



CONFERENCE DES RECTEURS DES UNIVERSITES D'AFRIQUE  
FRANCOPHONE ET DE L'OCEAN INDIEN (CRUFAOCI)

REVUE RAMRES SERIE ECONOMIE-GESTION  
ISSN 2630-1180

REVUE RAMRES – N°11 SÉRIE ÉCONOMIE ET GESTION – MAI 2021

# PRÉSENTATION DE LA SÉRIE ECONOMIE-GESTION

LA *SÉRIE ECONOMIE-GESTION* DE LA REVUE AFRICAINE ET MALGACHE DE RECHERCHE SCIENTIFIQUE (RAMRES) est une revue en ligne qui fonctionne grâce au soutien de la CRUFAOCI ainsi qu'à l'appui bénévole des enseignants-chercheurs et chercheurs de l'espace CAMES et d'autres espaces scientifiques, membres des comités scientifiques et de rédaction. Elle bénéficie également du soutien de l'ensemble des Institutions d'Enseignement Supérieur et de Recherche du CAMES par l'encouragement qu'elles font auprès de leurs enseignants-chercheurs et chercheurs des domaines de l'économie et de la gestion, à y publier leurs travaux de recherches, dans un contexte où la recherche africaine dans ces domaines cherche à accroître sa visibilité. L'hébergement de son site est assuré par le CAMES.

## DIRECTEUR DE PUBLICATION

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU CAMES,

01 BP 134 OUAGADOUGOU 01 – BURKINA FASO

TÉL (226) 50 36 81 41 ; FAX : (226) 50 36 85 73

## RÉDACTEUR EN CHEF

Bertrand SOGBOSSI BOCCO

Professeur Titulaire en Sciences  
de Gestion

Université de Parakou / BENIN

Email : [bertrandbocco@gmail.com](mailto:bertrandbocco@gmail.com)

# COMITE SCIENTIFIQUE

## 1- SCIENCES DE GESTION

ABDOULAYE Ouattara (Côte d'Ivoire)	MBENGUE Ababacar (France)
AKANNI Alain (Sénégal)	MBENGUE Mohamed Lamine (Sénégal)
ANASSE Augustin (Cote d'Ivoire)	MERUNKA Dwight (France)
BAIDARI Boubacar (Niger)	MEYSSONNIER François (France)
BAMPOKY Boniface (Sénégal)	NDOUME ESSINGONE Hervé (Gabon)
BAYALA Balibié Serge Auguste (Burkina-Faso)	NGANTCHOU Alexis (Cameroun)
BIGOU-LARE Nadédjo (Togo)	NGOBO Paul Valentin (France)
BIWOLE FOU DA Jean (Cameroun)	NGOK Jean François (Cameroun)
CASTA Jean François (France)	NKAKLEU Raphaël (Cameroun)
DANKOCO Ibrahima (Sénégal)	PAGET BLANC Eric (France)
DEFELIX Christian (France)	PLANE Jean Michel (France)
DIOP SALL Fatou (Sénégal)	SAIDANE Dhafer (France)
FEUDJO Jules Roger (Cameroun)	SANE Seydou (Sénégal)
GANDAHO Roger (Côte d'Ivoire)	SEDZRO Komlan (Canada)
GLIDJA Judith (Bénin)	SIMEN Serge (UCAD, Sénégal)
GUEYE Birahim (Sénégal)	SOGBOSI BOCCO Bertrand (Bénin)
HIRIGOYEN Gérard (France)	SONG Naba Florent (Burkina-Faso)
HOUNKOU Emmanuel (Bénin)	SOULEYMANE Souley (Cameroun)
KAKA Zakari (Mali)	SYLLA Karima (Bénin)
KAN Konan Anderson Sény (France)	TIDJANI Bassirou (Sénégal)
KONO ABE Jean-Max (Cameroun)	TIOUMAGNENG Tafam André (Cameroun)
KOULAYOM Henri (Centrafrique)	TSAPI Victor (Cameroun)
LENGA Serge Didier (Congo Brazza)	WADE Mohamed El Bachir (Sénégal)
MAMBOUNDOU Jean-Paul (Gabon)	WAMBA Henri (Cameroun)

## 2- SCIENCES ECONOMIQUES

ACCLASSATO Denis (Bénin)  
AGBODJI Damien Ega (Togo)  
ALINSANTO Alastaire (Bénin)  
AMOUSSOUGA Fulbert Gero (Bénin)  
ASSEMIEN Alexandre (Cote d'Ivoire)  
AVOM Désiré (Cameroun)  
CABRAL Joseph François (Sénégal)  
CHABOSSOU Faustin (Bénin)  
COUCHORO Mawuli Kodjovi (Togo)  
DIATA Hervé (Congo Brazza)  
DIAW Adama (Sénégal)  
DIENG Seydi Ababacar (Sénégal)  
DONTSI (Cameroun)  
EGBENDEWE Aklesso Y. Grégoire (Togo)  
EGNONTA Koffi-Tessio M. (Togo)  
EGOH Judes (Bénin)  
EKOMIE Jean Jacques Tony (Gabon)  
FIAMHOUE Rose (Bénin)  
FOMBA Benjamin (Cameroun)  
KOBBOU Georges (Cameroun)  
GOLUB Stephen (USA)  
HAMADOU Daouda (Niger)  
HAUGHTON Dominique (USA)  
HAUGHTON Jonathan (USA)  
HONLONKOU Albert (Bénin)  
IGUE Charlemagne (Bénin)  
KEHO Yaya (Côte d'Ivoire)  
KONTE Mamadou Abdoulaye (Sénégal)  
KOUASSI Eugène (Côte d'Ivoire)  
LANHA Magloire (Bénin)  
LOESSE Esso (Côte d'Ivoire)  
MAMA Ouattara (Côte d'Ivoire)  
MANSTIE Ruffin Willy (Congo Brazza)  
MBAYE Ahmadou Aly (Sénégal)  
MBIH Boniface (France)  
MONDJELI Mwa (Cameroun)  
NAFIOU Malam (Niger)  
NASSER Ary Tanimoune (Canada)  
NDIAYE El hadji Abdoul Aziz (Sénégal)  
NDINGA Mathias Marie Adrien (Congo Brazza)  
NDO NDONG Jean Sylvain (Gabon)  
NUBUKPO Kako (Togo)  
OSSA ONDO Albert (Gabon)  
OUATTARA Mama (Cote d'Ivoire)  
OUATTARA Wautabouna (Côte d'Ivoire)  
OUEDRAOGO Idrissa (Burkina-Faso)  
PLANE Patrick (France)  
SANOGO Abderahmane (Mali)  
SECKA Pierre Roche (Côte d'Ivoire)  
SEMEDO Gervasio (France)  
TAMKOE Bertrand (Cameroun)  
THIOMBIANO Taladidia (Burkina Faso)  
TSAFACK Roger Nanfosso (Cameroun)  
ZAHONOGO Pam (Burkina-Faso)  
ZOGNING Felix (Canada),  
ZOMO Gabriel (Gabon)

# **Influence du contrôle budgétaire interactif sur l'implication organisationnelle des managers : une étude empirique appliquée aux entreprises béninoises**

**TOGODO AZON Aimé**

Maitre-Assistant, Docteur, Enseignant-chercheur à la FASEG/UAC/Bénin

Affilié au LARGO/FASEG de l'UAC, Bénin

Tel : +229 97 57 10 38 ; Email : [togodoaime@yahoo.fr](mailto:togodoaime@yahoo.fr)

## **Résumé**

Cet article a pour but d'explorer et d'examiner la relation causale entre le contrôle budgétaire interactif et l'implication organisationnelle à travers la méthode de régression logistique. L'étude a été menée sur un échantillon de 274 managers d'entreprises privées béninoises. La méthodologie utilisée est mixte. Les résultats montrent que l'implication organisationnelle des managers est significativement et positivement liée au contrôle budgétaire interactif. Aussi, les résultats ont révélé des pratiques spécifiques de gestion budgétaire qui facilitent l'implication organisationnelle des managers contrôlés telles que les fonds d'appui à la tontine d'entreprise et l'institutionnalisation des fonds de solidarité et d'entraide.

**Mots clés :** Contrôle interactif, contrôle budgétaire interactif, implication organisationnelle.

## **Abstract**

This article aims to explore and examine the causal relationship between interactive budget control and organizational commitment through the logistic regression method. The study was carried out on a sample of 274 managers from private Beninese companies. The methodology used is mixed. The results show that the organizational commitment of managers is significantly and positively linked to interactive budget control. The results also revealed specific budget management practices that facilitate the organizational involvement of controlled managers, such as corporate tontine support funds and the institutionalization of solidarity and mutual aid funds.

**Keywords :** Interactive Control, Interactive Budget Control, Organizational Involvement.

## Introduction

Depuis les théoriciens classiques jusqu'à nos jours, le souci du dirigeant est de conduire efficacement son entreprise (Ngok Evina, 2008). La complexification de la structure des organisations, leur fonctionnement sur le principe de la délégation du pouvoir décisionnel et la turbulence de l'environnement ont accru considérablement les différents niveaux d'incertitude en matière de gestion. Face à cette incertitude, la nécessité d'exercer la fonction de contrôle de gestion devient un impératif comme le témoignent Milgrom et Roberts (1997). Autrement dit, eu égard à la variabilité croissante et imprévisible de l'environnement, il est logique que l'activité des membres d'une organisation soit contrôlée, car la performance organisationnelle est tributaire de celle de chaque acteur. Les entreprises doivent donc chercher à maîtriser leurs coûts, à élaborer et surveiller leurs prévisions en utilisant les outils de contrôle de gestion tels que les plans, le tableau de bord, les budgets, (Chiapello, 1996) ou le contrôle budgétaire. Dès lors, le contrôle, en tant que mode incontournable de coordination de la structure (Dumoulin, 1997), est omniprésent et prend réellement consistance au sein de toute organisation.

Réduire l'incertitude, en s'assurant que ce qui doit être fait le soit effectivement, apparaît comme un des défis du contrôle budgétaire. Il lui incombe donc, au-delà du calcul des écarts, de s'interroger sur les origines des déviations, aussi bien en termes de responsabilité, qu'en termes de pilotage. Dans cette logique, le contrôle budgétaire est appelé à jouer le rôle du mécanisme d'orientation et de régulation des comportements des acteurs vers l'atteinte des objectifs.

