



UNIVERSITE OUAGA II

Centre d'Etudes, de Documentation
et de Recherche Economiques et Sociales (CEDRES)

REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE AFRICAINE

Série Sciences de Gestion

Les pratiques de la GRH dans la performances des PME
sénégalaises : essai d'explication de la relation à
travers le processus de création de valeur

Ibrahima Dally DIOUF

Les mécanismes de gouvernance sont ils efficaces
dans les entreprises publiques au Burkina Faso ?

Florent K. HIEN & Madi KOANDA

La gestion budgétaire dans les entreprises africaines :
cas du Togo

Yao Messah KOUNETSRON

Analyse de la performance du secteur bancaire du
Burkina Faso par la méthode des ratios

Ali SAVADOGO

L'influence des facteurs extra-organisationnels sur la
configuration organisationnelle interne des collectivités
locales béninoises

Aimé TOGODO AZON

www.cedres.bf

La REVUE CEDRES-ETUDES publie dorénavant une « Séries Sciences de Gestion », semestriellement, en français et en anglais après évaluation, les résultats de différents travaux de recherche sous forme d'articles en gestion proposés par des auteurs appartenant ou non au CEDRES.

Avant toute soumission d'articles à la REVUE CEDRES-ETUDES, les auteurs sont invités à prendre connaissance des « recommandations aux auteurs » (téléchargeable sur www.cedres.bf). Les articles de cette revue sont publiés sous la responsabilité de la direction du CEDRES. Toutefois, les opinions qui y sont exprimées sont celles des auteurs.

En règle générale, le choix définitif des articles publiables dans la REVUE CEDRES-ETUDES est approuvé par le CEDRES après des commentaires favorables d'au moins deux (sur trois en générale) instructeurs et approbation du Comité Scientifique.

La plupart des numéros précédents (58 numéros) sont disponibles en version électronique sur le site web du CEDRES www.cedres.bf

La REVUE CEDRES-ETUDES est disponible au siège du CEDRES à l'Université de Ouagadougou dans toutes les grandes librairies du Burkina Faso et aussi à travers le site web : www.cedres.bf

DIRECTEUR DE PUBLICATION

Pr Idrissa M. OUEDRAOGO, Université Ouaga 2

COMITE EDITORIAL

Pr Pam ZAHONOGO, UO2-Editeur en Chef
Pr Serge Auguste Balibé BAYALA,
Université Ouaga 2
Pr Augustin ANASSE, Université
Alassane OUATTARA, Bouaké

Pr Raphaël NKAKLEU, Université de Douala
Pr Fatou DIOP/SALL, Université Cheikh Anta
Diop
Pr Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Université
d'Abomey Calavi

SECRETARIAT D'EDITION

Dr Samuel Tambi KABORE, UO2
Dr Florent SONGNABA, UO2

Dr Jean Pierre SAWADOGO, UO2
Dr Kassoum ZERBO, Université Ouaga 2

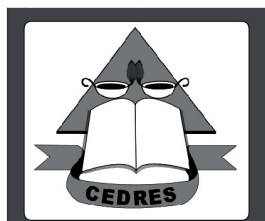
COMITE SCIENTIFIQUE DE LA REVUE

Pr Geneviève CAUSSE, Université Paris Est
Pr Ababacar MBENGUE,
Université de Reims
Pr Serge Auguste Balibé BAYALA, Université
Ouaga 2

Pr Idrissa OUEDRAOGO, Université Ouaga 2
Pr Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Université
d'Abomey Calavi
Pr Pam ZAHONOGO, Université
Ouaga 2

UNIVERSITE OUAGA II

Centre d'Etudes, de Documentation et de Recherche Economiques et Sociales (CEDRES)



REVUE CEDRES-ETUDES

Revue Economique et Sociale Africaine

REVUE CEDRES-ETUDES

Série Sciences de Gestion - N°001

1^{er} Semestre 2015

SOMMAIRE

Les pratiques de la GRH dans la performances des PME sénégalaises : essai d'explication de la relation à travers le processus de création de valeur..... 11

Ibrahima Dally DIOUF

Les mécanismes de gouvernance sont ils efficaces dans les entreprises publiques au Burkina Faso ?.....31

Florent K. HIEN & Madi KOANDA

La gestion budgétaire dans les entreprises africaines : cas du Togo..... 49

Yao Messah KOUNETSRON

Analyse de la performance du secteur bancaire du Burkina Faso par la méthode des ratios.....59

Ali SAVADOGO

L'influence des facteurs extra-organisationnels sur la configuration organisationnelle interne des collectivités locales béninoises..... 73

Aimé TOGODO AZON

EDITORIAL

Ce premier numéro spécifiquement dédié à la gestion témoigne de l'envergure et l'engouement pour la revue CEDRES-ETUDES. Ce numéro 001 portant la mention « Série Sciences de Gestion » consacre dorénavant des numéros qui seront composés exclusivement d'articles de sciences de gestion. Cette spécification est mentionnée pour tenir compte des suggestions qui avaient été faites lors de la session 2014 du Comité Technique Spécialisé (CTS) Sciences Economiques et Gestion du CAMES. Il avait en effet été recommandé de séparer les articles d'économie de ceux de gestions. C'est pour ce faire, que la Revue CEDRES aura désormais deux séries : la Série Sciences Economiques et la Série Sciences de Gestion.

Ce numéro traite de sujets très variés allant de la gestion des ressources humaines aux techniques de gestion bancaires en passant par la gestion budgétaire et la bonne gouvernance au sein de l'entreprise.

Le premier article, d'Ibrahima Dally Ndiaye (Université Cheikh Anta Diop), met en relief le rôle joué par les pratiques de GRH dans la recherche de performances au sein des PME. Par ses travaux, l'auteur montre que les bonnes pratiques dans la gestion du capital humain développé par le dirigeant, aboutissent nécessairement à de bonnes performances économiques de la PME et par conséquent de meilleur résultat en faveur du personnel à travers l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Le second article, coécrit par Florent Hien et Madi Koanda (Université Ouaga 2), met en relief la place de la bonne gouvernance dans l'entreprise au Burkina Faso. Les résultats atteints témoignent de mécanismes de gouvernance internes et externes faibles et inefficaces. Ces faibles instruments, couplés aux dérives comportementales contribuent à réduire les performances des entreprises.

Le troisième article de Yao Messah Kounetsron traite de l'utilisation de la gestion budgétaire comme instrument de contrôle de gestion. Par l'analyse des écarts entre le budget prévisionnel et réel, l'auteur montre que l'implication de la Direction est forte et ce afin d'en faire une base de gestion.

L'avant dernier article, d'Ali Savadogo (université de commerce d'Istanbul), étudie la question de la performance du secteur bancaire au Burkina Faso. Sur la période 2007 à 2012, l'auteur a recours à des indicateurs que sont la rentabilité, la liquidité et la qualité de portefeuille. Les résultats obtenus traduisent une bonne santé du secteur bancaire national.

Le dernier article, présenté par Aimé TOGODO AZON (Université d'Abomey-Calavi), recours aux techniques quantitatives pour apprécier les effets des facteurs extra-organisationnels sur l'organisation des collectivités locales. L'auteur montre que ces facteurs extra constituent un déterminant du bon fonctionnement des collectivités locales. Toutefois, il met en exergue des variables internes susceptibles de contenir les effets des facteurs externes.

Pr Idrissa OUEDRAOGO

Directeur de Publication

**L'INFLUENCE DES FACTEURS EXTRA-ORGANISATIONNELS SUR LA
CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE INTERNE
DES COLLECTIVITÉS LOCALES BÉNINOISES**

Aimé TOGODO AZON

Docteur en Sciences de Gestion Université d'Abomey-Calavi (Bénin).

Chercheur affilié au CEFRED/FASEG-UAC;

Email: togodoaime@yahoo.fr

Résumé

L'objectif de cet article est d'étudier l'influence des facteurs exogènes sur le design organisationnel des collectivités locales béninoises. A travers une démarche quantitative, l'étude a montré que la force de la pression des facteurs extra-organisationnels est un déterminant de la configuration organisationnelle des collectivités locales. Les résultats ont révélé aussi les dispositions organisationnelles internes qui permettent de contrer la force de pression de certains facteurs extra-organisationnels.

Mots-clés : Collectivités locales, facteurs organisationnels, facteurs extra-organisationnel, configuration organisationnelle, force de pression.

Abstract

This paper to study the influence of exogenous factors on the organizational design of Benin local collectivities. Through a quantitative approach, the study showed that the strength of the pressure of extra-organizational factors is a determinant of organizational configuration of local collectivities. The results also revealed the internal organizational arrangements that can counter the force of pressure from some extra-organizational factors.

Keywords : local collectivities, organizational, extra-organizational factors, organizational configuration, pressing force.

L'INFLUENCE DES FACTEURS EXTRA-ORGANISATIONNELS SUR LA CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE INTERNE DES COLLECTIVITÉS LOCALES BÉNINOISES

Introduction

La décentralisation, entendue comme technique d'organisation administrative correspond, selon Dupuis et Guédon (1996) à « l'attribution d'une certaine autonomie à des collectivités qui administrent librement par des conseils élus, sous le contrôle du gouvernement ». Elle implique donc une structuration d'un pays en entités autonomes. Le Bénin qui a connu la phase active de la décentralisation en 2003, a un seul niveau de décentralisation. Ainsi, les seules collectivités locales autonomes sont les communes, administrées par un conseil communal élu au suffrage universel et qui dégage en son sein le maire et ses adjoints. L'autorité de tutelle des communes est le Préfet nommé par l'État central. A partir de cette réforme qui met l'accent sur le développement à la base, les communes doivent se doter d'un contexte organisationnel favorable à la satisfaction des attentes des populations.

Le constat après une dizaine d'année de pratique effective de la décentralisation montre une diversité de pratique. Ainsi, à partir d'une étude exploratoire sur cinq communes, nous avons constaté que quand certaines communes axent leur fonctionnement sur la rigidité, pratiquant donc une culture organisationnelle basée sur la valeur « contrôle » (Quinn et Rohrbaugh, 1983 ; Burns et Stalker, 1961) ; d'autres par contre sont plus flexibles, utilisant ainsi une culture organisationnelle axée sur la valeur « flexibilité » (Cameron et Quinn, 1999 ; Mir Zaman et Rahaman, 2006 ; Kelly et Riverback, 2002 ; Budding, 2004) .Aussi, l'étude exploratoire a montré que lorsque certaines communes pratiquent une stratégie organisationnelle offensive (Hoque, 2004 ; Govindarajan, 1988 ; Govindarajan et Gupta, 1985, ter Bogt, 2008), d'autres par contre sont à la défensive (Modell, 2000 ; Lapsley et Pallot, 2001). Par ailleurs, nous avons constaté que quand certaines communes décentralisent la prise de décision, d'autres centralisent cette prise de décision au sens de Merchant (1981), Burns et Waterhouse (1975). Cette pratique des collectivités locales béninoises oppose une structure organisationnelle décentralisée à une structure organisationnelle centralisée (Chenhall, 2003 ; Gordon et Narayann, 1984, Woods, 2009). Enfin, la politique de gestion des ressources humaines pratiquée dépend aussi des communes. Quand certaines communes formalisent leur politique de gestion des ressources humaines, d'autres au contraire utilisent une politique non formalisée (Le Louarn et Wils, 2001 ; Ammons et Rivenbark, 2008 ; Folz, 2004 ; Pichault et Nizet, 2000).

