting, Organizations and Society*, 95, 101279.
- Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2013). Self-serving altruism? The lure of unethical actions that benefit others. *Journal of economic behavior & organization*, 93, 285-292.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1216.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann Jr, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in personality*, 37(6), 504-528.
- Hannan, R. L., McPhee, G. P., Newman, A. H., & Tafkov, I. D. (2013). The effect of relative performance information on performance and effort allocation in a multi-task environment. *The Accounting Review*, 88(2), 553-575.
- Harder, D. W. (1995). Honte and culpabilité assessment, and relationships of honte-and culpabilité-proneness to psychopathology.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Lux, G., & Troiville, J. (2022). *Modèles d'équations structurelles Partial Least Squares (PLS-SEM)*, (3^é éd.). Édition Presses Universitaires de Provence (PUP).
- Hopwood, A. G. (1974). Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation. *The accounting review*, 49(3), 485-495.
- Kadous, K., Koonce, L., & Towry, K. L. (2005). Quantification and persuasion in managerial judgement. *Contemporary Accounting Research*, 22(3), 643-686.



Lajante, M., & Lux, G. (2020). Perspective: why organizational researchers should consider psychophysiology when investigating emotion?. *Frontiers in Psychology, 11*, 1705.

Lancellotti, M. P., & Thomas, S. (2018). Men hate it, women love it: Culpabilité pleasure advertising messages. *Journal of Business Research, 85*, 271-280.

Lewis M. Self-conscious emotions: Embarrassment, pride, shame, and guilt. In: Lewis M, Haviland-Jones J, Feldman Barrett L, eds. *Handbook of emotions*. 3rd ed. New York: Guilford Press; 2008:742-756

Lutwak, N., Ferrarib, J. R., & Cheek, J. M. (1998). Honte, culpabilité, and identity in men and women: The role of identity orientation and processing style in moral affects. *Personality and Individual Differences, 25*(6), 1027-1036.

Lux, G., Oiry, E., Codello, P., & Lajante, M. (2022). «Te dire comment je me suis sentie insultée!»—Instruments, émotions et transformation de l’activité. *Psychologie du Travail et des Organisations, 28*(4), 269-279.

Marschall, D., Sanftner, J., & Tangney, J. P. (1994). The state honte and culpabilité scale. *Fairfax, VA: George Mason University*.

Mertins, L., & White, L. F. (2016). Presentation formats, performance outcomes, and implications for performance evaluations. In *Advances in Management Accounting* (Vol. 26, pp. 1-34). Emerald Group Publishing Limited.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal, 44*(6), 1102-1121.

Nyström, M. B., Kjellberg, E., Heimdahl, U., & Jonsson, B. (2018). Honte and interpersonal sensitivity: Gender differences and the association between internalized honte coping strategies and interpersonal sensitivity. *Bulletin of the Menninger Clinic, 82*(2), 137-155.



- Repenning, N., Löhlein, L., & Schäffer, U. (2022). Emotions in accounting: A review to bridge the paradigmatic divide. *European Accounting Review*, 31(1), 241-267.
- Robson, K. (1992). Accounting numbers as “inscription”: Action at a distance and the development of accounting. *Accounting, organizations and society*, 17(7), 685-708.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: the UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577.
- Schoenleber, M., & Berenbaum, H. (2012). Honte regulation in personality pathology. *Journal of Abnormal Psychology*, 121(2), 433.
- Stoel, M. D., Ballou, B., & Heitger, D. L. (2017). The Impact of quantitative versus qualitative risk reporting on risk professionals' strategic and operational risk judgments. *Accounting Horizons*, 31(4), 53-69.
- Tangney, J. P., Stuewig, J., & Mashek, D. J. (2007). Moral emotions and moral behavior. *Annual review of psychology*, 58, 345.
- Vaish, A., & Hepach, R. (2020). The development of prosocial emotions. *Emotion Review*, 12(4), 259-273.
- Van der Heijden, H. (2013). Evaluating dual performance measures on information dashboards: Effects of anchoring and presentation format. *Journal of Information Systems*, 27(2), 21-34.