Cependant, force est de constater que cette régulation ne va pas sans résistance et sans problèmes psychologiques. Le contrôle budgétaire semble donc induire chez l'acteur d'un poste budgétaire, des comportements particuliers, débouchant sur une psychologie d'engagement, d'implication et même des fois de désenchantement et de découragement.

Au Bénin par exemple, dans le secteur public comme dans le privé, le contrôle budgétaire (CB) est diversement perçu. Pour les uns c'est un instrument de répression et de sanction alors que pour d'autres le contrôle budgétaire est inutile. Pour d'autres encore, il est très utile car c'est un instrument d'amélioration de la performance individuelle et collective de l'organisation. C'est ainsi, qu'au détour d'une causerie avec des managers auditeurs en deuxième année de master professionnel en Finance et contrôle de gestion, la problématique de l'objectivité du contrôle budgétaire et la nécessité que cet outil intègre les différents acteurs dans une interactivité est soulevée. Ces auditeurs évoquent là, le contrôle budgétaire interactif (CBI).

Togodo Azon et Agbaza (2016) ont montré que dans un environnement de compétitivité des entreprises béninoises la participation budgétaire influence positivement la performance organisationnelle. Mais au-delà de la participation budgétaire, ce qui favorise aussi la performance organisationnelle au-delà de la performance individuelle et collective c'est l'engagement et l'implication de chaque acteur dans le processus décisionnel. Les auditeurs au cours de la causerie

semblent lié leur engagement dans l'entreprise à un contrôle budgétaire rassurant. Les éléments d'assurance susceptibles de créer l'implication organisationnelle proviennent de la configuration organisationnelle mais aussi des facteurs socioculturels (Togodo Azon, 2011). La culture béninoise à l'instar de la culture africaine est une culture de solidarité, d'entraide et de cohésion sociale (Hounkou, 2009). Dans une telle culture, il est intéressant de documenter le visage du contrôle budgétaire dans son approche d'interactivité et d'investiguer le probable lien entre le contrôle budgétaire et l'engagement organisationnel des managers contrôlés. D'où la question fondamentale de notre recherche à savoir : dans un contexte socioculturel particulier où règne une psychose budgétaire, quelle est l'influence du contrôle budgétaire interactif sur l'implication organisationnelle du manager contrôlé ?

L'objectif du présent article au-delà de caractériser le contrôle budgétaire interactif et les éléments de l'implication organisationnelle dans les entreprises privées béninoises, est d'analyser l'influence du contrôle budgétaire interactif sur l'implication organisationnelle du manager contrôlé.

Afin d'atteindre ces buts visés, la présente étude est articulée en quatre sections pour enfin conclure. Dans une première section, nous explorons des ressorts théoriques quant au lien entre le contrôle budgétaire interactif et l'implication organisationnelle afin d'émettre l'hypothèse subséquente. Dans une seconde section nous exposons le cadre méthodologique qui a permis de vérifier l'hypothèse. Dans une troisième section, nous présentons et analysons les résultats et dans une dernière section nous confrontons les résultats obtenus aux prédictions de la littérature afin d'en tirer les implications managériales.

## **1. Analyse conceptuelle**

Elle consiste à faire une analyse tant sur le plan théorique qu'empirique des différents concepts utilisés et de l'existence probable d'une relation entre le contrôle budgétaire interactif et l'implication organisationnelle.

### ***1.1. Notion de contrôle budgétaire interactif***

Gervais (1987, p.20) définit le contrôle budgétaire comme « *une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de : (i) rechercher la (ou les) cause(s) d'écart ; (ii) informer les différents niveaux hiérarchiques ; (iii) prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ; (iv) apprécier l'activité des responsables budgétaires* ». Dans ce sens, le contrôle budgétaire est une fonction du contrôle de gestion dont la qualité dépend de ses interventions. Il pourrait être pleinement perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion. L'un de ses apports à ce niveau, est d'inciter au dialogue et à la communication. Il est un mode de gestion à court terme qui traduit la stratégie en termes monétaires. En tant qu'outil de mise en œuvre de la stratégie, l'utilisation qui est faite du

contrôle budgétaire va définir le type de contrôle budgétaire. En effet, Anthony (1965) va distinguer le contrôle budgétaire serré (« tight ») du contrôle budgétaire souple (« loose »). Hopwood (1972) met en évidence trois styles principaux d'utilisation des données budgétaires à savoir : le style *budget constrained* (BC), le style *profit conscious* (PC) et le style *nonaccounting* (NA). En fonction de la stratégie mise en œuvre, Burns et Waterhouse (1975) va retenir une stratégie de contrôle budgétaire administratif (caractérisée par une forte participation, une grande importance du fait d'atteindre les objectifs, des structures formelles de communication budgétaire, et une grande sophistication du processus budgétaire) et une stratégie de contrôle budgétaire interpersonnel (système de contrôle basé sur des mesures simples, les contrôlés ayant l'impression d'avoir de nombreuses interactions avec leur supérieur et devant expliquer leurs écarts budgétaires).

Plus récemment les travaux empiriques de Simons (1990,1991,1995) ont abouti à la distinction entre systèmes de contrôle diagnostic et systèmes de contrôle interactif. Simons (1995, p.59) définit le système de « contrôle diagnostic » comme « *des systèmes d'information formels que les managers utilisent pour surveiller les résultats de l'organisation et corriger les déviations par rapport aux standards prédéfinis de performance* ». Il définit les systèmes de « contrôle interactif » comme « *les systèmes d'information formels que les managers utilisent pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans les décisions de leurs subordonnés* » (Simons, 1995, p.95).

Le concept de « contrôle budgétaire interactif » peut donc être défini comme l'utilisation de manière interactive du budget. Sponem (2004, p.6) identifie à partir des travaux de Simons, les 5 caractéristiques majeures du contrôle budgétaire interactif (en opposition au contrôle budgétaire diagnostic) à savoir : (i) implication constante des managers dans le processus budgétaire (négociation, prévision, suivi) ; (ii) fort lien entre budget et plans d'actions ; (iii) construction plutôt bottom-up et forte participation des opérationnels ; (iv) de nombreuses révisions budgétaires en cours d'année et des budgets qui ne sont pas rigides ; (v) faible lien entre l'atteinte des objectifs budgétaires et la rémunération monétaire ou symbolique des managers.

Le but d'un système de contrôle interactif est de centrer l'attention et de forcer le dialogue et l'apprentissage dans l'organisation (Simons, 1995, p.171). Partant du postulat que toute théorie fait des hypothèses sur le comportement humain, Simons (1995 p.21) oppose à la théorie classique du contrôle selon laquelle les individus sont opportunistes et paresseux (qui justifie le système de contrôle diagnostic), la théorie rénovée du contrôle. En effet selon cette théorie qui justifie le système de contrôle interactif, les gens ont le désir de bien-faire, de se réaliser, de contribuer et de créer. Ce qui les en empêche, bien souvent, c'est l'organisation et les systèmes de contrôle. Abernethy et Brownell (1999, p.191) concluent qu'un « budget diagnostic » correspond à une « *answer machine* » alors qu'un « budget interactif » est un « *learning machine* ». Le contrôle budgétaire interactif s'insère alors plus dans une approche sociologique du contrôle qu'une approche foucauldienne. En effet, selon Covalski et al. (2003), l'évaluation des performances par le budget, la participation à son élaboration

et le système de récompense sont des facteurs d'influence. De même l'allocation des ressources est la conséquence de négociation et de conflits d'intérêts (Hopwood, 1976 ; Otley, 1977). Par contre, l'approche foucaldienne tout comme l'approche marxiste voit le contrôle budgétaire comme un puissant instrument ou une technique visant à discipliner les individus (Berland, 1999, p.92). Le contrôle budgétaire interactif a donc un statut multidimensionnel. Les travaux de recherche qui traitent de la perception managériale du contrôle budgétaire interactif concluent à une nécessaire représentation multicritère de cette notion (Dambrin et Löning, 2008). Le besoin d'appartenance sociale, de cohésion sociale et de solidarité qui caractérise l'environnement socioculturel béninois (Houkoku, 2009 ; Togodo Azon 2016) nous permet de retenir dans le cadre de cette étude le système de contrôle budgétaire interactif.

### ***1.2. L'implication organisationnelle***

L'implication organisationnelle est selon (Meyer & Allen (1991), l'état psychologique caractérisant le lien entre l'individu et l'organisation qui l'emploi. L'implication organisationnelle est alors à l'origine un construit unidimensionnel faisant référence à l'attachement et l'identification d'un individu envers son organisation (Mowday & al., 1979). Elle n'est donc à l'origine qu'affective. Par la suite l'implication a fait l'objet de plusieurs définitions dans la littérature. Ce que Morrow (1983) qualifie de « Chaos conceptuel ». Pour Morrow, le terme *commitment* peut avoir diverses connotations donc différentes définitions qui incluent des expressions telles que : « implication dans le poste » ; « implication dans le travail » ; « implication dans le groupe » ; « implication organisationnelle affective » ; « valeur travail » ; « implication dans la carrière ». C'est ce qui confère à l'implication, le terme de concept multidimensionnel.

En effet, Allen et Meyer (1990) avait au départ opté pour une typologie bidimensionnelle de l'implication à savoir l'implication affective et l'implication continue ou implication calculée. La dimension normative ne fut qu'introduite dans leur article (1997). Pour eux, - l'implication affective correspond à un attachement émotionnel, à une identification et à un engagement des salariés vis-à-vis de l'organisation. L'employé avec un fort degré d'implication affective reste dans l'organisation parce qu'il veut bien (« Want to »). Il n'a d'intérêt que l'intérêt général de l'organisation (Paillé, 2004). Cet attachement et identification à l'organisation puise sa source dans la théorie de l'échange social. Selon cette théorie, les attitudes et comportements des employés constituent une réponse aux engagements, réels ou perçus, de leur organisation (Blau, 1964, p.94).