En somme, le constat est que la configuration organisationnelle (culture organisationnelle, stratégie organisationnelle, structure organisationnelle et politique de gestion des ressources humaines) des communes béninoises varie suivant les communes. Cette pratique suscite deux questions : Cette pratique organisationnelle diversifiée des communes est-elle générale ?

Qu'est ce qui explique cet état de chose alors que la loi sur la décentralisation a statué sur le fonctionnement des collectivités locales ?

Une réponse potentielle à cette dernière question est offerte par la théorie de la contingence. En effet, la théorie de la contingence renseigne que le choix d'une configuration organisationnelle dépend de l'influence d'autres facteurs en dehors du champ organisationnel (Lawrence et Lorsch, 1973 ; Mintzberg, 1982). Emery et Trist (1960) ont montré la trame causale de l'environnement sur l'organisation.

Globalement, cet article qui vise à étudier l'influence des facteurs extra organisationnels sur les facteurs organisationnels des collectivités locales béninoises sera développé en quatre sections. Dans une première section, nous allons présenter la revue de la littérature. Dans la seconde, la méthodologie utilisée sera présentée alors qu'une troisième section va présenter les principaux résultats. La discussion des résultats fera l'objet de la dernière section.

1. Théorie de la contingence et configuration organisationnelle des communes : un état de la littérature

La décentralisation vise à rapprocher l'administration des administrés et à inciter la participation de ces derniers à la prise des décisions les concernant. Dans ce sens, les éléments de l'environnement externe qui peuvent influencer l'organisation interne des communes peuvent être classés dans deux catégories :

1.1. Les éléments du cadre institutionnel

Le cadre institutionnel est constitué par l'environnement politico-institutionnel dans lequel s'insèrent les collectivités locales. Ce cadre peut exercer trois types de pressions qui peuvent influencer la configuration organisationnelle des communes. En effet, Brignall et Modell (2000) ont montré que le pouvoir et le processus institutionnel peuvent être des obstacles à l'équilibre et à l'intégration des collectivités locales. La théorie institutionnelle (Meyer et Rowan, 1997) dispose que le déterminant primaire de la structure organisationnelle est la pression exercée par les groupes externes et internes sur l'organisation pour qu'elle se conforme à une exigence. Cette pression institutionnelle peut conduire à des processus isomorphiques (DiMaggio et Powell, 1983 ; Lippi, 2000 ; Chang, 2006 ; Modell, 2001) ou à l'allomorphisme institutionnel (Covesleski et Dirsmith, 1993 ; Ansari et Euske, 1987 ; Pettersen, 1995) dans les collectivités locales. Ainsi, le premier élément du cadre institutionnel qui peut influencer la configuration organisationnelle des communes est la pression institutionnelle.

La théorie de la dépendance (Pfeffer et Salancik, 1978) donne à l'environnement le pouvoir d'imposer aux organisations des exigences en termes de structure, de processus organisationnel, de prix, de produits et de services concurrentiels. Dans ce sens, Oates (1972), Kincaid (2007) ont montré que le niveau de la subvention conditionnelle dans le budget des municipalités peut impacter les attributs de l'organisation formelle. A leur suite (Carpenter et Feroz, 2001 ; Lapsley et Wright, 2004 ; Abernethy et Chua, 1996 ; Nuna et Satterthwaite, 2001 ; Asiedu, 2003 ; Freytag, 2009) ont mis en exergue l'important rôle joué par la dépendance des ressources dans l'adoption des réformes imposées par les gouvernements centraux. Ainsi, à la lumière de ce développement, nous pouvons retenir qu'en deuxième lieu, la pression de la dépendance financière peut influencer la configuration organisationnelle des collectivités locales.

Le troisième facteur potentiel d'influence du contexte organisationnel des communes sont les jeux politiques (Belly et Divay (2007). En effet, Woods (2009) montre que la politique du gouvernement central est un puissant facteur contingent de la configuration et de l'action des gouvernements locaux. Ter Bogt (2001 ; 2003 ; 2008) affirme que ces jeux politiques créent de l'incertitude face à laquelle s'ajustent les communes. Chenhall (2003) montre que plus l'environnement des communes est incertain, plus elles adoptent une stratégie offensive et moins l'environnement est incertain plus elles adoptent une stratégie défensive.

La proposition de recherche qui découle de ce développement est : les facteurs du cadre institutionnel des collectivités locales béninoises influencent leur configuration.

1.2. Les éléments du cadre socioculturel

La manière dont les organisations fonctionnent et doivent être gérées est fortement affectée par le cadre éthique de la société où elles opèrent (d'Iribarne, 2000). D'Iribarne (1987 ; 1990) ainsi que Hofstede (1987 ; 1991) pensent que les modes d'organisation sont fortement influencés par les caractéristiques culturelles des groupes sociaux et surtout celles des pays dans lesquelles ils sont mis en œuvre. Parmi toutes les caractéristiques culturelles qui peuvent impacter le mode d'organisation et le fonctionnement des collectivités locales nous pouvons retenir à la suite de Hofstede (1987) et Noorderhaven et Tidjani (2001) trois.

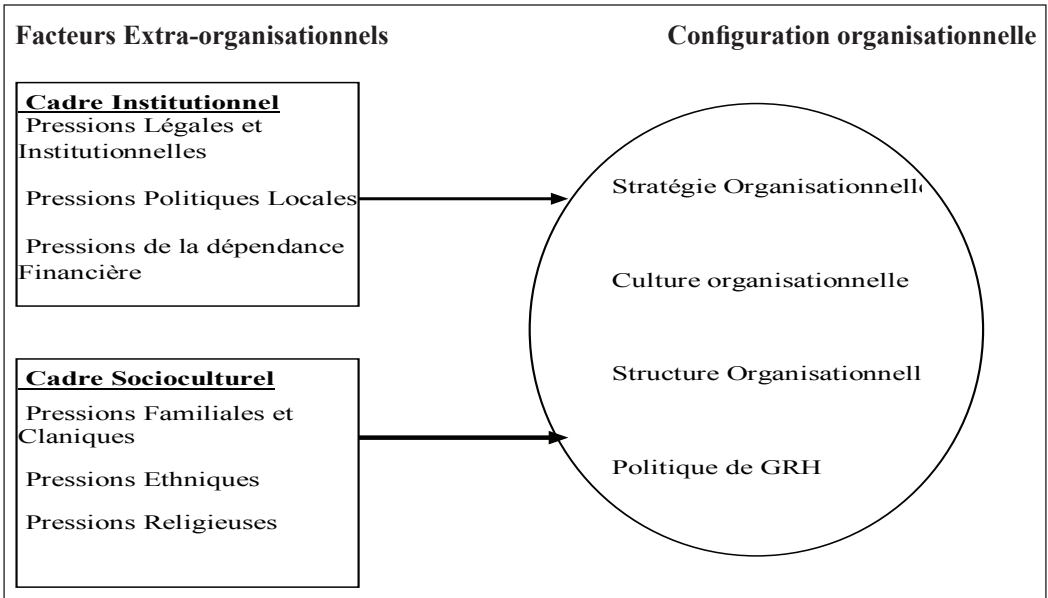
Il s'agit premièrement des pressions familiales et claniques. En effet, la famille est la première institution d'éducation de l'enfant. Ce réseau social peut inculquer à l'individu deux types d'éthiques qui vont influencer son comportement en organisation (d'Iribarne, 2000). Selon la forme d'éthique épousée par l'individu, l'auteur propose un contrôle bureaucratique rigide ou un contrôle bureaucratique flexible. Tzu-Han (2007), affirme dans la logique transactionnelle que par la relation sociale née du réseau social est formé le consensus des valeurs et normes sociales. Ces valeurs et normes sociales influencent dès lors le coût des transactions internes qui est un élément déterminant de la prise de décision organisationnelle. Makunza (2001), Booker (1999), Daley (1998), Kamdem (1999) ont montré comment différents attributs de la culture africaine peuvent interférer dans les organisations africaines afin de régler (faciliter) ou de créer (amplifier) des problèmes organisationnels, influençant ainsi la configuration organisationnelle des organisations africaines.

Les pressions ethniques sont le second facteur socioculturel d'influence de la configuration organisationnelle des communes béninoises. Certaines normes et valeurs spécifiques peuvent caractériser les individus au-delà de leur simple appartenance familiale et clanique. Ces valeurs vont incarner une identité ethnique. L'identité ethnique est la source d'un pouvoir plus large, surtout dans la vision politique africaine où la notion de fief électoral à une origine strictement ethnique. Obembe et Mavoungou (1999) affirment que la démocratie africaine est une démocratie à base ethnique dans laquelle la force du leader est d'abord l'étendue de son ethnie. Dans le même sens Njoya (2002) parle de l'ethno-politique. Andrew (2007) affirme que les groupes ethno-raciaux ont un impact réel sur l'activité des municipalités. Il ajoute que l'ampleur de l'influence dépend des villes, des groupes eux-mêmes dans leur diversité mais aussi dans leur démographie et leur organisation. La force de la pression ethnique peut ainsi affecter l'organisation interne des collectivités locales africaines.

La dernière pression socioculturelle est la pression religieuse. La religion a un impact significatif sur le comportement humain, les interactions sociales et les relations sociales. Abuznaïd (2006) montre que le nom d'Allah a un impact sur le comportement et le style du manager et a une interrelation directe avec les fonctions du management. Plusieurs auteurs ont montré un lien significatif entre la culture religieuse et la confiance aux autres et aux institutions (Bréchon, 2002) ; entre la culture religieuse et la perception cognitive et affective de la qualité de vie (Ellison, 1991) ; l'acceptation des autres et la tolérance des situations difficiles (Lelkes, 2006). En un mot la culture religieuse renforce la loyauté, le conformisme et l'éthique dans la prise de décision. Ainsi, la culture religieuse exerce des influences sur les valeurs, les habitudes et les attitudes des gens (Ibrahim et al., 2008 ; Lynn, 2008 ; Rashid et Ibrahim, 2008). Elle encourage le comportement social, influence la culture organisationnelle, la stratégie organisationnelle et facilite la structure organisationnelle et la politique de gestion des ressources humaines.

