

UNIVERSITE THOMAS SANKARA

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

REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE AFRICAINE

SÉRIES SCIENCES DE GESTION

Influence des pratiques socioculturelles sur l'efficacité du contrôle
budgétaire dans les organisations publiques béninoises

Déo-Gracias T. RIBOUIIS & Emmanuel C. HOUNKOU

Influence de la valeur de consommation sur le choix des produits
alimentaires : rôle modérateur des variables sociodémographiques

Thierry M. ADANKANHOUNDE & Sourou Florent AYENA

Gestion des risques et performance des entreprises au Bénin

Victor ADOHINZIN

Les entreprises familiales : revues de littérature et thématique d'analyse

Issaka KARGOUGOU

Influence des mécanismes de gouvernance sur performance économique
des PME dénaturées dans le contexte béninois

Louis TEKPANZO & Guillaume S. NONKOUDJE

www.cedres.bf

La REVUE CEDRES-ETUDES publie dorénavant une « séries gestion », annuellement, 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 (73 numéros en économie-gestion et 10 numéros en gestion) 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 Thomas SANKARA dans toutes les grandes librairies du Burkina Faso et aussi à travers le site web : www.cedres.bf

DIRECTEUR DE PUBLICATION

Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA (UTS)

COMITE EDITORIAL

Pr Pam ZAHONOGO, UTS Editeur en Chef

Pr Serge Auguste Balibié BAYALA, CESAG

Pr Augustin ANASSE, Université Alassane OUATTARA, Bouaké

Pr Mady KOANDA, Université Thomas SANKARA

Pr Mamadou TOE, Université Thomas SANKARA

Pr Lirassê AKOUWERABOU, Université Thomas SANKARA

Pr Fatou DIOP/SALL, Université Cheikh Anta Diop

Pr Florent SONGNABA, Université Thomas SANKARA

Pr Raphaël NKAKLEU, Université de Douala

Pr Robert BATIONO, Université Joseph Ki Zerbo

SECRETARIAT D'EDITION

Dr Samuel Tambi KABORE, UTS

Dr Robert OUEDRAOGO, UTS

Dr Jean Pierre SAWADOGO, UTS

Dr Kassoum ZERBO, UTS

COMITE SCIENTIFIQUE DE LA REVUE

Pr Geneviève CAUSSE, Université Paris Est

Pr Ababacar M'BENGUE, Université de Reims

Pr Serge Auguste Balibié BAYALA, CESAG

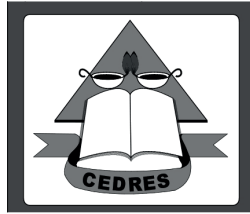
Pr Lirassê AKOUWERABOU, Université Thomas SANKARA

Pr Bachirou TIDJANI, Université Cheikh Anta Diop

Pr Robert BATIONO, Université Joseph Ki Zerbo

Pr Pam ZAHONOGO, UTS

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



www.cedres.bf

REVUE CEDRES-ETUDES

Revue Economique et Sociale Africaine

REVUE CEDRES-ETUDES N°11

Séries sciences de Gestion

1^{er} SEMESTRE 2022

SOMMAIRE

Influence des pratiques socioculturelles sur l'efficacité du contrôle budgétaire dans les organisations publiques béninoises.....	05
Déo-Gracias T. RIBOUISS & Emmanuel C. HOUNKOU	
Influence de la valeur de consommation sur le choix des produits alimentaires : rôle modérateur des variables sociodémographiques.....	30
Thierry M. ADANKANHOUNDE & Sourou Florent AYENA	
Gestion des risques et performance des entreprises au Bénin.....	66
Victor ADOHINZIN	
Les entreprises familiales : revues de littérature et thématique d'analyse.....	98
Issaka KARGOUGOU	
Influence des mécanismes de gouvernance sur performance économique des PME dénaturées dans le contexte béninois.....	131
Louis TEKPANZO & Guillaume S. NONKOU DJE	