L'implication calculée ou à continuer résulte du choix calculé de l'employé à rester ou ne pas rester membre de l'organisation (Paillé, 2004). Cette implication trouve sa source dans la théorie de l'échange réciproque et dans la théorie des avantages comparatifs impliquant une comparaison entre les avantages tirés et les sacrifices consentis au sein de l'organisation. Selon ces théories, l'implication calculée renvoie aux éléments (temps, effort, compétences développées à l'intérieur de

l'organisation) qui ont de la valeur pour l'employé qu'il perdrait s'il quittait l'organisation surtout s'il n'a pas d'options alternatives (Becker, 1960, p.39).

L'implication normative repose sur un sentiment d'obligation. L'employé avec un fort degré d'implication normative reste dans l'organisation parce qu'il sent qu'il devrait le faire. Mowdays et al. (1979) font correspondre l'implication normative au partage de ses buts et valeurs avec ceux de l'organisation, la volonté de faire des efforts dans ce sens et le désir d'en rester membre. D'autres appréhendent l'implication normative en termes d'identification, d'engagement et de loyauté. Wiener (1982) définit l'implication normative comme la totalité des pressions normatives internalisées par l'individu : pressions l'incitant à agir conformément aux intérêts de l'organisation. Cette implication proviendrait, d'une socialisation antérieure ayant donné à l'individu le sens du devoir et de la loyauté. Elle résulterait aussi de l'identification de l'individu à son organisation actuelle - les attentes et les valeurs de celle-ci devenant pour lui, un guide de conduite.

Comme le résume Allen & Meyer (1996), ces trois dimensions de l'implication caractérisent des états psychologiques différents. En effet, les employés caractérisés par une forte implication affective restent dans l'organisation parce qu'ils le veulent, ceux caractérisés par une forte implication calculée restent parce qu'ils ont besoin de rester et ceux qui ont une forte implication normative ne vont pas quitter l'organisation parce qu'ils se voient dans l'obligation d'y rester.

L'approche comportementale du contrôle budgétaire appelle plusieurs dimensions de l'implication organisationnelle. Le construit multidimensionnel de l'implication organisationnelle présente à tout égard plus d'avantages à caractériser tout ce qui peut lier l'individu à l'organisation dans l'environnement socioculturel béninois caractérisé par la cohésion sociale, la solidarité compétitive (Houkoku, 2009) et le respect des normes organisationnelles (Togodo Azon, 2016). Dans la suite de notre travail, nous nous focalisons donc sur le modèle multidimensionnel. Ainsi, le tableau suivant résume les construits multidimensionnels recensés par Meyer et Herscovitch (2001).

**Tableau I : Modèles et dimensions de l'implication organisationnelle**

Auteurs	Les dimensions du modèle		
	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3
Ange et Perry (1981)	Implication à la valeur : Implication à soutenir les objectifs de l'organisation	Implication à rester : implication à maintenir leur adhésion à l'organisation	/
O' Reilly et Chatman (1986)	Conformité (acquiescement) : engagement instrumental pour l'obtention de récompenses extrinsèques spécifiques	Identification : attachement basé sur le désir d'affilier à l'organisation	Internationalisation : Engagement affirmé sur congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles
Penley et Gould (1988)	Morale : acceptation et identification aux objectifs de l'organisation	Calculée ; une implication à l'organisation basée sur la concordance entre	Aliénante : attachement organisationnel qui résulte quand un employé ne perçoit plus qu'il y a des récompenses

		les avantages (encouragements) et les contributions de l'employé	proportionnées aux investissements et qui pourtant reste soumis aux pressions environnementales
Meyer et Allen (1991)	Affective : l'attachement émotif des employés à leur identification et à leur participation à l'organisation	Continue : une conscience des coûts associés au départ de l'organisation	Normative : un sentiment d'obligation à continuer à travailler dans son organisation
Meyer et Schoorman (1992)	Valeur : une croyance dans l'organisation, et une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation ainsi qu'une volonté d'exercer des efforts considérables en faveur de l'organisation	Continue : une conscience des coûts associés au départ de l'organisation	/
Jaros et al. (1993)	Affective : le degré auquel un individu est psychologiquement attaché à l'organisation qui l'emploi par des sentiments tels que la fidélité, l'affection, la chaleur, l'appartenance, le plaisir ainsi de suite	Continue : le degré auquel un individu éprouve le sentiment d'être cloué sur l'organisation à cause des coûts élevés de départ	Moral : le degré auquel un individu est psychologiquement attaché à une organisation qui l'emploie par l'intériorisation de ses buts, ses valeurs, et ses missions.

Source : Inspiré de Meyer et Herscovitch (2001)

### ***1.3. Relation entre le contrôle budgétaire interactif et l'implication organisationnelle des managers de l'entreprise***

Les outils adoptés dans une organisation pour formaliser la gestion interne et coordonner les activités impactent le comportement des acteurs à travers leurs dimensions processuelles et leurs rôles psycho-cognitifs (Djimaldé et Hounkou, 2017). De multiples études se sont relayées depuis les années cinquante pour comprendre l'impact des pratiques budgétaires sur la performance et sur de nombreux autres faits organisationnels (gestion à court terme, manipulation des résultats, stress, comportements opportunistes...). Langevin et Mendoza (2014) ont montré l'effet positif de l'implication des managers à la fixation de leurs objectifs sur leur engagement organisationnel. En 1952, Argyris analyse les effets du budget sur le comportement des managers opérationnels. Cette étude fondatrice du courant des relations humaines en comptabilité (Hartmann, 2000) a montré que les outils de contrôle budgétaire sont susceptibles de générer des dysfonctionnements en incitant les managers à ne prendre en compte que leurs propres intérêts et ceux de leur département. Dans la même veine, d'autres séries d'études ont corroboré ces résultats en montrant que l'application stricte, rigide ou serrée du contrôle budgétaire engendre des effets pervers tels que le surinvestissement des objectifs chiffrés, le stress, les comportements dysfonctionnels et irresponsables (Hopwood, 1972 ; Djimaldé et Hounkou, 2017).

Toujours au rang des conséquences du contrôle budgétaire sur les attitudes et comportements des contrôlés, d'autres études se sont focalisées sur la manière dont le contrôle est mis en œuvre voire

le style du contrôle. A ce titre, Merchant (1984) a remarqué que la nature des systèmes de contrôle de gestion contribue à la motivation des subordonnés et influence leurs comportements. Argyris (1952) précise d'ailleurs que le budget en tant qu'outil de pression pour augmenter la productivité et l'efficacité des employés, sert de base pour récompenser et pénaliser les membres de l'organisation. Le budget, à travers le contrôle budgétaire est utilisé pour résoudre les désaccords et les conflits dans la vie organisationnelle, mais peut également selon Hopwood (1972) générer lui-même des conflits et des frustrations. Une réaction possible des managers face aux conflits et à la frustration est la création de slacks budgétaires. Odià et Okoyé (2012) identifient entre autres causes de création de slacks et de jeux budgétaires : la volonté de protéger une image ouvertement conservatrice dans le budget, les conflits entre le besoin poussé de contrôle des dirigeants et la demande de flexibilité, un processus de définition des objectifs peu clairs. Merchant (1984) signale que la propension des managers à créer du slack peut être influencée par la façon dont le système budgétaire est conçu et introduit dans l'organisation. Ce comportement dysfonctionnel n'est pas seulement, selon Hartmann (2000, p. 452) une tendance naturelle de l'homme : il peut être provoqué par une mauvaise utilisation du contrôle budgétaire.

Pour éviter les comportements dysfonctionnels, le budget doit être un outil de motivation organisationnelle afin d'améliorer l'attitude (comportement) et les performances managériales. Pour se faire le contrôle budgétaire doit asseoir la confiance des différents acteurs de l'organisation et tenir compte des spécificités organisationnelles de l'entreprise. Daval et al. (1999) affirment que les valeurs, les attitudes, le savoir-faire d'un acteur sont modifiés par le contexte et l'évolution de l'organisation. Dans le management africain par exemple, Sogbossi (2018, p.47) statue que le contrôle de l'incertitude est régi par les réseaux, la religion et la solidarité. Ainsi, certaines pratiques sociales d'entreprise budgétisées peuvent stimuler l'implication organisationnelle. Nkakleu (2009) montre que la tontine d'entreprise peut contribuer à renforcer chez les salariés leur appartenance à une organisation et à coconstruire une culture d'entreprise, source d'engagement et d'implication au travail. L'auteur ajoute à la suite de Adler et Kwon (2002) que la tontine d'entreprise, constituée en réseau social qui génère un capital social contingent apparaît comme un cercle vertueux de réalisation des objectifs individuels et organisationnels.

La participation budgétaire née du contrôle budgétaire interactif peut permettre aux différents acteurs de la chaîne budgétaire de défendre et de protéger les slacks budgétaires, les fonds de solidarité et de soutien et les primes tontinières. Ceci favorisera avec Hofstede (1967, p.136) de confirmer l'hypothèse selon laquelle un plus haut degré de participation aux standards financiers conduit à une motivation plus grande à accomplir ces standards. Ceci nous permet de retenir l'hypothèse selon laquelle : **« le contrôle budgétaire interactif influence significativement l'implication organisationnelle des managers contrôlés de l'entreprise ».**

## 2. Méthodologie de l'étude

La démarche adoptée dans cette étude est mixte. Nous avons réalisé premièrement une enquête qualitative exploratoire (voir guide d'entretien en annexe 1) qui nous a permis d'avoir les informations de base sur la pratique du contrôle budgétaire des entreprises béninoises et sur l'implication organisationnelle de leurs managers contrôlés. Ces informations de base ont fait l'objet dans un second temps, d'une enquête quantitative (voir questionnaire en annexe 2) pour saisir l'influence du contrôle budgétaire interactif sur l'implication organisationnelle des managers contrôlés. Dans cette section, nous présentons dans le premier paragraphe, le mode d'accès au terrain et l'échantillon final de notre enquête. Dans le deuxième paragraphe, nous exposons notre démarche et méthodes d'analyse des données.