Il ressort de ce développement la proposition de recherche suivante : les facteurs socioculturels sont des déterminants de la configuration organisationnelle des communes béninoises.

La figure ci-après présente le modèle de recherche qui découle de cette revue de la littérature.

Figure n°1 : Modèle théorique de recherche

Source : Elaboré par nous à partir de la revue de la littérature

2. La méthodologie utilisée

2.1. L'échantillon et l'enquête

Les données sont recueillies sur la base d'un questionnaire élaboré en fonction des variables identifiées à partir de la revue de littérature. Ce questionnaire est administré soit librement, soit de façon guidée selon le niveau de compréhension des acteurs des collectivités locales béninoises. Les acteurs intéressés par cette étude sont : les secrétaires généraux des mairies, les cadres, les chefs services et les élus locaux des soixante dix sept (77) communes du Bénin. Le nombre de répondants varie selon les communes. L'enquête a pu couvrir effectivement soixante treize communes (73) sur les soixante dix sept, soit un taux de couverture d'environ 95%. Lors du dépouillement, les questionnaires recueillis dans trois communes n'ont pas été exploités à cause de l'incohérence des réponses qu'ils contiennent. Certains questionnaires ne sont pas aussi traités à cause du nombre important de réponses manquantes. Sur les soixante treize (73) communes couvertes, les réponses complètes de soixante dix communes ont été traitées soit un taux d'environ 91% et tous les départements ont été couverts avec au total 291 questionnaires traités. Tous les départements du Bénin sont représentés avec un taux minimum de 80% des communes du département.

2.2. Les variables

Les informations sur les principaux déterminants des systèmes de contrôle de gestion dans les collectivités locales béninoises composent la majeure partie de la base de données de notre étude. Ces informations sont organisées selon plusieurs catégories de composantes prédéfinies, choisies selon le modèle conceptuel de notre étude présenté dans la figure n°1 ci-dessus.

L'annexe n°1 présente la classification des items par composante et par variable considérée dans la présente recherche.

La grande majorité des données de notre base de données est composée de variables qualitatives ordinales. La modalité de ces variables est un nombre que les acteurs des collectivités locales leur donnent selon la perception qu'ils ont de la réalité de la mairie. La modalité de la perception (appréciations, goûts, préférences) est choisie sur une échelle de likert de degrés trois ou cinq. D'autres items répondent à la logique booléenne. A ces items, les acteurs attribuent la valeur 0 ou 1 selon qu'ils estiment l'affirmation proposée fausse ou vraie. L'item 71 présente trois cas parmi lesquels le répondant doit choisir. L'encodage de cet item se fait par l'attribution d'un code selon le cas choisi par le répondant. Les réponses sont ainsi globalement groupées dans des nombres limités de classes. Nous sommes conscients que la classification des données qualitatives dans des catégories limitées sacrifie des détails d'informations, mais il est nécessaire de la faire car une analyse statistique efficace l'exige (Cooper et Schindler, 2000).

En somme, nous avons utilisé un encodage simple effectué au fur et à mesure par nos propres soins. Après l'encodage, l'ensemble de la base de données a été vérifié grâce à un test de fréquence. Principalement, cette analyse nous a permis de vérifier s'il n'y a pas de données manquantes ou d'informations incorrectes. Le test de fréquence offre aussi les premières informations pertinentes sur le contenu de la base de données (Statsoft, 1995a).

2.3. Les méthodes statistiques

Ce paragraphe présente les méthodes statistiques utilisées en vue d'atteindre les objectifs que vise le présent article.

Premièrement, nous avons procédé à une analyse des Correspondances multiples des données de la base des données. Cette première analyse nous a permis de réduire le nombre d'items par composante de chaque variable (Escofier et Pages, 2008 ; Bouroche et Saporta, 2005). Nous n'avons retenu que les deux items les plus remarquables qui permettent de sauvegarder le maximum possible d'informations relatives à chaque composante.

Deuxièmement, pour nous assurer que les variables extra organisationnelles et les variables organisationnelles mesurent des réalités différentes des collectivités locales béninoises, nous avons procédé comme l'ont proposé Bouroche et Saporta (2005), à des tests d'indépendance. La méthode statistique utilisée à cet effet, est le test d'indépendance de Spearman qui est plus approprié dans la mesure de corrélations non paramétriques des variables qualitatives ordinales (Gibbons, 1985). Le seuil de signification du test d'indépendance est de 5% (p-level). Ce niveau permet de rejeter ou d'accepter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les variables indépendantes (Gibbons, 1985; Pupion et Pupion, 1998).

Troisièmement, nous avons procédé à une analyse de cluster (Statsoft, 1995b; Bourouche et Saporta, 2005) à la fois des répondants et des variables afin de déterminer d'une part les groupes homogènes de répondants selon leurs perceptions des réalités des collectivités locales et d'autre part des variables selon leurs associations dans la réponse des répondants. Nous devons cette méthode d'analyse à Tryon (1939) qui a été le premier à l'utiliser pour regrouper différents objets qui présentent plus de similarités entre eux.

Quatrièmement, nous avons refait une analyse factorielle multiple avec les communes. Les indicateurs utilisés sont ceux retenus après réduction des items. Cette analyse nous a permis de faire une classification des communes et nous rendre compte que la configuration organisationnelle différenciée des collectivités locales béninoises est générale.

Finalement, afin de déterminer la relation qui existe d'une part entre les individus (répondants) et les communes et d'autre part entre les deux groupes de variables qualitatives, nous avons procédé à des tests d'indépendance Khi-carré de Pearson. Ce test nous a permis de ressortir

l'influence des facteurs extra-organisationnels sur la configuration organisationnelle des communes béninoises.

Les différents tests statistiques sont faits à l'aide du logiciel STATISTICA version 7.

3. Les principaux résultats

3.1. La réduction des variables (items)

L'élément déterminant dans la sélection des items est leur position par rapport aux axes principaux (un axe principal est un axe qui a une valeur propre supérieur). Les variables qui s'éloignent de l'origine des axes permettent de sauvegarder plus d'information car elles participent plus à l'inertie de l'axe (Escofier et Pages, 2008).

Les figures de l'Annexe n° 2 présentent les nuages de points des différents items relatifs aux différentes composantes de chaque variable. A partir des principes énumérés ci-dessus, nous avons élaboré le tableau de l'Annexe n° 3 présentant la classification des items retenus, par composante et par variable après l'analyse en composante multiple de chaque composante. Seule la composante Politique de la gestion des ressources humaines est composée d'un seul item parce que ces indicateurs sont véhiculés dans des cas à choisir par les répondants.

3.2. Le test d'indépendance des variables

3.2.1. Le test d'indépendance des indicateurs des variables organisationnelles

Le tableau n° 1 ci-après présente un extrait du test d'indépendance des variables organisationnelles qui montre le degré de concordance et de discordance entre les deux indicateurs de chaque composante des dites variables. Le niveau relativement élevé de la marge d'erreur (p -level largement supérieur à 0,05) et la valeur très faible (très proche de 0) du coefficient de Spearman indique l'acceptation de l'hypothèse nulle de l'absence de corrélation entre les indicateurs respectifs de chaque composante des variables organisationnelles. L'indice de dépendance de Spearman montre une discordance relativement élevée entre les différents indicateurs. Ce résultat reflète une quasi-indépendance entre ces indicateurs et expose la richesse des variables organisationnelles.

Tableau n° 1 : Test d'indépendance des variables organisationnelles

Spearman Rank Order Correlations (Fichier global.sta l après ACM) MD pairwise deleted Marked correlations are significant at $p < ,05000$				
	Valid	Spearman	t(N-2)	p-level
I36 & I38	291	0,060073	1,02308	0,307124
I38 & I36	291	0,060073	1,02308	0,307124
I42 & I44	291	-0,074941	-1,27760	0,202417
I44 & I42	291	-0,074941	-1,27760	0,202417
I48 & I49	291	0,039603	0,67379	0,500986
I49 & I48	291	0,039603	0,67379	0,500986

3.2.2. Le test d'indépendance des indicateurs des variables extra organisationnelles

Le tableau n°2 ci-après présente un extrait du test d'indépendance des variables extra-organisationnelles qui expose le degré de concordance ou de discordance entre les différents indicateurs desdites variables.

Il ressort du tableau une corrélation relativement élevée entre les divers indicateurs des diverses composantes à l'exception des indicateurs I52 et I54 qui montrent une certaine indépendance l'un vis-à-vis de l'autre. On peut donc conclure une concordance entre les indicateurs des variables extra organisationnelles. L'objectif fondamental à ce niveau n'est pas d'embrasser tous les facteurs extra organisationnels mais, de nous assurer de la convergence de ceux identifiés et qui sont susceptibles d'influencer le fonctionnement interne des communes béninoises.

Tableau n° 2 : Test d'indépendance des variables extra organisationnelles

Spearman Rank Order Correlations (Fichier global.sta l après ACM) MD pairwise deleted Marked correlations are significant at p <,05000				
	Valid	Spearman	t(N-2)	p-level
I50 & I51	291	0,391646	7,23603	0,000000
I51 & I50	291	0,391646	7,23603	0,000000
I52 & I54	291	0,072342	1,23305	0,218559
I54 & I52	291	0,072342	1,23305	0,218559
I57 & I58	291	0,346716	6,28396	0,000000
I58 & I57	291	0,346716	6,28396	0,000000
I60 & I61	291	0,408406	7,60616	0,000000
I61 & I60	291	0,408406	7,60616	0,000000
I64 & I65	291	0,412374	7,69512	0,000000
I65 & I64	291	0,412374	7,69512	0,000000
I66 & I67	291	0,472180	9,10613	0,000000
I67 & I66	291	0,472180	9,10613	0,000000

3.3. L'analyse de classifications

3.3.1. La classification des variables

Cette analyse est faite en tenant compte des vingt et un items retenus pour caractériser les différentes variables du contexte organisationnel et extra organisationnel des collectivités locales béninoises. Les figures n°2 et 3 affichent un nombre de groupes homogènes d'items de 14. Ce nombre correspond à une distance d'agrégation de 23 environ. En effet, la figure n°3 montre que cette distance est associée au point d'inflexion de la courbe de la distance d'agrégation. Ce qui implique que toute classe ou tout item supplémentaire ne pourrait se focaliser que sur des informations marginales non encore prises en compte par la classification précédente (Lebart et al., 1984; Greenacre, 1984). Cette analyse confirme ainsi les tests d'indépendance des indicateurs des facteurs extra organisationnels et ceux des facteurs organisationnels.