SOMMAIRE

Influence des pratiques socioculturelles sur l'efficacité du contrôle budgétaire dans les organisations publiques béninoises.....	05
Déo-Gracias T. RIBOUISS & Emmanuel C. HOUNKOU	
Influence de la valeur de consommation sur le choix des produits alimentaires : rôle modérateur des variables sociodémographiques.....	30
Thierry M. ADANKANHOUNDE & Sourou Florent AYENA	
Gestion des risques et performance des entreprises au Bénin.....	66
Victor ADOHINZIN	
Les entreprises familiales : revues de littérature et thématique d'analyse.....	98
Issaka KARGOUGOU	
Influence des mécanismes de gouvernance sur performance économique des PME dénaturées dans le contexte béninois.....	131
Louis TEKPANZO & Guillaume S. NONKOU DJE	

Influence des pratiques socioculturelles sur l'efficacité du contrôle budgétaire dans les organisations publiques béninoises

RIBOUIS Déo-Gratias T.

Laboratoire de recherche sur les Performances
et Développement des Organisations

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

Tél : (229) 97 76 63 32, E-mail : deorib@yahoo.fr

HOUNKOU C. Emmanuel

Laboratoire de recherche sur les Performances et Développement des Organisations

Professeur Titulaire en Sciences de Gestion, Université d'Abomey Calavi (Bénin)

Tel : (229) 97 68 98 77 E-mail : emmahk4@yahoo.fr

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'apprécier l'influence des pratiques socioculturelles sur l'efficacité du contrôle budgétaire dans les organisations publiques béninoises. Pour ce faire, nous avons opté pour la méthode non probabiliste basée sur l'échantillon de convenance. Au total notre échantillon est constitué de 550 unités statistiques constituées des dirigeants des sociétés de l'état, et des fonctionnaires de l'état et nous avons utilisé l'analyse en composantes principales (ACP). Nous avons utilisé la matrice de corrélation pour évaluer non seulement la dépendance mais aussi le sens de l'évolution entre les variables. Les résultats de cette recherche montrent que dans les organisations publiques béninoises les pratiques socioculturelles influencent négativement l'efficacité du contrôle budgétaire.

Mots-clés : Pratiques socioculturelles, Contrôle budgétaire, Culture organisationnelle, Organisations publiques.

Abstract

The objective of this research is to assess the influence of socio-cultural practices on the effectiveness of budgetary control in Beninese public organisations. To do this, we opted for the non-probabilistic method based on the convenience sample. In total, our sample consists of 550 statistical units made up of managers of state companies and state officials and we used principal component analysis (PCA). We used the correlation matrix to assess not only the dependence but also the direction of change between the variables. The results of this research show that in Beninese public organisations socio-cultural practices negatively influence the effectiveness of budgetary control.

Keywords : Socio-cultural practices, Budgetary control, Organisational culture, Public organisations.

Introduction

L'administration publique fondée essentiellement sur la bureaucratie wébérienne a montré ses limites face à la modernisation des outils de gestion (Amar et Berthier, 2007). De nos jours, la rationalisation des dépenses publiques constitue la préoccupation majeure des dirigeants des organisations publiques. Elle est au cœur de toute politique économique menée sous l'égide des institutions financières internationales. La modernisation de la gestion des dépenses publiques à travers des outils de gestion s'insère dans la logique de s'assurer que ce qui doit être fait le soit effectivement (Ribouis, 2018). Du fait de la complexité de la structure des organisations qui reposent essentiellement sur la délégation du pouvoir et la turbulence de l'environnement, les différents niveaux d'incertitudes en matière de gestion augmentent. Les organisations publiques doivent être considérées désormais comme un lieu où se discutent des choix stratégiques et opérationnels (Anton *et al.*, 2021). Avec le découpage des organisations en centres autonomes, il devient nécessaire de fixer des objectifs et des standards de performance grâce à des prévisions. Le budget bien que critiqué, facilite la convergence des buts et reste encore l'outil du contrôle de gestion le plus utilisé dans les organisations (Bouquin, 2010). Il présente non seulement des fonctions politiques et sociales, mais également, il est étudié à travers ses fonctions techniques et managériales (Berland, 1999). Les pratiques budgétaires sont institutionnalisées et considérées comme une solution universelle (DiMaggio et Powell, 1983). Dans les pays de l'Afrique francophone subsaharienne, la gestion des dépenses publiques s'inscrit dans une démarche budgétaire par l'adoption d'un certain nombre de principe directeur par les directives régionales. Face à cette situation, les dirigeants se préoccupent d'avoir une connaissance exacte de ce que font les membres de l'organisation, de s'assurer qu'ils exécutent les tâches de manière efficace et efficiente (Anthony, 1965). Mais l'examen du fonctionnement actuel des systèmes de gestion des dépenses publiques révèle dans les pays de l'Afrique francophone subsaharienne plusieurs dysfonctionnements. Pour (Ourzik, 2005), les modes d'organisation et de fonctionnement des administrations ne doivent pas être un obstacle pour la mise en œuvre des réformes. Pour cela, les acteurs organisationnels doivent mettre en place une stratégie des connaissances (Zack, 1999).