### 2.1. Les données nécessaires à l'étude

Les items retenus par dimension et par variable sont inspirés des travaux de Sponem (2004) et d'Allen et Meyer (1990, 1991). Ces items sont renforcés par d'autres issus des verbatims de l'interview de quelques managers en situation de contrôlé budgétaire d'entreprise. Le tableau suivant présente les items par dimension et par variable.

**Tableau II : Mesure des variables de l'étude**

Variables	Dimensions	Items
Contrôle budgétaire interactif (D. Sponem, 2004)	Implication	<i>Le processus budgétaire fait l'objet d'une attention fréquente des managers à tous les niveaux</i>
		<i>Le processus budgétaire fait l'objet d'une attention fréquente et régulière de la part de la hiérarchie</i>
		<i>La hiérarchie utilise l'information budgétaire comme un moyen de questionner et de débattre les décisions et actions des responsables opérationnels</i>
		<i>Pendant l'exercice budgétaire, l'évolution des budgets donne lieu à des discussions entre la hiérarchie et les responsables opérationnels même s'il n'y a pas d'écarts entre le réel et le budget</i>
		<i>Pendant l'élaboration des budgets, il y a de nombreuses interactions entre la hiérarchie et les directeurs opérationnels</i>
	Plan d'action	<i>Les plans d'action...sont établis avant de faire les budgets</i>
		<i>Les plans d'action à réaliser sont d'une grande importance dans la budgétisation et dans le budget qui en résulte</i>
		<i>L'élaboration de plans d'action est une étape majeure du processus budgétaire</i>
		<i>Lors de la négociation chaque modification significative du budget est accompagnée d'une modification des plans d'action qui le sous tendent</i>
	Participation	<i>La participation aux débats budgétaires permet de défendre les fonds d'appui à la tontine d'entreprise</i>
		<i>La participation aux débats budgétaires permet de soutenir l'institutionnalisation des fonds de solidarité et d'entraide</i>
		<i>Les débats budgétaires sont le lieu de défense des lignes budgétaires et des stacks budgétaires</i>
		<i>les opérationnels prennent activement part aux travaux d'élaboration de leur budget</i>
		<i>Les objectifs budgétaires sont décidés de manière participative</i>

		<i>Les responsables opérationnels participent largement à l'élaboration de leur budget</i>
		<i>Les responsables opérationnels ont une influence déterminante sur leurs objectifs budgétaires</i>
Implication organisationnelle (Allen et Meyer, 1990, 1991)	Implication affective	<i>Je serai très content de prendre ma retraite dans cette entreprise</i>
		<i>Je prends les problèmes de cette entreprise comme les miens</i>
		<i>Je ne m'intéresse pas trop à cette entreprise</i>
		<i>Je n'aime pas trop cette entreprise</i>
		<i>Je ne fais pas partie totalement de cette entreprise</i>
		<i>Cette entreprise est trop importante pour moi</i>
	Implication calculée	<i>Si je suis encore dans l'entreprise c'est parce que j'arrive à défendre des lignes budgétaires et les slacks budgétaires</i>
		<i>Des fonds budgétaires de solidarités et d'entraide justifient mon attachement à l'entreprise</i>
		<i>L'institutionnalisation des fonds d'appui à la tontine d'entreprise renforce ma conviction et ma confiance à l'entreprise</i>
		<i>Je crois que ce n'est pas le moment qu'il me faut pour quitter cette entreprise</i>
		<i>Si je ne m'étais pas trop donné à cette entreprise, j'allais chercher du travail ailleurs</i>
		<i>Je suis dans cette entreprise par besoin sinon je n'aime pas</i>
		<i>Même si je veux quitter l'entreprise ça va être trop dur pour moi</i>
		<i>Si je quitte cette entreprise maintenant beaucoup de choses dans ma vie vont se mélanger</i>
	Implication normative	<i>Quitter cette entreprise n'est pas trop dans ma tête parce que je n'ai pas le choix</i>
		<i>Je ne suis pas forcé de rester chez mon patron actuel</i>
		<i>Je n'ai pas raison de quitter cette entreprise même si je le veux</i>
		<i>Je ne vais pas regretter si je quittais cette entreprise</i>
<i>A cause de tout ce que cette entreprise a fait pour moi je ne vais jamais partir</i>		
<i>Je ne peux pas partir de cette entreprise parce que je dois être reconnaissant envers les personnes qui travaillent là-bas</i>		
		<i>Je dois me battre pour cette entreprise</i>

Source : Nous même

## 2.2. L'échantillon de l'étude

L'enquête exploratoire est faite d'interviews réalisés auprès de certains cadres de différentes entreprises. Le seuil de saturation est atteint autour de 11 entretiens semi directifs. Les managers entretenus sont issus de 4 entreprises industrielles différentes (2 cimenteries, 1 brasserie et 1 boulangerie). Ils sont 5 contrôleurs de gestion, 2 directeurs administratifs et financiers, 2 directeurs commerciaux et 2 directeurs d'exploitation. La durée moyenne de l'entretien est de 45 minutes. Ces entretiens ont eu pour cadre les entreprises industrielles de la ville de Cotonou (Bénin) et se sont déroulés soit dans les bureaux soit dans des endroits choisis par les répondants comme les restaurants. Les entretiens sont d'abord enregistrés avant leur encodage pour le traitement.

L'enquête confirmatoire proprement dite a été effectuée sur la base d'un questionnaire administré aux cadres de 45 entreprises béninoises de différents secteurs d'activité. Que ce soit pour l'enquête exploratoire que pour l'enquête confirmatoire, les entreprises sélectionnées sont toutes des entreprises

du secteur formel de moyenne et de grande taille (au moins 31 agents). Pour l'enquête quantitative confirmatoire, les entreprises sont choisies de façon aléatoire dans les villes de Cotonou, Porto-Novo, Abomey-Calavi et Parakou. En dehors de la direction générale, ces entreprises doivent avoir au moins deux directions ou départements techniques fonctionnels. Il s'agit de 33 entreprises industrielles, 8 entreprises de services et 4 entreprises agricoles. Les répondants sont choisis en fonction de leur position dans la hiérarchie. Ils doivent en effet être à des postes d'exécution budgétaire et ayant subi ou exercé des contrôles budgétaires pendant au moins trois ans. Le questionnaire a été administré à 345 Directeurs Administratifs et financiers, contrôleurs de gestion, directeurs d'exploitation, directeurs commerciaux, directeurs marketing et autres chefs services. Le rôle des contrôleurs de gestion dans ces entreprises n'est pas uniforme. Tantôt, ils sont dans la position de contrôleur budgétaire, tantôt, ils subissent eux-mêmes le contrôle budgétaire. De toutes les façons ils sont impliqués dans le contrôle budgétaire. Le questionnaire est un ensemble d'affirmations élaborées à partir des items qui composent chaque variable. Les items proposés découlent de la revue de la littérature et des entretiens. Les répondants sont invités à choisir sur une échelle de Likert à cinq points : (1) pas d'accord, (2) plutôt d'accord (3) neutre, (4) d'accord, et (5) totalement d'accord, les propositions qui correspondent à leurs perceptions.

Deux cent soixante-quatorze (274) personnes ont répondu (taux de réponse de 79,42%). Sur ces 274 réponses, 250 sont exploitables dans le cadre de cet article.

### ***2.3. La méthode de traitement et d'analyse des données***

Pour cette recherche de type hypothético-déductive nous avons utilisé une approche qualitative suivie d'une approche quantitative. Cette approche mixte a permis un meilleur ciblage de recueil des données et une amélioration de la validité externe de la recherche.

Les données qualitatives collectées ont été traitées à l'aide du logiciel Nvivo 10. Ainsi, afin de mieux interpréter les données des entretiens, nous nous sommes appuyés comme le suggèrent Miles et Huberman (1989), sur l'analyse conceptuelle du contenu, en particulier, l'analyse lexicale. Il s'agit pour nous, de mesurer la fréquence d'évocation des items et des mots dans les discours des répondants.

Pour analyser les résultats des données de l'approche quantitative, nous avons utilisé le logiciel SPSS 22.0. Une série de tests statistiques a été utilisée. Nous avons d'abord procédé à une épuration de l'échelle des différentes dimensions de chaque variable par l'analyse en composante principale (ACP). Ceci a permis de retenir par dimension les items les plus représentatifs. Ensuite, nous avons fait une analyse de la fiabilité interne du construit en calculant le coefficient alpha de Cronbach de chaque dimension des deux variables. Selon Evrard et al. (2003), la cohérence est faible si l'alpha de Cronbach est inférieur à 0,4, acceptable s'il se situe entre 0,4 et 0,6, satisfaisante s'il se situe entre 0,6 et 0,8, et très bonne s'il est supérieur à 0,8. Après, afin d'analyser la représentativité des différentes dimensions de chaque variable, nous avons procédé à une analyse univariée en calculant

la moyenne et la fréquence de chaque dimension. Par la suite, afin de nous assurer de l'existence d'une corrélation de bonne qualité entre les items de chaque variable, nous avons procédé à une mesure de l'adéquation de l'échantillonnage en calculant l'indice KMO de chaque variable et procédé au test de sphéricité de Bartlett de chaque variable. L'indice KMO donne un aperçu global de la qualité des corrélations inter-items. Cette mesure varie entre 0 et 1 et donne une information complémentaire à l'examen de la matrice de corrélation. Si l'indice est supérieur à 0,80 cela équivaut à une excellente corrélation ; si l'indice est compris entre 0,70 et 0,80 alors la corrélation est Bonne, s'il est compris entre 0,50 et 0,70 la corrélation est acceptable et quand il est inférieur à 0,50, la corrélation est inacceptable. Le test de sphéricité de Bartlett indique si la matrice de corrélation est une matrice identité à l'intérieur de laquelle toutes les corrélations sont égales à zéro. Le test est significatif si  $p < 0,05$  et permet de rejeter l'hypothèse nulle. L'hypothèse nulle dans ce cas signifie qu'il s'agit d'une matrice identité et que toutes les variables sont parfaitement indépendantes les unes des autres.

Enfin, pour la validation de notre hypothèse de recherche, nous avons fait une analyse économétrique. L'analyse économétrique a pour but de faire des prévisions et de prendre des décisions au vu des observations. Pour cela, cette analyse propose des modèles de régression permettant d'expliquer une ou des variable(s) endogènes par une ou des variable(s) exogènes. Étant donné que les dimensions de l'implication organisationnelle sont qualitatives, c'est alors un modèle logit qui sera estimé.