Figure n°2 : Arbre de classification résultant de l'analyse de cluster des variables

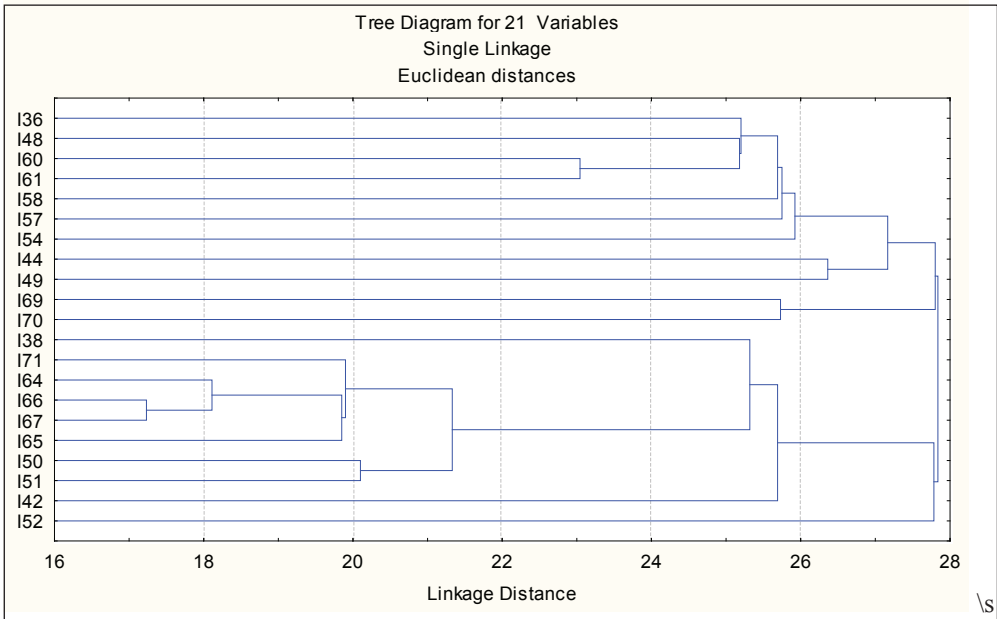
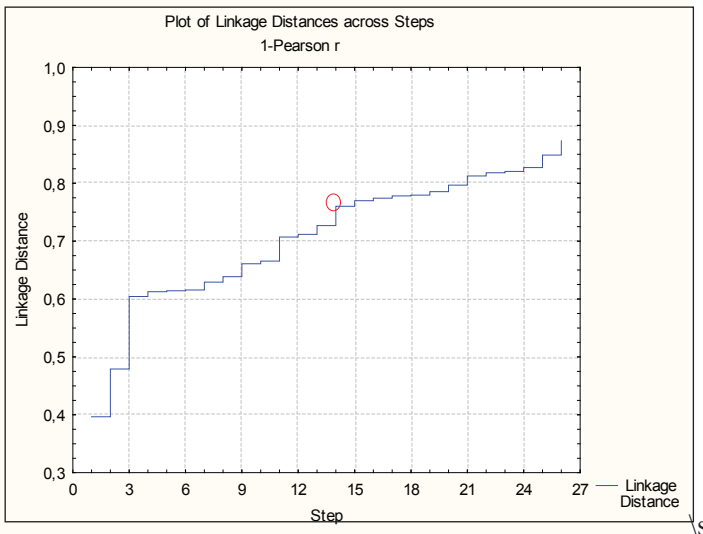


Figure n° 3 : Distance d'agrégation des classes résultant de l'analyse de cluster des variables



3.3.2. La classification des individus

L'objectif de cette analyse est de répartir les divers répondants en des groupes homogènes selon leur perception de la réalité des collectivités locales béninoises. La présente classification s'est basée sur les 291 acteurs des collectivités locales ayant rempli convenablement les questionnaires. La figure ci-après présente l'arbre de classification des individus.

Figure n° 4 : Arbre de classification des individus (répondants)

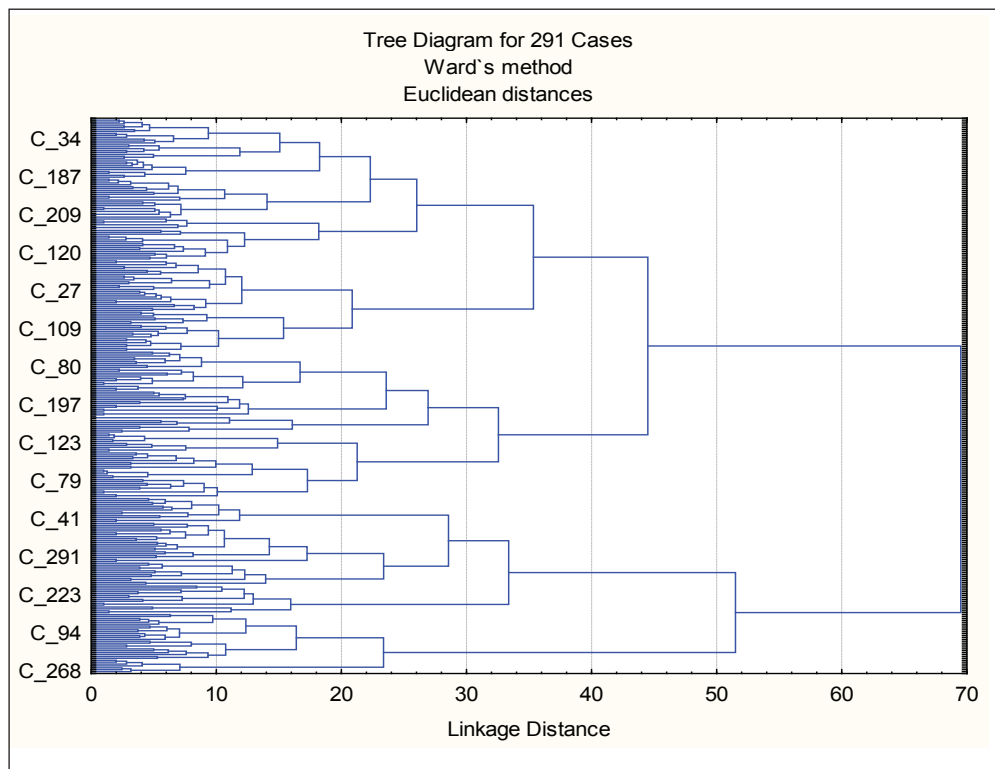
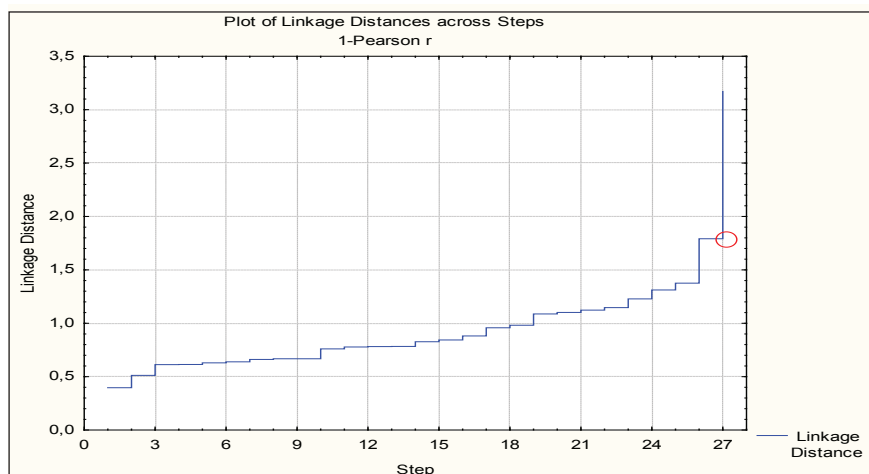


Figure n°5 : Distance d'agrégation des classes résultant de l'analyse de cluster des individus



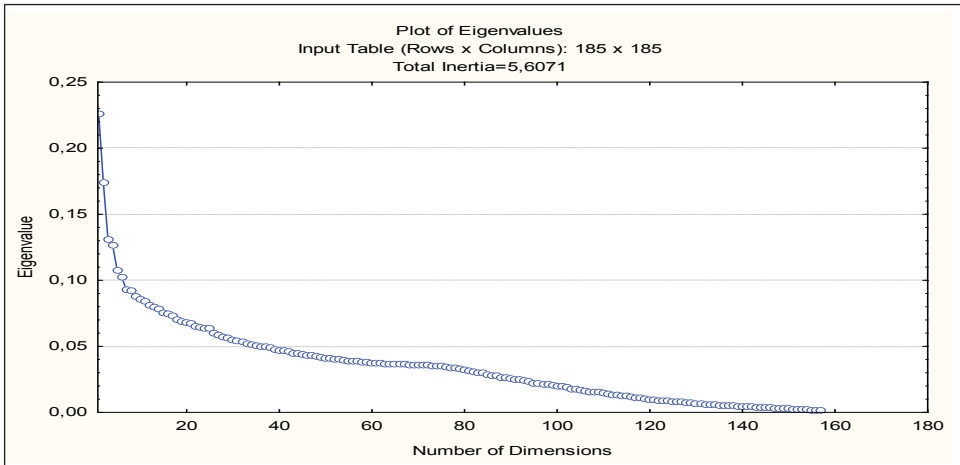
La figure n°5 montre que la distance optimale d'agrégation est de 27. A ce niveau, nous obtenons sept groupes homogènes optimaux de répondants. Ce nombre correspond au point d'inflexion de la courbe de la distance d'agrégation et indique qu'un groupe supplémentaire n'apportera aucune information supplémentaire. A ce niveau d'agrégation, nous obtenons sur la figure n°3 que le nombre de groupes homogènes est relativement faible (7 groupes) par rapport au nombre total de répondants (291). Une analyse approfondie des différents groupes montre

que tous les répondants d'une même commune se retrouvent rarement dans un même groupe. Nous pouvons donc conclure que l'écart entre les individus est faible et par conséquent le biais lié aux répondants est très négligeable.

3.3.3. La classification des communes

Afin d'analyser le comportement des communes nous avons procédé à leur classification. Nous avons utilisé à cet effet, une analyse factorielle multiple. Les communes sont utilisées au même titre que les variables. La figure de l'annexe 2 présente le nuage des points. Pour l'analyse, nous avons retenu les trois premiers axes et une distance d'agrégation de 0,5. La figure n° 6 montre que les trois premiers axes retenus conservent l'essentiel de l'information et qu'un quatrième axe ne présentera aucune force d'explication significative supplémentaire.