Un modèle de régression logistique permet de prédire la probabilité qu'un événement arrive (valeur de 1) ou non (valeur de 0) à partir de l'optimisation des coefficients de régression. Ce résultat varie toujours entre 0 et 1. Lorsque la valeur prédite est supérieure à 0,5, l'événement est susceptible de se produire, alors que lorsque cette valeur est inférieure à 0,5, il ne l'est pas.

Sa formulation mathématique se présente comme suit :

$$P(Y=1 | X) = \frac{1}{1 + e^{-(b_0 + b_i X_i)}}$$

Où  $p$  est défini sur  $]0 ; 1[$

Y : (Implication organisationnelle affective **IOA**, Implication organisationnelle normative **ION**, Implication organisationnelle calculée **IOC**)

X : Contrôle budgétaire interactif (CBI)

Les coefficients  $b_0$  et  $b_i$  représentent la combinaison des prédicateurs et de la constante.

### 3. Présentation et analyse des principaux résultats

Nous présentons successivement les résultats des entretiens et ceux de l'étude quantitative.

### 3.1- Présentation et analyse des résultats issus des entretiens

#### 3.1.1. Présentation des résultats de l'entretien

Le tableau ci-après présente l'essentiel de quelques verbatims des managers interviewés.

**Tableau III : Principaux résultats des entretiens**

	Verbatim
Evocation des éléments de l'implication des managers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Je prends plaisir, l'amour de faire ce que j'ai à faire.... » (Manager4)</li> <li>• « ... Je travaille pour la bonne marche de l'entreprise. Nous avons tous de bons comportements et participons de bon cœur à la réussite de l'entreprise ... » (Manager3)</li> <li>• « ..... Je manifeste mon engagement selon les activités que je mène dans l'entreprise pour que tous se passe bien, d'une façon correcte .... » (Manager7)</li> <li>• « ...Je ne me voie pas souvent très bien dans les tâches qui me sont confiées. Mes sentiments pour cet entreprise sont mitigés. On ne se comprend pas toujours entre collègues » (Manager2)</li> <li>• « ...nous attachons beaucoup de prix à la bonne marche de notre entreprise car il a été institutionnalisé des fonds d'appui à la tontine d'entreprise.... » (Manager 6)</li> <li>• « .....La grande majorité des managers de l'entreprise préfère resté jusqu'à la retraite parce qu'il est toujours inclus dans le budget de chaque exercice un fonds de solidarité et d'entraide... » (Manager 5)</li> </ul>
Evocation des éléments du contrôle budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « ...nous échangeons régulièrement avec nos agents qui sont sous notre responsabilité sur leurs résultats, les difficultés qu'ils rencontrent dans la mise en œuvre de notre plan d'action...nous échangeons ensemble pour trouver les moyens de contourner les goulots d'étranglement...toutes les fois que je sens le besoin, je n'hésite pas à partager mes blocages ou complications ou subtilités avec mes subordonnés et réciproquement.... » (Manager11)</li> <li>• « ..... dans notre maison ici, le processus budgétaire démarre toujours avec l'émission ou l'adoption de la note d'orientation budgétaire. Annuellement, on produit des contrats d'objectif qui est révisé de manière trimestrielle. Nous disposons des rapports, des grilles de notation, le point d'évaluation sur la base des objectifs assignés à chaque service et le financier fait donc le suivi budgétaire..... » (Manager8)</li> <li>• « ... le contrôle budgétaire est très important pour nous car c'est à travers ce créneau que nous défendons et maintenons un certain nombre de lignes budgétaires comme le fonds d'appui à la tontine d'entreprise.... » (Manager 10)</li> <li>• « ... nous donnons notre caution totale au budget parce que en dehors des lignes budgétaires traditionnelles, des fonds de solidarité et d'entraide sont créés et améliorés chaque année en fonction des disponibilités budgétaires.... » (manager 9)</li> </ul>

Source : Nos entretiens semi-directifs

L'analyse des discours des enquêtés montre que les managers des entreprises béninoises évoquent des mots et expressions qui semblent montré leur implication organisationnelle et une pratique de contrôle budgétaire interactif. Nos entretiens ont mis en évidence l'existence de plusieurs formes

d'implication organisationnelle des managers.

### 3.1.2. *Interprétation des entretiens recueillis*

Pour nous permettre d'appréhender la fréquence effective des items dans le corpus, une analyse lexicale des verbatims est effectuée. Dans ce type d'analyse, c'est le mot qui constitue l'unité d'analyse. Ainsi, les propos des répondants qui correspondent aux items de la variable « implication organisationnelle » sont consignés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau IV : Les occurrences des items de la variable « implication organisationnelle »**

Items	Numéro des entretiens	Nombre d'observations	Fréquence d'observations
Le désir de rester à cause de l' institutionnalisation des fonds d' appui à la tontine d' entreprise	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11	9	23,08%
Le désir de rester jusqu' à la retraite surtout à cause de la budgétisation des fonds de solidarités et d' entraide.	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10	8	20,51
Le désir de ne jamais partir à cause de tout ce qu' on a eu de l' entreprise	4, 5, 6, 7, 8, 11	6	15,38%
Le désir de rester dans l' entreprise dans le but de satisfaire mes besoins vitaux	4, 5, 6, 7, 8, 10, 11	7	17,95%
Le désir de faire partie intégrante de l' entreprise	1, 2, 5, 6, 9,10	6	15,38%
Le désir de quitter au moment opportun	3, 8, 11	3	7,69%
Total		39	100%

Source : Notre analyse

La lecture brute de ce tableau fait apparaître que certains items sont cités plusieurs fois dans plusieurs récits. Ce qui peut traduire une forte fréquence d'apparition des attitudes y afférentes. Ainsi, les items comme « le désir de rester à cause de l' institutionnalisation du fonds d' appui à la tontine d' entreprise ; le désir de rester jusqu' à la retraite *surtout à cause de la budgétisation des fonds de solidarité et d'entraide*; le désir de ne jamais partir à cause de tout ce qu' on a eu de l' entreprise ; le désir de rester dans l' entreprise dans le but de satisfaire mes besoins vitaux ; le désir de faire partie intégrante de l' entreprise ; le désir de quitter au moment opportun » sont, dans cet ordre, majoritairement énumérés. Le tableau suivant présente l'analyse lexicale du contenu des propos des répondants.

**Tableau V : Analyse lexicale des données : mots les plus cités**

Numéro	Mots	Occurrences	Fréquences d'observation
1	Budgétisation	18	0,048
2	Choix	10	0,027
3	Travail	11	0,029
4	Difficultés	8	0,021
5	Heureux	15	0,040
6	Rester	21	0,056
7	Réalisation	15	0,040
8	Satisfaction	22	0,059
9	S'investir	14	0,037
10	Quitter	10	0,027
11	Besoin	15	0,040
12	Important	12	0,032
13	Solidarité	22	0,059
14	Motif	13	0,035
15	Battre pour	11	0,029
16	Fonds d'appui	22	0,059
17	L'institutionnalisation	25	0,067
18	Reconnaissance	18	0,048
19	Regret	5	0,013
20	Tontine	22	0,059
21	Participation	22	0,059
22	Réunion	22	0,059
23	Echange	21	0,056
	Total	374	1

Source : A partir des analyses qualitatives sur Nvivo 10

Cette grille de lecture abrite le comptage des occurrences des mots les plus cités dans l'ensemble du corpus d'entretiens. On note dans les verbatims des répondants, des éléments qui évoquent une pratique budgétaire participative comme : participation, réunion, échange, fonds d'appui, institutionnalisation pour une fréquence d'environ 40% et des éléments qui évoquent l'implication organisationnelle des managers contrôlés comme : heureux, rester, satisfaction, s'investir, solidarité, battre pour, reconnaissance pour environ 33%. Il semble donc se dégager un lien entre le contrôle budgétaire interactif et l'implication organisationnelle des managers contrôlés.

L'analyse quantitative va permettre de vérifier l'effectivité et la significativité de ce lien.

### **3.2. Présentation et analyse des résultats de l'enquête quantitative**

Un ensemble de tests quantitatifs vont permettre d'élucider l'influence du contrôle budgétaire interactif sur l'implication organisationnelle des managers contrôlés.

### 3.2.1. Epuration de l'échelle par l'analyse factorielle exploratoire

Il s'agit ici d'améliorer la qualité des échelles construites. Pour ce faire nous avons procédé à une analyse exploratoire des différentes dimensions de chaque variable pour réduire le nombre des items afin de ne garder que les plus pertinents (Hinkin, 1998).

#### 3.2.1.1. Analyse factorielle exploratoire du contrôle budgétaire interactif

L'analyse en composantes principales (ACP) du concept contrôle budgétaire interactif réalisée, ressort 13 items sur 16, regroupés autour de 3 facteurs. Trois items ont été donc supprimés pour leurs faibles contributions factorielles. Le tableau ci-dessous renseigne sur les items et les facteurs obtenus en ce qui concerne la variable : « contrôle budgétaire interactif ».

**Tableau VI : Analyse factorielle en composantes principales du contrôle budgétaire interactif**

Dimension Implication Budgétaire		
	Items	Loadings
IB	1 <i>Le processus budgétaire fait l'objet d'une attention fréquente des managers à tous les niveaux</i>	,761
	2 <i>Le processus budgétaire fait l'objet d'une attention fréquente et régulière de la part de la hiérarchie</i>	,705
	3 <i>La hiérarchie utilise l'information budgétaire comme un moyen de questionner et de débattre les décisions et actions des responsables opérationnels</i>	,781
	4 <i>Pendant l'exercice budgétaire, l'évolution des budgets donne lieu à des discussions entre la hiérarchie et les responsables opérationnels même s'il n'y a pas d'écart entre le réel et le budget</i>	,726
	5 <i>Pendant l'élaboration des budgets, il y a de nombreuses interactions entre la hiérarchie et les directeurs opérationnels</i>	,718
Dimension Plan d'Action		
	Items	Loadings
PA	1 <i>Les plans d'action sont établis avant de faire les budgets</i>	,832
	2 <i>Les plans d'action à réaliser sont d'une grande importance dans la budgétisation et dans le budget qui en résulte</i>	,755
	3 <i>L'élaboration de plans d'action est une étape majeure du processus budgétaire</i>	,797
	4 <i>Lors de la négociation chaque modification significative du budget est accompagnée d'une modification des plans d'action qui le sous-tendent</i>	,609
Dimension Participation Budgétaire		
	Items	Loadings
PB	1 <i>Défendre les fonds d'appui à la tontine d'entreprise</i>	,838
	2 <i>Soutenir l'institutionnalisation des fonds de solidarité et d'entraide</i>	,868
	3 <i>Défendre des lignes budgétaires et des stacks budgétaires</i>	,769
	4 <i>La participation active des managers opérationnels dans le travail d'élaboration de leur budget</i>	,631

Source : Nos résultats

Il ressort de ce tableau qu'en dehors des éléments classiques de contrôle budgétaire interactif, la dimension participation budgétaire montre que la participation des managers contrôlés au contrôle budgétaire est intéressée par des éléments inhabituels comme la défense des fonds d'appui à la tontine d'entreprise et le maintien de l'institutionnalisation des fonds de solidarité et d'entraide.

### 3.2.1.2. Analyse factorielle exploratoire de l'implication organisationnelle

Le concept implication organisationnelle avec 21 items au départ, ressort 15 items regroupés autour de 3 facteurs après l'analyse en composantes principales (ACP) réalisée. Donc, pour leurs faibles contributions factorielles, 6 items ont été supprimés. Le tableau ci-dessous renseigne sur les items retenus pour chaque dimension de la variable : « implication organisationnelle ».

Tableau VII : Analyse factorielle en composante principale de l'implication organisationnelle

<b>Dimension Implication organisationnelle affective</b>		
	Items	Loadings
IO A	1 <i>Je serai très content de prendre ma retraite dans cette entreprise</i>	,729
	2 <i>Je prends les problèmes de cette entreprise comme pour moi</i>	,725
	3 <i>Je ne m' intéresse pas trop à cette entreprise</i>	,741
	4 <i>Je n' aime pas trop cette entreprise</i>	,798
	5 <i>Je ne fais pas partie totalement de cette entreprise</i>	,610
	6 <i>Cette entreprise est trop importante pour moi</i>	,688
<b>Implication organisationnelle Calculée</b>		
	Items	Loadings
IOC	1 <i>Si je suis encore dans l' entreprise c'est parce que j' arrive à défendre des lignes budgétaires et slacks budgétaires</i>	,824
	2 <i>Des fonds budgétaires de solidarité et de soutiens justifient mon attachement à l' entreprise</i>	,849
	3 <i>L' institutionnalisation de fonds d' appui à la tontine d' entreprise renforce ma conviction et ma confiance à l' entreprise</i>	,714
	4 <i>Si je ne m' étais déjà pas trop donné à cette entreprise, j' allais chercher du travail ailleurs</i>	,674
<b>Dimension Implication Organisationnelle Normative</b>		
	Items	Loadings
ION	1 <i>Je ne suis pas forcé de rester chez mon patron actuel</i>	,764
	2 <i>Je n' ai pas raison de quitter cette entreprise même si je le peux</i>	,738
	3 <i>Je ne vais pas regretter si je quittais cette entreprise</i>	,711
	4 <i>A cause de tout ce que cette entreprise à fait pour moi je ne vais jamais partir</i>	,656
	5 <i>Je ne peux pas partir de cette entreprise parce que je dois être reconnaissant envers les personnes qui travaillent ici</i>	,634

Source : Nos résultats

Le tableau montre les items qui caractérisent le plus chaque dimension de l'implication organisationnelle. On note particulièrement au niveau de la dimension implication organisationnelle calculée que les éléments qui créent l'engagement du manager contrôlé ici ne sont pas strictement

liés à l'individu mais sont des éléments de sociabilité et de cohésion organisationnelle comme la tontine d'entreprise, la solidarité et l'entraide.

Une fois le construit mis en place, il faut s'assurer avant toute chose de sa fiabilité interne.

### 3.2.2- Analyse de la fiabilité interne des échelles de mesure des variables du modèle

Nous avons mesuré la fiabilité interne des variables, par le calcul du coefficient alpha de Cronbach. Les résultats se présentent comme suit :

**Tableau VIII : Alpha de Cronbach des variables de l'étude**

<b>Variabes</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>Contrôle budgétaire interactif</b>	Implication budgétaire	0,632
	Plan d' action	0,65
	Participation budgétaire	0,69
<b>Implication organisationnelle</b>	Implication organisationnelle affective	0,632
	Implication organisationnelle calculée	0,698
	Implication organisationnelle normative	0,634

Source : Nos résultats sur SPSS

L'analyse de ce tableau montre que les résultats obtenus sont acceptables c'est-à-dire qu'il existe une cohérence interne entre les items de chaque dimension des deux variables (contrôle budgétaire interactif et implication organisationnelle), puisque les coefficients alpha sont tous supérieurs au seuil minimum d'acceptabilité de 0,6. Par conséquent, nous pouvons dire que nous obtenons, pour cette échelle, une cohérence interne satisfaisante.

Après l'analyse de la fiabilité interne du construit, nous avons procédé à une analyse univariée afin de voir le degré d'application des différentes dimensions de chaque variable. Le tableau de l'annexe n°3 résume les résultats. Les statistiques descriptives les plus fréquemment utilisées dans les études sont la moyenne et la fréquence. Il se dégage une application élevée des différentes dimensions.

L'application élevée de ces différentes dimensions ne suffit pas pour examiner l'influence de l'une des variables sur l'autre. Il va falloir s'assurer de la corrélation entre les différents items d'une même variable.

### 3.2.3- Mesure de l'adéquation de l'échantillonnage (KMO) et test de sphéricité de Bartlett

Nous avons procédé par l'analyse en composantes multiples afin de voir la liaison entre plusieurs items des échelles qui mesurent le phénomène.

#### 3.2.3.1- Analyse de l'adéquation de l'échantillonnage de l'implication organisationnelle

Le tableau ci-après présente les résultats de l'analyse de l'adéquation de l'échantillonnage de l'implication organisationnelle et ceux du test de sphéricité de Bartlett.

**Tableau IX : Indice KMO et test de Bartlett de la variable expliquée**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,578
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	235,196
	Ddl	28
	Signification de Bartlett	0,000

Source : Nos traitements sous SPSS

L'indice KMO de 0,721 peut être qualifié d'acceptable. Il nous indique que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. Ensuite, le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif ( $p = 0,000 < 0,05$ ). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle voulant que les corrélations soient donc toutes égales à zéro.

### **3.2.3.2- Analyse de l'adéquation de l'échantillonnage du contrôle budgétaire interactif**

Le tableau ci-après présente les résultats de l'analyse de l'adéquation de l'échantillonnage du contrôle budgétaire interactif et du test de sphéricité de Bartlett.

**Tableau X : Indice KMO et test de Bartlett de la variable explicative**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,578
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	235,196
	Ddl	28
	Signification de Bartlett	0,000

Source : Nos traitements sous SPSS

L'indice KMO de 0,578 peut être qualifié d'acceptable. Il nous indique que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. Ensuite, le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif ( $p = 0,000 < 0,05$ ). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle voulant que les corrélations soient donc toutes égales à zéro.

L'existence d'une corrélation acceptable et significative entre les items de la variable explicative (contrôle budgétaire interactif) et ceux de la variable expliquée (implication organisationnelle) nous autorise à continuer l'analyse par la détermination de l'influence du contrôle budgétaire interactif sur l'implication organisationnelle.

### **3.2.4- Impact du contrôle budgétaire interactif sur l'implication organisationnelle des managers contrôlés des entreprises**

Les dimensions de la variable expliquée de l'étude sont au nombre de trois, donc nous avons effectué trois régressions logistiques. Chacune de ces dimensions représente un modèle à estimer. Les dimensions de la variable explicative, conformément aux analyses multidimensionnelles, sont l'implication budgétaire (IB), le plan d'action (PA), et la participation budgétaire (PB).

### 3.2.4.1- Analyse de la qualité de spécification et d'ajustement des modèles de la variable dépendante

Le tableau ci-après présente la synthèse des résultats pour chacun des modèles des différents tests de spécification et d'ajustement. Le test de spécification du modèle est significatif au seuil de 5%. La probabilité obtenue pour la statistique Hosmer-Lemeshow au seuil de 5% est significative pour une valeur supérieure à 0.05. Ceci permet d'accepter l'hypothèse H0 (ajustement bon) et on rejette l'hypothèse H1 (mauvais ajustement) si cette probabilité est inférieure à 0.05.

**Tableau XI : Tests de spécification et d'ajustement des modèles de la variable dépendante**

	Tests de spécification du modèle			Test de Hosmer-Lemeshow			Récapitulatif du modèle		
	Khi <sup>2</sup>	Ddl	Sig.	Khi <sup>2</sup>	Ddl	Sig.	-2log-vraisemblance	R <sup>2</sup> de Cox & Snell	R <sup>2</sup> de Nagelkerke
IOA	30,175	13	0,004	14,296	8	0,174	313,689	0,214	0,252
IOC	30,636	11	0,001	7,786	8	0,455	314,000	0,215	0,254
ION	32,039	11	0,001	3,516	8	0,898	309,333	0,220	0,262

Source : Nos résultats sous SPSS

Les résultats de la modélisation révèlent pour la qualité de spécification et d'ajustement de modèle que le test de Khi deux est significatif pour tous les modèles avec respectivement une p-value (0,004) pour l'implication organisationnelle affective, p-value (0,001) pour l'implication organisationnelle calculée et l'implication organisationnelle normative. Ces valeurs sont toutes inférieures au seuil de significativité de (0,05). Ainsi, nous pouvons conclure que les modèles relatifs à la prédiction de l'implication organisationnelle affective, de l'implication organisationnelle calculée et de l'implication organisationnelle normative sont globalement significatifs, donc bien spécifiés.