Figure n°6 : Nuage des valeurs propres associées aux dimensions considérées par l'analyse factorielle



Le tableau n°3 suivant présente les classes de communes identifiées par cette analyse.

Tableau n° 3: Clusters des communes

Clusters	Communes
g0	Toutes les communes qui ne sont pas représentées sur les trois premiers axes
g1	commune 19 ; commune 16 ; commune 12 ; commune 25 ; commune 49 ; commune 53 ; commune 62 ; commune 30.
g2	Commune 24 ; commune 26 ; commune 13 ; commune 60 ; commune 54 ; commune 64 ; commune 27 ; commune 47 ; commune 46.
g3	commune 35 ; commune 17 ; commune 67 ; commune 70.
g4	commune 7 ; Commune 32 ; commune 34 ; commune 11 ; commune 41.
g5	commune 9 ; commune 31 ; commune 23 ; commune 29 ; commune 58 ; commune 56 ; commune 66.
g6	commune 63 ; commune 30 ; commune 24 ; commune 57 ; commune 64 ; commune 69 ; commune 3 ; commune 61
G7	commune 43 ; commune 55 ; commune 45 ; commune 51 ; commune 24 ; commune 36 ; commune 16 ; commune 28 ; commune 29.
g8	commune 14 ; commune 70, commune 59 ; commune 52.
g9	Commune 27 ; commune 15 ; commune 63.
g10	Commune 9 ; commune 27 ;
g11	Commune 25 ; commune 39, commune 38.

Source : Conçu par nous-mêmes

Onze groupes homogènes de communes se dégagent de la classification. Pour ne pas perdre les informations supplémentaires (bien que marginales) nous avons créés un douzième groupe qui regroupe les communes non rattachées aux trois premiers axes de la classification.

3.4. Le test Khi-carré de Pearson

Le tableau n°4 de la page suivante présente le détail des relations entre les différentes modalités des différentes variables. Les fréquences sont calculées entre les différentes pressions exprimées et les différents aspects de l'organisation interne des collectivités locales. Les chiffres gras soulignés marquent les relations significatives entre les différentes composantes. Les chiffres marqués en gras italique et soulignés indiquent que les deux items de la composante ont les mêmes écarts significatifs mais d'intensités opposées. Le tableau montre qu'il y a globalement des relations entre les différentes variables extra organisationnelles et les différentes variables organisationnelles. La nature et l'importance de la relation varie selon les composantes et les variables croisées.

Tableau n° 4:

Test de comparaison entre les variables extra organisationnelles (VEO) et les variables organisationnelles (VO)

I50 I51			VARIABLES EXTRA ORGANISATIONNELLES											
			I52	I54	I57	I58	I60	I61	I64	I65	I66	I67		
V A R I A B L E S O R G A N I S A T I O N N E L L E S	I 3 6	1	1.1	0.4	-2.4	0.31	-1.26	-2.12	-1.90	-2.13	-0.57	-1.41	0.6	-0.20
		2	<u>1.7</u>	0.5	<u>1.9</u>	<u>0.72</u>	<u>1.92</u>	<u>-1.51</u>	<u>0.57</u>	<u>7.44</u>	<u>0.78</u>	<u>2.32</u>	-2.27	<u>-0.44</u>
		4	-2.6	-1.8	<u>-0.13</u>	<u>-2.77</u>	<u>-2.71</u>	<u>2.15</u>	<u>-0.1</u>	<u>-4.89</u>	-0.43	<u>-1.14</u>	1.13	0.64
		5	-0.2	0.9	0.63	1.73	2.04	1.49	1.43	-0.42	0.21	0.23	0.53	00
	I 3 8	1	-0.2	2.8	<u>-2.67</u>	<u>4.15</u>	<u>1.91</u>	<u>0.90</u>	<u>1.32</u>	<u>7.29</u>	-1.25	<u>0.17</u>	-1.54	-2.4
		2	0.5	-0.6	<u>2.00</u>	<u>2.18</u>	<u>0.39</u>	<u>3.36</u>	<u>4.49</u>	<u>-0.61</u>	0.25	1.56	0.77	1.12
		4	-0.3	-2.0	<u>0.33</u>	<u>-6.33</u>	<u>-1.65</u>	<u>3.59</u>	<u>-6.15</u>	<u>-6.03</u>	<u>1.00</u>	<u>-1.74</u>	0.77	1.28
		5	00	00	0.33	00	-0.65	-0.65	0.33	-0.64	00	00	00	00
	I 4 2	1	-0.4	-1.5	<u>-0.76</u>	<u>0.29</u>	<u>-1.7</u>	<u>-6.53</u>	<u>-3.55</u>	<u>-6.88</u>	0.41	1.79	-1.20	-0.56
		2	2.6	<u>4.7</u>	<u>6.9</u>	<u>1.9</u>	<u>4.6</u>	<u>5.3</u>	<u>4.9</u>	<u>11.0</u>	0.9	-0.1	1.8	-0.0
		4	-0.1	-2.3	-4.5	<u>-1.3</u>	<u>1.9</u>	<u>2.9</u>	<u>2.1</u>	<u>0.20</u>	-1.0	1.9	-0.8	-0.2
		5	-2.1	-0.9	-1.6	-0.85	4.9	-2.07	-3.41	-4.22	-0.32	0.23	0.20	0.80
I 4 4	1	-0.6	0.04	-4.4	-0.36	-4.49	<u>6.39</u>	-2.43	-2.71	-0.73	0.65	-1.00	0.11	
	2	0.1	-0.6	<u>0.66</u>	<u>0.93</u>	<u>-1.01</u>	<u>0.38</u>	<u>0.55</u>	<u>-4.15</u>	0.45	-0.41	00	0.55	
	4	2.1	<u>2.5</u>	<u>3.3</u>	<u>1.56</u>	<u>5.72</u>	<u>5.32</u>	<u>4.89</u>	<u>8.98</u>	0.45	-0.07	00	-0.67	
	5	-1.7	-1.9	0.42	<u>-2.13</u>	<u>-0.23</u>	<u>0.68</u>	<u>-3.01</u>	<u>-2.12</u>	-0.18	-0.17	1.00	00	
I 4 8	1	-1.0	-1.4	1.05	<u>1.30</u>	<u>5.14</u>	<u>0.85</u>	-0.46	-3.22	-0.26	-1.83	-1.5	0.81	
	2	<u>2.0</u>	1.6	<u>4.19</u>	<u>5.48</u>	<u>1.16</u>	<u>-2.36</u>	<u>6.33</u>	<u>6.34</u>	1.52	<u>0.90</u>	0.5	0.36	
	4	-0.3	0.99	<u>-2.45</u>	<u>-2.51</u>	<u>4.57</u>	<u>3.09</u>	<u>-5.23</u>	<u>-0.01</u>	-1.69	0.19	0.5	-1.18	
	5	-0.7	-1.1	-0.68	-4.27	-0.59	-1.57	-0.64	-3.11	0.43	0.73	0.5	00	
I 4 9	1	0.9	0.07	-4.13	<u>0.88</u>	<u>5.15</u>	<u>-5.88</u>	<u>6.45</u>	<u>3.12</u>	-1.58	-0.35	-0.28	0.09	
	2	-2.8	1.03	<u>2.44</u>	<u>-3.08</u>	<u>-0.64</u>	<u>6.65</u>	<u>0.00</u>	<u>7.44</u>	1.67	<u>1.85</u>	-0.71	-0.9	
	4	2.9	-0.2	<u>5.77</u>	<u>10.2</u>	<u>5.56</u>	<u>3.37</u>	<u>10.0</u>	<u>9.14</u>	0.87	0.02	2.28	0.81	
	5	-1.3	0.75	-4.08	<u>-8.03</u>	0.23	<u>-4.14</u>	<u>-3.55</u>	<u>-13.5</u>	-0.95	-1.52	-1.28	00	
I 7 1	1	-0.5	<u>1.28</u>	<u>3.78</u>	<u>2.53</u>	<u>2.44</u>	<u>1.7</u>	<u>2.70</u>	<u>5.77</u>	-1.62	<u>-1.22</u>	-0.81	-0.76	
	2	0.9	1.14	<u>-1.43</u>	<u>-0.88</u>	<u>-2.23</u>	<u>-4.72</u>	<u>-2.00</u>	<u>-3.10</u>	0.41	<u>2.65</u>	0.25	0.76	
	3	-0.3	-2.4	-2.35	-1.65	-2.0	3.02	-6.70	-2.68	1.20	-1.43	0.56	00	

Source: Summary Table: Observed minus Expected Frequencies (Fichier global.sta1 après ACM 210510 revue.sta) Marked cells have counts > 10 Pearson Chi-square: 195,265, df=66, p=,000000.

4. La discussion des résultats et implications managériales

4.1. Les relations entre les individus (répondants) et les communes

Deux types d'individus sont utilisés dans cette étude: les répondants et les communes. Le comportement des communes est apprécié à partir des appréciations des répondants. Pour nous assurer de la fiabilité de cette logique nous avons procédé à un test d'indépendance de Chi-Carré de Pearson. Le tableau n°5 ci-après présente le degré de dépendance des groupes de répondants vis-à-vis des groupes de communes.

Tableau n° 5 : Test de comparaison entre les groupes d'individus et les groupes de communes

Summary Table : Observed minus Expected Frequencies (Fichier global.sta1 après ACM 210510)
Marked cells have counts > 10 Pearson Chi-square: 195,265, df=66, p=,000000

Cluster I I com2	Clus7 ind1	Clus7i nd2	Clus7 ind3	Clus7 ind4	Clus7 ind5	Clus7 ind6	Clus7 ind7	Row
g10	0,4742	-0,9484	-0,6391	0,1134	1,0103	-0,7010	0,6907	-0,00
g5	-6,1374	-1,0584	-2,4089	5,2714	0,7216	5,2611	-1,6494	-0,00
g9	-1,3058	2,9450	2,6151	-1,9209	-0,1443	-1,5189	-0,6701	-0,00
g7	1,1168	-1,9003	5,6975	0,4192	-2,1134	-3,6219	0,4020	0,00
g6	-3,3745	4,4158	4,9106	-4,2852	-3,7835	-3,3883	5,5051	0,00
g11	-0,7972	1,2611	-1,1718	0,3745	1,1855	-0,2852	-0,5670	0,00
g8	-2,1030	2,2061	-2,5567	7,4536	-0,9587	-2,8041	-1,2371	-0,00
g4	-0,3745	3,4158	-3,0893	2,7147	-2,7835	1,6116	-1,4948	0,00
g0	5,6391	-5,2783	-4,9484	-5,4123	6,1443	4,1855	-0,3299	0,00
g3	1,4570	-1,5807	2,9347	-1,4776	-0,6494	-1,1688	0,4845	-0,00
g2	0,6941	-2,0549	-0,3848	-1,9209	0,8556	3,4811	-0,6701	-0,00
g1	4,7113	-1,4226	-0,9587	-1,3299	0,5154	-1,0515	-0,4639	0,00
All Grps	-0,0000	0,0000	-0,0000	-0,0000	0,0000	0,0000	-0,0000	0,00

La comparaison des groupes d'individus avec les groupes de communes montre qu'il y a une dépendance entre les deux groupes. En effet, le test Chi-carré de Pearson montre qu'il y a des relations significatives entre les répondants et les communes I. Nous pouvons par conséquent affirmer que les répondants appartiennent aux communes.