En outre, le test de Hosmer- Lemeshow est significatif pour tous les modèles, ce qui montre que l'ajustement des modèles est bon. En effet, au seuil de 5 %, la probabilité du Khi deux à 8 degrés de liberté vaut respectivement 0,17 pour l'implication organisationnelle affective, 0,455 pour l'implication organisationnelle calculée et 0,898 pour l'implication organisationnelle normative. D'où on accepte pour tous les modèles l'hypothèse nulle. Donc tous les modèles sont significatifs et bien ajustés.

Les coefficients de détermination R<sup>2</sup> de Cox & Snell et de Nagelkerke ont respectivement donné 21,4 % et 25,2 % pour l'implication organisationnelle affective, 21,5% et 25,4% pour l'implication organisationnelle calculée et 22% et 26,2% pour l'implication organisationnelle normative. C'est dire que les modèles : implication organisationnelle affective et implication organisationnelle calculée ont chacun un pouvoir explicatif de 25 % alors que le modèle implication organisationnelle normative a un pouvoir explicatif de près de 26%. On en déduit que les trois dimensions de l'implication organisationnelle ont sensiblement le même pouvoir explicatif de ce phénomène.

Maintenant que les modèles sont bien spécifiés et ajustés et les dimensions de la variable dépendante ont des pouvoirs explicatifs acceptables du phénomène, nous pouvons évaluer la signification statistique des coefficients estimés des dimensions de la variable indépendante. Ainsi, nous serons assurés que chacune de ces dimensions contribue à mieux prédire la variable dépendante qu'un modèle qui ne l'inclurait pas. Pour ce faire, nous nous basons sur la statistique de Wald et la probabilité associée. Le test de Wald est significatif au seuil de 5%. En effet, une probabilité inférieure à 5% permet de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les variables.

### 3.2.4.2- Analyse de la significativité statistique des coefficients estimés de la variable indépendante

Le tableau suivant présente la synthèse des résultats des différents tests effectués à cet effet.

**Tableau XII : Estimation des modèles**

		A	E.S.	Wald	Ddl	Sig.	Exp(B)
IOA	IB	1,217	0,402	9,149	1	0,002	3,377
	PA	0,900	0,284	2,990	1	0,01	2,459
	PB	0,032	0,031	1,051	1	0,305	1,033
	Constante	-0,717	0,955	0,565	1	0,452	0,488
IOC	IB	0,316	0,382	0,684	1	0,408	1,372
	PA	0,302	0,283	1,142	1	0,285	1,353
	PB	-0,604	0,325	3,443	1	0,044	0,547
	Constante	-1,388	1,279	1,176	1	0,278	0,250
ION	IB	0,151	0,388	0,151	1	0,698	0,860
	PA	-0,998	0,285	3,117	1	0,032	0,368
	PB	0,531	0,205	6,751	1	0,009	1,701
	Constante	0,864	1,287	0,451	1	0,502	2,372

Source : Nos résultats sous SPSS

A l'issu des résultats, nous avons observé, parmi les dimensions du contrôle budgétaire interactif retenues que les coefficients de l'implication budgétaire (IB) et du plan d'action (PA) sont significatifs pour l'implication organisationnelle affective. Leurs probabilités respectives de 0,002 et de 0,01 sont toutes inférieures au seuil de 5 %. On rejette donc pour ces deux dimensions que leur coefficient est égal à 0. Par conséquent, chacune d'elle contribue à l'amélioration du modèle. Dans ce cas, nous pouvons dire que l'implication budgétaire (IB) et le plan d'action (PA) contribuent à la probabilité de prédire l'implication organisationnelle affective auprès des managers contrôlés des entreprises béninoises. Par contre, les résultats révèlent que seule la dimension participation budgétaire est significative pour l'implication organisationnelle calculée, car sa probabilité de 0,044 est inférieure au seuil de signification de 5 %. Ainsi, nous pouvons dire que la participation budgétaire contribue à elle seule à la probabilité de prédire l'implication organisationnelle calculée auprès des managers contrôlés dans les entreprises privées béninoises. Par rapport à l'implication organisationnelle normative, les résultats montrent que les coefficients du plan d'action (PA) et de la participation budgétaire (PB) sont significatifs, car leurs probabilités respectives de 0,032 et de 0,009 sont toutes inférieures au seuil de 5 %. On rejette donc pour ces deux dimensions que leur coefficient

est égal à 0. Par conséquent, chacune d'elles contribue à l'amélioration du modèle implication organisationnelle normative.

Le signe des coefficients  $A$  et des coefficients  $Exp(B)$  indique le sens de la relation entre les variables. Nous constatons que le coefficient est positif entre l'implication budgétaire (IB) et l'implication organisationnelle affective d'une part et entre le plan d'action (PA) et l'implication organisationnelle affective d'autre part. On en déduit donc que plus les entreprises adoptent l'implication budgétaire et le plan d'action, plus il est probable que les managers contrôlés s'impliquent de manière affective. Les résultats affichent un coefficient négatif entre l'implication organisationnelle calculée et la participation budgétaire. Ceci indique que plus les managers contrôlés participent au processus budgétaire moins ils calculent leur implication organisationnelle. Enfin nous constatons que le coefficient est positif pour la participation budgétaire, alors qu'il est négatif pour le plan d'action et l'implication organisationnelle normative. On peut donc affirmer que plus la participation budgétaire est bonne, plus il est probable que les managers contrôlés s'impliquent de manière normative dans leur entreprise. Par contre, plus les entreprises pratiquent le plan d'action budgétaire, moins les managers contrôlés s'impliquent de façon normative dans leur entreprise.

#### **4. Discussion et implications managériales**

Cette recherche questionnait les liens implicatifs entre le contrôle budgétaire interactif et l'implication organisationnelle des managers contrôlés. Les résultats indiquent globalement que le contrôle budgétaire interactif influence significativement l'implication organisationnelle des managers de l'entreprise validant ainsi notre hypothèse de recherche. Seulement, cette influence n'est pas univoque. En effet, les résultats confirment d'une part, les trois facettes de l'implication organisationnelle que sont : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative. D'autre part, ils indiquent l'effectivité de la pratique des trois dimensions du contrôle budgétaire interactif à savoir : implication budgétaire, plan d'action et participation budgétaire. L'étude a montré tout comme celles menées dans d'autres espaces socioculturels (Van Der Stede, 2001; Sponem, 2004 ; Meyer et Allen, 1997 ; Meyer et al., 2002) que le contrôle budgétaire interactif influence significativement l'implication organisationnelle dans l'environnement socioculturel béninois. De façon plus détaillée, les résultats ont ressorti que les dimensions implication budgétaire et plan d'action ont plus d'impact sur l'implication organisationnelle affective des managers contrôlés des entreprises privées béninoises. Ces résultats confirment les observations antérieures d'un effet positif de l'implication des managers à la fixation de leurs objectifs sur leur engagement organisationnel (Langevin et Mendoza 2014). Par contre, seule la dimension participation budgétaire est significativement et négativement capable de prédire l'implication organisationnelle calculée des managers contrôlés des entreprises. Aussi, les résultats ont établi que la participation budgétaire contribue positivement à la probabilité de prédire l'implication organisationnelle normative des

managers contrôlés des entreprises d'une part, et le plan d'action prédit négativement l'implication organisationnelle normative des managers contrôlés des entreprises béninoises d'autre part. Par ailleurs, Les résultats ont révélé des pratiques budgétaires particulières qui renforcent l'implication organisationnelle des managers contrôlés. En effet, l'implication organisationnelle des managers est liée entre autres, à des éléments de solidarité et de cohésion organisationnelle comme la tontine d'entreprise et des fonds de solidarité et de soutien. Ces résultats confirment Sogbossi (2018, P47) qui affirme que dans le management africain, le contrôle de l'incertitude est régi par les réseaux, la religion et la solidarité. Comme élément de culture typique africain, Nkakleu (2009) évoque la pratique de tontine d'entreprise. A partir des résultats, nous pouvons confirmer l'influence de la culture sur la pratique budgétaire. En effet, la tontine d'entreprise est un élément culturel africain dont l'intégration dans la pratique budgétaire à favoriser l'implication organisationnelle des managers contrôlés. Ces résultats confirment donc les travaux de Nkakleu (2009) qui montrent que la tontine d'entreprise est un levier de socialisation des salariés et de création du capital social intra-organisationnel. Ils confirment aussi, plusieurs autres prédictions de la littérature scientifiques africaines qui ont établi un lien entre les facteurs socioculturels et le style de management (Ngo Omam, 2018 ; Togodo Azon, 2011).

Au-delà de toutes ces discussions, il est important de souligner la possible interaction entre les différentes implications organisationnelles des managers contrôlés dans l'environnement béninois à cause des pratiques budgétaires spécifiques qu'on fait ressorties cette étude, même si des tests d'interaction sont souhaités pour une confirmation scientifique. En effet, les éléments de sociabilité, d'entraide sociale et de cohésion organisationnelle que sont la tontine d'entreprise, les fonds d'appui à la solidarité créent une boucle de rétroaction au niveau des différentes dimensions de l'implication organisationnelle des managers contrôlés. Ainsi, l'implication et la participation budgétaire vise prioritairement à défendre et protéger les fonds d'appui à la solidarité et la tontine d'entreprise. Elles conduisent donc à une implication organisationnelle calculée car les acteurs ont peur de perdre leur contribution s'ils quittaient l'entreprise. Dès que ces pratiques sont institutionnalisées, elle servent de normes qui obligent les acteurs et induisent ainsi en eux une implication organisationnelle normative. Ces pratiques qui à un moment donné sont des contraintes pour les acteurs se transforment en éléments d'adhésion et de fidélisation au groupe et à l'entreprise. Elles engendrent ainsi, une implication affective car chaque acteur veut rester dans l'entreprise parce que ces pratiques sont incorporées à la culture d'entreprise de l'entreprise. Ces pratiques constituent alors des pratiques budgétaires de transformation de l'implication organisationnelle calculée à une implication organisationnelle normative pour enfin déboucher sur une implication organisationnelle affective. A l'issue de ces résultats, quelques implications méritent d'être ressorties.

En effet, sur le plan conceptuel et théorique, l'étude a montré qu'il est possible d'opérationnaliser le contrôle budgétaire interactif proposé par Simons (1990, 1991, 1994) dont l'instrument de mesure

est fourni par Sponem (2004) en y intégrant des réalités socioculturelles africaines. Sur le plan managérial, les managers d'entreprise sont invités à aller au-delà des éléments classiques de gestion budgétaire pour intégrer des éléments socioculturels tels que la tontine d'entreprise et les fonds d'entraide et de solidarité dans leurs pratiques budgétaires. L'étude a révélé le caractère transformateur de ces pratiques. Aussi, ils doivent devoir arrimer leurs pratiques budgétaires au contexte intérieur spécifique de leur entreprise. En effet, la pratique budgétaire devient une politique de management qui doit prendre en compte le type d'engagement souhaité des managers.

## **Conclusion**

L'objectif de cette recherche était d'identifier dans un premier temps les pratiques de contrôle budgétaire dans les entreprises privées béninoises. Les entretiens semi-directifs avec onze managers contrôlés de quatre entreprises industrielles nous ont révélé les pratiques du contrôle budgétaire interactif et de l'implication organisationnelle en vogue dans les entreprises privées béninoises.

Dans un second temps, il était question de voir l'impact de ces pratiques sur l'implication organisationnelle des managers contrôlés des entreprises béninoises. Nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle « le contrôle budgétaire interactif influence significativement l'implication organisationnelle des managers contrôlés de l'entreprise ». Les différents liens exprimés ont été appuyés par des arguments théoriques repris dans la littérature du contrôle de gestion et du management des ressources humaines.

Les différents liens examinés sont les suivants :

- contrôle budgétaire interactif - implication organisationnelle affective (IOA) ;
- contrôle budgétaire interactif - implication organisationnelle calculée (IOC) ;
- contrôle budgétaire interactif - implication organisationnelle normative (ION).

Les données traitées sont collectées auprès de 274 managers contrôlés d'entreprise à travers un questionnaire à échelle de Likert. Nous avons réalisé une étude quantitative par un modèle de régression logistique. Les résultats statistiques confirment les pratiques de l'implication budgétaire, de l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action et de la participation budgétaire au sein des entreprises privées béninoises. Ces résultats font ressortir des pratiques budgétaires particulières que sont l'institutionnalisation des tontines d'entreprise et des fonds d'entraide et de solidarité dans certaines de ces entreprises. On note aussi l'effectivité des différents types d'implication organisationnelle dans le comportement des managers contrôlés mais dans des proportions différentes. Quant au lien entre les deux variables, les résultats affichent une influence significative du contrôle budgétaire interactif sur l'implication organisationnelle des managers contrôlés. Mais ce lien n'est pas univoque. En effet, le type d'implication organisationnelle dépend de la dimension du contrôle budgétaire interactif qui prédomine dans l'entreprise. Les résultats montrent le caractère transformatif d'implication organisationnelle des pratiques budgétaires sociales comme la tontine

d'entreprise et les fonds de solidarité en d'entraide. Au-delà de ses résultats, la présente recherche, souffre d'absence d'identification des événements au travail. Leur introduction dans l'hypothèse devient nécessaire pour aller plus loin dans la compréhension du lien entre implication organisationnelle et contrôle budgétaire interactif. Il serait aussi intéressant dans les recherches futures d'examiner l'interaction entre les différentes dimensions de l'implication organisationnelle.

## Références bibliographiques

- Abernethy M. A., Brownell P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 24 (3): 189-204.
- Anthony R.N. (1965), " Planning and control systems: a framework for analysis", Boston division of research, Harvard University.
- Adler, P., & Kwon, S. (2002), "Social capital: Prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, 27:1, 17-40.
- Allen N.J., Meyer J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment ", *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Allen N. J et Meyer J. P (1997), "The commitment in workplace", A theory, research, and application, *Sage Publication*
- Argyris C., (1952), *The impact of budgets on people*, New York, Controllershship Foundation.
- Blau P. (1964), "Exchange and power in social life", Wiley, New York.
- Becker H. S. (1960), "Note on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, Vol. 66, 32-40.
- Berland N. (1999), "A quoi sert le contrôle budgétaire ? ", *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 2, n° 3, p. 5-23
- Burns W. J., Waterhouse J. H. (1975). Budgetary control and organization structure. *Journal of Accounting Research* 13 (Autumn): 177-203.
- Chiapello E. (1996), "Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature", *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 2 : 2, sep :51-74.
- Covaleski M. A, Evans J.H., Luft J.L. & Shields M.D. (2003), "Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 15, p. 3-49.
- Dalton K. (1971), "Prospective study into puerperal depression", *The British Journal of psychiatry*, 118: 547, 689-692.

- Dambrin C. et Löning H. (2008), “Systèmes de contrôle interactifs et théories de l'apprentissage : une relecture des travaux de R. Simons à l'aune des théories piagétienes”, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 3 :14,113-140.
- Daval L H., Deschamps B. et Geindre S. (1999), “Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs”, *Actes du 1er congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Lille
- Djimalde F. et Hounkou E. (2017), “Contrôle budgétaire et comportements dysfonctionnels des gestionnaires de fonds publiques tchadiens ; étude empirique selon la typologie de contrôle d'Etzioni”, *Les annales de sciences de gestion de l'UAC*, 1 :1.
- Dumoulin, R. (1997), “Marché bureaucratique et clans dans les réseaux stratégiques”, *Comptabilité Contrôle Audit*, Septembre, 3 : 2, 45-58.
- Evrard Y, Pras B et Roux E (2003), *Market études et recherche en marketing*, 3e Edition Paris : Dunod.
- Gervais, M. (1987), *Contrôle de gestion par le système budgétaire*, 3<sup>e</sup> édition : Vuibert.
- Hartmann, F. G. H. (2000), “The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory”, *Accounting, Organizations and Society*, 25: 4-5, 451-482.
- Hinkin T.R. (1995), “A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations”, *Journal of Management*, 21:5, 967-988.
- Hofstede G., (1967), *The game of budget control*, The Netherlands, Royal van Gorcum Ltd., Trad. Franç. *Contrôle budgétaire, les règles du jeu*, Paris, Ed. : Hommes et Techniques, 1977, 235 p.
- Hopwood A. G. (1972), “An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation”, *Journal of Accounting Research*,10, 156-182.
- Hopwood A.G. (1976), “The path ahead”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 1, n°1, p. 1-4.
- Langevin P. et Mendoza C., (2014), “l'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : le rôle médiateur de la justice procédurale perçue”, *Comptabilité - Contrôle – Audit*, 1 : 20, 13-42.
- Merchant K. (1984), “Influences on departmental budgeting and empirical examination of a contingency model”, *Accounting, Organizations and Society*, 9: 291-310.
- Meyer J. (2015), “Chronique : les coulisses d'une découverte majeure en gestion des ressources humaines. Retour sur le concept d'implication organisationnelle en compagnie de John Meyer”, *Revue de gestion des ressources humaines*, 96 Avril-Mai-Juin 2015.
- Meyer J.P. et Allen N.J. (1991), “A three component conceptualization of organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1:1, 61-89.

- Meyer J.P., Herscovitch L. (2001), "Commitment in the workplace, toward a general model", *Human resource management review*, 11:299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20–52.
- Milgrom P., and Roberts J. (1992), *Economics, Organization, and Management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984), *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Morrow P.C. (1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8:3, 365-375.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter L.W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14:2, 224–47.
- Ngo Omam F. D. (2018). Le réseau social du dirigeant et l'innovation dans les PME., dans Biwolé-Fouda J., Causse G. et Ngantchou (dir) *Théories des organisations africaines*, L'Harmattan : Paris, 195-214.
- Ngok Evina J. F. (2008), "La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises", *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008/2 : 230, 79-86.
- Nkakleu R. (2009), "Quand la tontine d'entreprise crée le capital social intra-organisationnel en Afrique : Une étude de cas", *Management et Avenir*, 7 : 27, 119-124.
- Odia, J. O & Okoye, A. E. (2012), "Pensions reform in Nigeria: A comparison between the old and new scheme", *Afro Asian Journals of Social Services*. 3:3, 1 – 16.
- O'reilly C. et Chatman J. (1986), "Organizational commitment and psychology attachment: the effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71:3.
- Otley D.T.(1977), "Behaviorial aspects of budgeting", *Accountant's Digest*, n° 49, p. 1-32.
- Paille P. (2004), "Transformation des entreprises et engagement organisationnel: tendances actuelles et pistes de recherche, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 54, Octobre-Décembre, 45-55.
- Simons R. (1990), "The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives", *Accounting, Organizations and Society*, 15:1/2,127-143.
- Simons R. (1991), "Strategic orientation and top management attention to control systems", *Strategic Management Journal*, 12:1, 49-62.
- Simons R. (1994). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press:Boston.

- Sogbossi B. (2018). Les organisations africaines selon les approches de la rationalité », dans Biwolé-Fouda J., Causse G. et Ngantchou A (dir) Théories des organisations africaines, L'Harmattan, Paris, 37-49.
- Sponem S. (2004), “Contrôle budgétaire diagnostic ou interactif ? Proposition d'un instrument de mesure”, *Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Orléans 13-14 mai.
- Togodo Azon A. (2011), Facteurs d'impacts du design du Système de Contrôle de Gestion des Collectivités locales béninoises : une approche contingente, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Liège, Belgique.
- Togodo Azon A. (2016), “Essai de qualification du système de contrôle de gestion d'une entreprise privée béninoise: le modèle de Ouchi au cœur de la réalité socioculturelle béninoise”, *Revue Africaine de Gestion* , n°6, 1-27.
- Togodo Azon A. et Agbaza M. F. (2016) “Participation budgétaire et performance organisationnelle dans un contexte compétitif des entreprises industrielles béninoises”, *Revue les Cahiers du CBRST*, n°10, décembre.
- Van Der Stede, W.A. (2001), “The effect of corporate diversification and business unit strategy on the presence of slack in business unit budgets”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14:1, 30-52.
- Wiener (1982), “Commitment in organization: A normative view”, *Academy of Management Review*,7:418-428.