Il ressort de cette répartition que tous les groupes de répondants appartiennent à au moins un groupe de commune. Le nombre limité de groupe de communes (70 communes réparties en 12 groupes) indique que l'écart entre les communes est faible et par conséquent, le biais lié à la disparité des communes est négligeable.

4.2. Les relations entre les variables extra organisationnelles et les variables organisationnelles

Pour mieux apprécier les relations entre les deux types de variables, nous avons procédé à un cumul des écarts significatifs par variable extra organisationnelle et les différentes modalités des variables organisationnelles avec lesquelles elle est liée. Le tableau ci-après présente les écarts cumulés.

I- Les chiffres gras soulignés montrent la relation significative entre les deux groupes

Tableau n° 6: Calcul des écarts cumulés entre les composantes des variables

	Force de la pression	Stratégie Organisationnelle		Culture organisationnelle		Structure organisationnelle		Politique de gestion des ressources humaines	
		Défensive	Offensive	Contrôle	Flexibilité	Centralisée	Décentralisée	Non formalisée	Formalisée
PLI	Faible	-	-	-	+7,2	-	-	-	-
	Forte	+1,7	-	-	-	+2	-	+1,8	-
PPL	Faible	-	+0,20	-	+7,6	-	+15,97	-	-
	Forte	+1,51	-	+1,59	-	+14,29	-	-	-1,43
PDF	Faible	-	-	-	-0,23	-	-	-	-
	Forte	+3,75	-	+11,19	-	+17,02	-	-	-
PFC	Faible		-		+4,9		+10	-	-
	Forte	+4,49	-	+2,1	-	+16,20	-	-	-
PE	Faible		-1,88	-	-	-	-	-	-1,22
	Forte	+3,27	-	-	-	+2,75	-	+2,65	-
PR	Faible	-0,44	-	-	-	-	-	-	-
	Forte	-	-	-	-	-	-	-	-
	Forte	+8,30	-	_____	+5,56	+6,43	+9,86	-	0,70

Source : Conçu par nous-mêmes

Les résultats de ce test montrent que les variables extra organisationnelles telles que les pressions politiques locales, les pressions de la dépendance financière, les pressions familiales et claniques et les pressions de la localisation sont significativement et fortement² liées à toutes les variables organisationnelles des communes béninoises. Par contre, les pressions légales et institutionnelles sont significativement mais faiblement liées aux variables organisationnelles. Les résultats relèvent que les pressions ethniques sont significativement mais faiblement reliées à la stratégie organisationnelle, à la structure organisationnelle et la politique de gestion des ressources humaines. Aucune relation significative n'est trouvée entre les pressions ethniques et la culture organisationnelle des collectivités locales béninoises. Les pressions religieuses par ailleurs, ne sont significativement mais faiblement reliées qu'à la stratégie organisationnelle.

Le sens globalement positif des écarts montrent qu'il s'agit d'une relation de dépendance des variables organisationnelles vis-à-vis des variables extra organisationnelles. Ainsi, on peut dire que les variables extra-organisationnelles influencent les variables organisationnelles. Ces résultats confirment alors la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1973 ; Galbraith, 1973). Aussi, l'attitude organisationnelle à adopter face à une pression extra organisationnelle donnée dépend des communes. En effet, face à des pressions politiques locales fortes, des pressions de la dépendance financière fortes, des pressions familiales et claniques fortes, les résultats ont montré que quand des communes adoptent une stratégie organisationnelle défensive, d'autres adoptent par contre une stratégie offensive; quand des mairies adoptent une structure organisationnelle axée sur la valeur flexibilité, d'autres utilisent une culture organisationnelle basée sur la valeur

² La relation est qualifiée de significative forte quand l'écart est significatif pour toutes ou la majorité des composantes du facteur alors qu'elle est qualifiée de significative faible si l'écart n'est significatif que seulement pour une ou la minorité des composantes du facteur.

contrôle. Face à ces pressions, tandis que des mairies adoptent des structures organisationnelles centralisées, d'autres décentralisent leurs structures organisationnelles. Quand certaines communes utilisent une politique formalisée de gestion des ressources humaines, d'autres par contre utilisent une politique non formalisée de gestion des ressources humaines. Une pression légale et institutionnelle faible, conduit à une stratégie organisationnelle défensive faiblement accentuée, à un faible accent sur une culture organisationnelle axée sur la valeur flexibilité, à une structure organisationnelle centralisée et à une politique non formalisée de gestion des ressources humaines faiblement accentuée. La pression ethnique relativement forte conduit les collectivités locales à mettre un accent sur une stratégie organisationnelle défensive, une structure organisationnelle centralisée et une politique formalisée de gestion des ressources humaines.

De cette diversité d'attitudes, il convient de retenir les tendances dominantes qui peuvent servir de résultats. En effet, la force de la pression est un élément déterminant de l'organisation interne formelle des collectivités locales béninoises. Ainsi, face à des pressions institutionnelles et socioculturelles fortes, la tendance majoritaire des municipalités est le recours à une stratégie organisationnelle défensive, une culture organisationnelle axée sur la valeur contrôle, une structure organisationnelle centralisée et une politique de gestion des ressources humaines non formalisée. Par contre, face à des pressions institutionnelles et socioculturelles faibles, les collectivités locales béninoises recourent en majorité à une stratégie organisationnelle offensive, à une culture organisationnelle axée sur la valeur flexibilité, une structure organisationnelle décentralisée et une politique de gestion des ressources humaines plus formalisée. Ces résultats confirment ainsi d'une part Lippi (2000), Chang (2006) et Modell (2001) par rapport au processus isomorphe pour se couvrir et d'autre part, d'Iribarne (2000) quant au contrôle bureaucratique rigide pour contrer l'éthique que l'individu se considère plus membre de sa famille et son clan que l'organisation. Ces résultats confirment aussi Burns et Stalker (1961) quant à l'utilisation d'un contrôle rigide dans une culture organisationnelle axée sur la valeur contrôle. Par contre les résultats infirment d'une part les travaux de Covaleski et Dirsmith (1993), Ansari et Euske (1987) et Pettersen (1995) qui trouvent que le recours à l'allomorphisme institutionnel donc une stratégie organisationnelle offensive est plus indiquée face à des pressions extra-organisationnelles fortes. D'autre part les résultats des travaux de Chenhall (2003) se trouvent être aussi infirmés par ces conclusions car ils montrent que quand la pression politique est forte, il faut recourir à une stratégie organisationnelle offensive. Cette configuration stéréotypée de l'organisation formelle interne des collectivités locales face aux pressions extra organisationnelles n'est pas nécessairement l'option qui peut conduire à une gestion plus efficace des communes.

Il est ainsi utile d'analyser l'influence de certains facteurs organisationnels sur les facteurs extra organisationnels afin d'en tirer les préconisations nécessaires. L'écart négatif entre des facteurs extra organisationnels et certains facteurs organisationnels indique que la relation peut aller aussi dans le sens contraire. En effet, les résultats montrent qu'une politique formalisée de gestion des ressources humaines atténue les pressions politiques locales alors qu'une politique non formalisée amortit les effets négatifs des pressions ethniques. De la même manière, une stratégie organisationnelle défensive permet de contrecarrer les pressions religieuses alors qu'une stratégie organisationnelle offensive permet d'amortir les pressions ethniques. Par ailleurs, la culture organisationnelle axée sur la valeur flexibilité permet de réduire les pressions de la dépendance financière. Les collectivités locales béninoises ne peuvent donc pas concevoir leur organisation interne sans prendre en considération des facteurs externes clés que sont les pressions ethniques et les pressions politiques locales.

Une implication majeure découle de ces résultats. En effet, la façon dont les collectivités locales s'organisent en interne face aux différentes pressions détermine leur capacité à maîtriser les pressions extra-organisationnelles. Ainsi, une politique non formalisée de gestion des ressources

humaines est un moyen de maîtrise des pressions ethniques alors qu'une politique formalisée de gestion des ressources humaines permet de maîtriser les pressions politiques locales. Ces résultats indiquent que la politique non formalisée de gestion des ressources humaines renforce les pressions ethniques. En effet, la non formalisation de la gestion des ressources humaines permet aux autorités locales de contenter les communautés ethniques par des recrutements et des promotions sur fond ethnique. Ainsi, pour mieux maîtriser le climat extra-organisationnel de la commune, les autorités locales préfèrent s'entourer des membres de leur ethnie et assurer la promotion de ces derniers. L'efficacité de cette option dépend de la conscience de ces élites locales ainsi promues. Si ces dernières œuvrent pour des actions de développement communal à la base, la politique non formalisée de gestion des ressources humaines ne sera pas un frein pour le développement de la commune. Si, par contre, les élites locales n'utilisent leur appartenance ethnique qu'en vue de poursuivre leurs intérêts individuels et partisans, alors la politique non formalisée de gestion des ressources humaines sera un frein pour le développement local, à moins que les autorités locales ne parviennent à l'accompagner d'actions concrètes de satisfaction des besoins réels de la population. Le second moyen de contrer la force des pressions ethniques et celle des pressions politiques locales est l'adoption d'une stratégie organisationnelle offensive et une politique formalisée de gestion des ressources humaines. Ces résultats confortent Bogt (2008) qui affirme l'utilisation d'une stratégie organisationnelle offensive pour conquérir et fidéliser les citoyens électeurs dans un environnement de forte pression politique. En effet, l'implication des populations (forces ethniques) et des forces politiques en présence dans les prises de décisions, la diffusion de l'information à l'intérieur et vers l'extérieur et le traitement équitable des ressources humaines sont moins tributaires de l'aléa de moralité de l'élite locale. De ce fait, cette option constitue un moyen plus rationnel de maîtrise du climat organisationnel des communes et peut conduire à une gestion plus efficace des collectivités locales béninoises. Les autorités locales doivent alors trouver, pour une meilleure maîtrise du climat extra-organisationnel des communes, les moyens d'adoption d'une stratégie organisationnelle offensive et une politique plus formalisée de gestion des ressources humaines.

Conclusion

L'objectif fondamental de cet article est de montrer les relations qui existent entre les facteurs extra organisationnels et les facteurs organisationnels des collectivités locales béninoises. A son terme et dans une démarche quantitative, les résultats ont révélé qu'il y a globalement une relation de dépendance des facteurs organisationnels vis-à-vis des facteurs extra organisationnels. Ces résultats montrent que l'attitude organisationnelle des collectivités locales béninoises n'est pas la même face aux différents facteurs extra organisationnels auxquels elles sont soumises. Ainsi, face à des pressions politiques, des pressions de la dépendance financière, des pressions familiales et claniques, certaines mairies adoptent une stratégie organisationnelle défensive alors que d'autres adoptent une stratégie offensive; certaines collectivités locales, face à ces pressions optent pour une culture organisationnelle axée sur la valeur flexibilité alors que d'autres optent plutôt pour une culture basée sur la valeur contrôle. Certaines communes trouvent plus approprié une structure organisationnelle centralisée et une politique non formalisée de gestion des ressources humaines alors que d'autres mettent l'accent sur des structures organisationnelles décentralisées et une politique objectivant de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, les collectivités locales n'ont pas fait que subir les pressions des facteurs extra organisationnels mais aussi certaines de leurs organisations internes ont permis de réduire les pressions extra organisationnelles. Ainsi, une politique formalisée de gestion des ressources humaines atténue les pressions politiques locales alors qu'une politique non formalisée amortie les effets négatifs des pressions ethniques au niveau de certaines communes. De la même manière

une stratégie organisationnelle défensive permet de contrecarrer les pressions religieuses alors qu'une stratégie organisationnelle offensive permet d'amortir les pressions ethniques. Par ailleurs, la culture organisationnelle axée sur la valeur flexibilité permet de réduire les pressions de la dépendance financière. Ces résultats bien que marginaux exposent une approche de maîtrise des facteurs extra organisationnels par les collectivités locales béninoises.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abernethy, A. M., Chua, W. F. (1996). A field study of control system 'redesign'. The impact of institutional process on strategic choice. *Contemporary Accounting Research* (13): 569-606.

Abuznaïd, S. (2006). Islam and management: What can be learned?. *Thunderbird International Business Review* 48 (1): 125-139.

Ammons, D. N., Rivenbark, W. C. (2008). Factors influencing the use of performance data to improve municipal services: Evidence from North Carolina Benchmarking project. *Public Administration Review* 68 (2): 304-318.

Andrew, C. (2007). La gestion de la complexité urbaine : le rôle et l'influence des groupes en quête d'équité dans les grandes villes canadiennes. *Télescope*, Printemps : 60-67.

Benzecri, J. P. (1973). L'analyse des données : T.2, l'analyse des correspondances. Paris : Dunod.

Bouroche, J-M. & Saporta, G. (2005). L'analyse des données. 9ème Edition, Que sais-je?, Paris : Presses Universitaires de France.

Brignall, S., Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management Accounting Research* 11: 281-306.

Budding, G. T. (2004). Accountability, environmental uncertainty and government performance: Evidence from Dutch municipalities. *Management Accounting Research* 15: 285-304.

Burns W. J., Waterhouse J. H. (1975). Budgetary control and organization structure. *Journal of Accounting Research* 13 (Autumn): 177-203.

Burns, T., Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock.

Cameron, K. S., Quinn R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture based on the competing value framework. Reading, MA: Addison-Wesley.

Chan, L. C. (2006). Managerial response to externally imposed performance measurement in the NHS: An institutional theory perspective. *Financial Accountability and Management* 22 (1): 63-81.

Charpenter, L. V., Feroz, H. E. (2001). Institutional theory and accounting rule choice: An analyse of four US State governments decisions to adopt Generally Accepted Accounting Principles. *Accounting organization and Society* 26: 565-596.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28: 127-168.

Chia M. Y., Koh C. H. (2007). Organizational culture and the adoption of management accounting practices in the public sector: a Singapore study. *Financial Accountability and Management* 23 (2): 189-213.

Child J. (1972). Organization structure and strategies of control: A replication of the Aston study. *Administrative Science Quarterly* 17: 163-177.

- Conroy, J. S., Emerson L. N. Tisha (2004).** Business ethnics and religion: Religiosity as a predictor of ethical awareness among students. *Journal of Business Ethics* 50: 383-396.
- Cooper D., Schindler P. (2000).** Business research methods. 7th Edition Mc Graw-Hill, New-York
- Covaleski, M., Dirsmith M., Michelman, J. (1993).** An institutional theory perspective on the DRG framework, case-mix accounting systems and health care organizations. *Accounting, Organizational and Society* 18 (1): 65-80.
- Deshpande, Rohit, and Frederick E. Webster, Jr. (1989).** Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53 (January): 3–15.
- D'Iribarne, P. (1987).** Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas. *Revue française de gestion* 64: 6-9.
- D'Iribarne, P. (2000).** Management et cultures politiques. *Revue Française de Gestion* Mars-Avril-Mai : 70-75.
- DiMaggio, P., Powell, W. (1983).** The iron cage re-visited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Dupuis, G. et Guédon M.J. (1996).** Droit administratif. 3^{ème} édition, Paris, Armand Colin.
- Emery, F. E. et Trist, E. L. (1960).** Socio Technical Systems. In *Management Sciences Models and Techniques*, Vol. 2, London.
- Enikolopov, R. et Zhuravskaya E. V (2007).** Decentralization and Political Institutions. *Journal of Public Economics* 91 (11–12): 2261–90.
- Escofier B. & Pagès J. (2008).** Analyses factorielles simples et multiples : Objectifs, méthodes et interprétation. 4^{ème} Edition, Paris: Dunod.
- Fabi, B., Martin, Y. Valois, P. et Villeneuve, P. (2000).** Les effets des variables proximales et distales sur l'internalisation, l'identification et l'échange : une modélisation du processus d'engagement organisationnel. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 17 (1) : 85-103.
- Folz, D. H. (2004).** Service Quality and Benchmarking the Performance of Municipal Services. *Public Administration Review* 64 (2): 209-220.
- Freytag, A., Pehnelt, G. (2009).** Debt relief and governance quality in developing countries. *World Development* 37 (1): 62-80.
- Gibbons J. D. (1985).** Non parametric statistical inference. 2nde edition Dekker.
- Goddard A. (1997a).** Organizational culture and budgetary control in a UK local government organizations. *Accounting and Business Research* 27 (2): 111-123.
- Goddard A. (1997b).** Organizational culture and budget related behaviour: A comparative contingency study of three local government organizations. *International Journal of Accounting* 32 (1): 79-98.
- Gordon, L.A., Narayamann, V.K. (1984).** Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society* 9 (1): 33-47.
- Govindarajan, V. (1988).** A contingency approach to strategy implementation at the business unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal* 31 (4): 828-53.
- Govindarajan, V., Gupta, A. (1985).** Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance. *Accounting, Organizations and Society* 10: 51-66.

- Greenacre, M. J. (1984).** Theory and applications of correspondence analysis. New York: Academic Press.
- Henri, J. F. (2006).** Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society* 31: 77-103.
- Hernandez, E. M. (2000).** Afrique: L'actualité du modèle paternaliste. *Revue Française de Gestion Mars- Avril-Mai*: 98-106.
- Hofstede, G. (1987).** Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue française de gestion* 64: 10-20.
- Hofstede, G. (1991).** Culture and organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill.
- Hoques, Z. (2004).** A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: Impact on organizational performance. *International Business Review* 13: 485-502.
- Houkou C. E. (2009).** Interaction entre culture nationale, pratiques de gestion et performance des entreprises béninoises. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Abomey-Calavi: Université d'Abomey-Calavi.
- Kamoche, K. (1995).** Rhetoric, ritualism and totemism in human resource management. *Human Relations* 48 (4): 367-385.
- Kelly, M. J., Riverbark, (2002).** Reconciling the research: Municipal finance officers. *Public administration Quarterly* Summer.
- Lapsley, I., Pallot, J. (2001).** Accounting management and organizational change: A comparative study of local government. *Management Accounting Research* 11: 213-229.
- Lapsley, I., Wright E. (2004).** The diffusion of management accounting innovations in the public sector: A research agenda. *Management Accounting Research* 15 (3): 355-374.
- Lawrence P. R. et Lorsch J. W. (1973).** Adapter les structures de l'entreprise: intégration ou différenciation. Traduit de l'américain par J. Ledru. Paris: les Edition d'Organisation.
- Le Louarn, J. Y., Wils, T. (2001).** L'évaluation de la gestion des ressources humaines : du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain. Paris: Liaisons.
- Lebart, L., Morineau, A., Warwick, K. M. (1984).** Multivariate descriptive statistical analysis: Correspondence analysis and related techniques for large matrices. New-York, Wiley.
- Lippi, A. (2000).** One theory, many practices. Institutional allomorphism in the managerialist reorganization of Italian local governments. *Scandinavian Journal of Management* 16: 455-477.
- Lynn, L., Naughton, J. M., Vandervan, S. (2008).** Faith at Work Scale: Justification, development and validation of a measure of Judeo-Christian religion in the workplace. *Journal of Business Ethics* Springer.
- Merchant, K. (1981).** The design of the corporate budgeting system. Influence on managerial behaviour and performance. *The Accounting Review* 56: 813-829.
- Meyer, J. W., Rowan B. (1977).** Institutional organizations: formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 80: 340-363.
- Mintzberg, H. (1982).** Structure et dynamique des organisations. Editions d'Organisation, 434 p.
- Mir Zaman, M., Rahaman, S. A. (2006).** Leadership, accounting and the reform process of the public sector agency: a narrative analysis. *Financial Accountability and Management* 22 (2): 157-178.

- Modell, S. (2001).** Performance measurement and institutional process: a study of managerial responses to public sector reform. *Management Accounting Research* 12: 437-464.
- Njoya, J. (2002).** Démocratisation, divergences ethniques et politisation de la pluralité au Cameroun. *Revue Canadienne des Etudes Africaines* 36 (2): 239-280.
- Noorderhaven, N. G., Tidjani, B. (2001).** Culture, governance and economics performance: An explorative study with a special focus on Africa. *Journal of Cross-Cultural Management* 1 (1): 31-51.
- Nunnally J.C. (1967).** Psychometric theory, McGraw-Hill, New York.
- Oyono, P. R. (2004).** Social and organizational roots of ecological uncertainties in Cameroun's forest management decentralization model. *European Journal of Development Research* 16 (1): 174:191.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978).** *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row.
- Pichault F. et Nizet J. (2000)** Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique. Paris, Seuil «Points/Essais Sciences Humaines».
- Pupion G., Pupion P.C. (1998).** Tests non paramétriques: Avec applications à l'économie et à la gestion. Paris: Economica.
- Quinn, R.E., Rohrbaugh, J. (1983).** A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Sciences* 29 (3): 363-377.
- Rashid, Z., Ibrahim, S. (2008).** The effect of culture and religiosity on business ethics: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics* 82: 907-917.
- Statsoft (1995a).** Statistica for Window (Volume I): General conventions and statistics I, 2nd Edition, United states: Statsoft Inc.
- Statsoft (1995b).** Statistica for Window (Volume III): General conventions and statistics II, 2nd Edition, United states: Statsoft Inc.
- ter Bogt, H. J. (2003).** Performance evaluation style in governmental organizations: How do professional managers facilitate politicians' work?. *Management, Accounting Research* 14 (4): 311-332.
- ter Bogt, H. J. (2008).** Recent and future management change in local government: Continuing focus on rationality and efficiency?. *Financial Accountability and Management* 24 (1): 31-57.
- Tryon, R. C. (1939).** Cluster analysis. MI: Edwards Brothers, Ann Arbor.
- Woods, M. (2009).** A contingency theory perspective on the risk management control system within Birmingham city council. *Management Accounting Research* 20: 69-81.
- Yang, Tzu-Han (2007).** Social factor, transaction costs and industrial organization: A comparison between South Korea and Taiwan. *International Sociology* 22 (4): 435-461.
- Yin R. (1990).** Case study research design and methods. 2e Edition, London Sage.

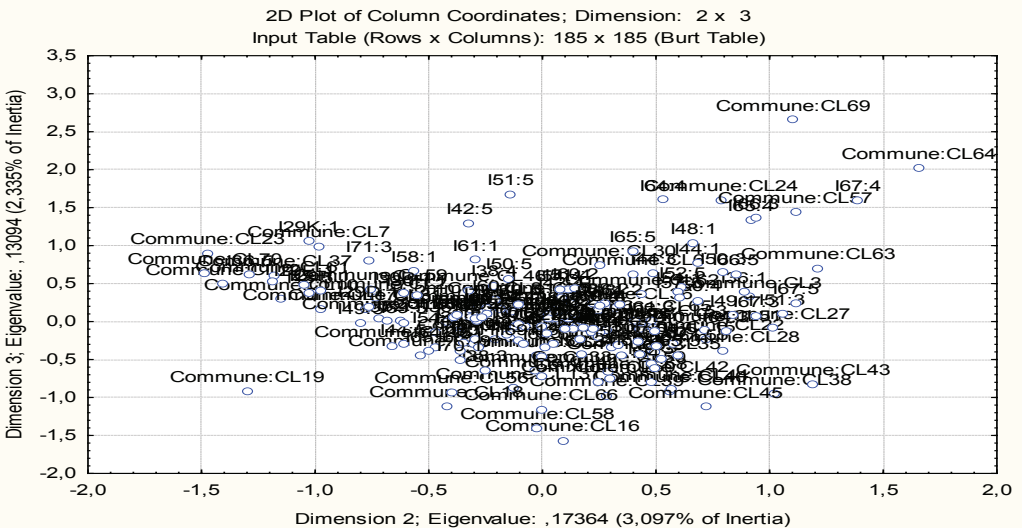
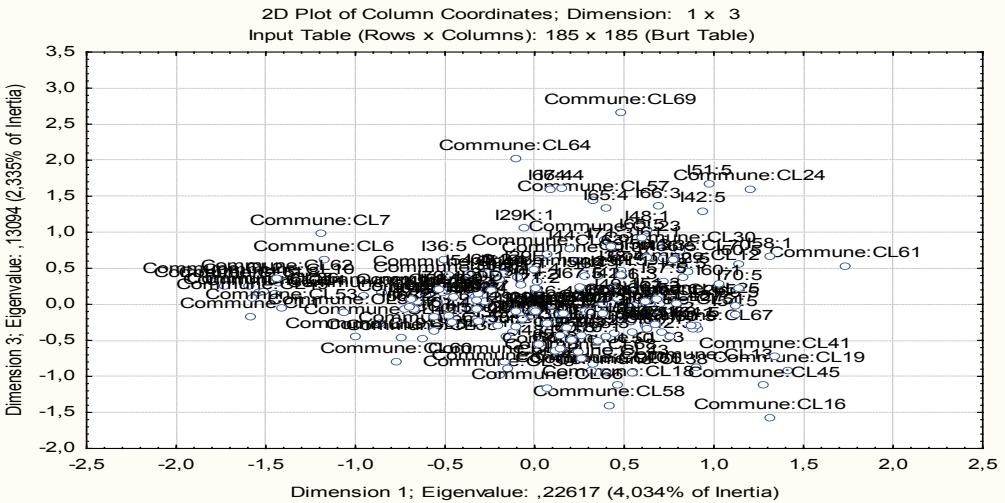
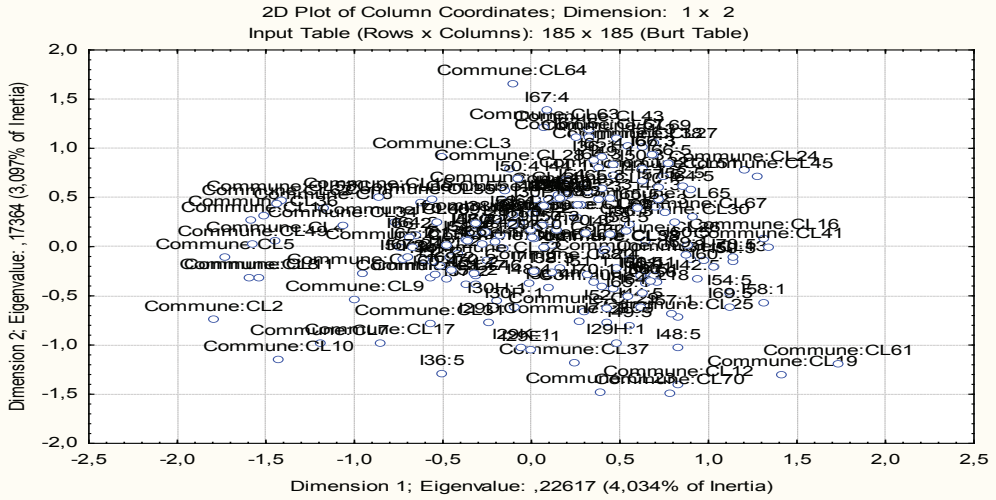
ANNEXES

Annexe n° 1: Classification primaire des variables

VARIABLES	COMPOSANTES	CODES	ITEMS (I) DE REFERENCE DU QUESTIONNAIRE
VARIABLES ORGANISATIONNELLES	Stratégie Organisationnelle	SO	I18 ; I33 ; I34 ; I35 ; I36 ; I38 ; I39 ; I40 ; I41 ; I30I
	Culture Organisationnelle	CO	I6 ; I7 ; I8 ; I9 ; I10 ; I21 ; I22 ; I23 ; I24 ; I25 ; I26 ; I42 ; I43 ; I44 ; I45 ; I46
	Structure Organisationnelle	HO	I11 ; I12 ; I13 ; I47 ; I48 ; I49
	Politique GRH	GRH	I71
VARIABLES EXTRA-ORGANISATIONNELLES	Pressions Légales et Institutionnelles	PLI	I72A ; I72B ; I72C ; I72D ; I72E ; I72F ; I72G ; I72H ; I37 ; I50 ; I51
	Pressions Politiques Locales	PPL	I52 ; I53 ; I54 ; I55 ; I63
	Pressions Financières	PDF	I56 ; I57 ; I58
	Pressions Familiales et Claniques	PFC	I59 ; I60 ; I61 ; I62
	Pressions Ethniques	PE	I64 ; I65
	Pressions Religieuses	PR	I66 ; I67

Annexe 2 :

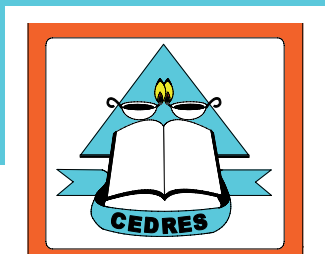
Figure n° 7: Résultat de l'analyse factorielle en correspondance des communes et des variables



Annexe n°3 :

Classification des variables après analyse en composantes multiples de chaque composante

Variables	Composantes	Items	Libellés
Variables organisationnelles	Stratégie Organisationnelle (SO)	I36	Accessibilité des citoyens à l'information
		I38	Rejet des injonctions des autorités de tutelle
	Culture Organisationnelle (CO)	I42	Nature du contrôle
		I44	Degré de responsabilisation
	Structure Organisationnelle (HO)	I48	Degré d'autonomie des responsables
		I49	Niveau de séparation responsabilités politiques et managériales
Gestion des RH (PGRH)	I71	Nature de la politique de gestion des RH	
Variables extra organisationnelles	Pressions Légales et Institutionnelles (PLI)	I50	Nature des relations entre mairie et institutions par rapport à l'application des lois
		I51	Perception de la nature encombrante ou nombreuse des institutions de contrôle
	Pressions de la Politique Locale (PPL)	I52	Nature des relations (conflictuelle) entre élus locaux des différents partis
		I54	Perception de la volonté du gouvernement central de transférer les compétences
	Pressions de la Dépendance Financière (PDF)	I57	Perception de l'impact de la dépendance financière sur l'autonomie des mairies
		I58	Importance des ressources propres par rapport aux besoins des mairies
	Pressions Familiales et Claniques (PFC)	I60	Niveau de sacrifice au profit de la famille
		I61	Niveau de solidarité familiale au niveau de la mairie
	Pressions Ethniques (PE)	I64	Importance de l'ethnie dans le soutien populaire
		I65	Importance de l'ethnie dans le fonctionnement de la mairie
	Pressions Religieuses (PR)	I66	Importance de la religion dans l'entente (confiance) sur le lieu de travail
		I67	Importance de la religion sur le fonctionnement de la mairie



03 BP 7210 Ouagadougou 03. Burkina Faso
Tél. : (+226) 25 33 16 36 Fax : (+226) 25 31 26 86
Email : lecourrier@cedres.bf , Site web : www.cedres.bf