Depuis quelques décennies, le Bénin et les pays de l’Afrique francophone, n’ont cessé d’initier des réformes politiques, économiques et sociales. La mise en œuvre de ces réformes repose sur des pratiques budgétaires et rencontre d’énormes difficultés. Pour ce qui concerne les administrations publiques béninoises, les pratiques budgétaires se déroulent sans aucun rapport explicite avec les stratégies publiques et les priorités de développement. On observe une irrégularité dans la qualité des dépenses publiques. Par exemple, la non régularisation des ordres de paiement sur plusieurs exercices. Aussi faut-il souligner qu’on note un écart défavorable entre le taux de consommation des ressources financières et le niveau d’atteinte des objectifs. Cette situation interpelle l’efficacité du contrôle budgétaire qui peut être influencé par les pratiques socioculturelles. Face à cette situation, la question principale de recherche est de savoir : quelles sont les pratiques socioculturelles qui influencent l’efficacité du contrôle budgétaire dans les organisations publiques béninoises ? De façon spécifique, il s’agit de savoir : quels sont les déterminants de l’efficacité du contrôle budgétaire dans les organisations publiques béninoises ? Quelles sont les pratiques socioculturelles qui influencent négativement l’efficacité du contrôle budgétaire dans les organisations publiques béninoises ?

L’objectif de cette recherche consiste à apprécier les pratiques socioculturelles qui influencent l’efficacité du contrôle budgétaire dans les organisations publiques béninoises. Spécifiquement, il s’agit d’abord de connaître les déterminants de l’efficacité du contrôle budgétaire dans les organisations publiques béninoises et ensuite, apprécier les pratiques socioculturelles qui influencent négativement l’efficacité du contrôle budgétaire dans les organisations publiques béninoises. Dans ce travail, nous abordons la revue de littérature, la méthodologie adoptée et les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus à l’issue de cette recherche.

1. Revue de la littérature

Nous présentons ici les principales recherches mobilisées à l’égard de notre problématique.

1.1. Manifestation des pratiques socioculturelles dans les organisations.

Dans les discussions scientifiques, l'intérêt porté à l'endroit des pratiques socioculturelles en sciences de gestion s'est accru au cours de ces dernières années. Dans l'optique de permettre aux organisations de répondre aux défis de management et d'efficacité dans l'atteinte des objectifs, plusieurs chercheurs s'intéressent à cette problématique. En science de gestion, la prise en compte des pratiques socioculturelles dans le management des organisations diffère de l'appréciation de celle des autres disciplines. C'est pour cette raison que (D'Iribarne, 2003) considère la culture comme une source de plusieurs malentendus et diffère selon les disciplines. La culture présente des caractéristiques propres à chaque société (Pacitto et al, 2014). Les travaux de (Gisquet, Levy et Jeffroy, 2016) révèlent qu'en sciences de gestion, la culture organisationnelle est le produit à la fois des cadres formels, de l'histoire et de l'activité de l'organisation considérée. Elle explique aussi des rapports sociaux et de la manière dont ils s'élaborent. (Schein, 1985) pense que la culture de l'entreprise est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. Pour (Devillard et Rey, 2008), la culture d'une entreprise résulte d'un ensemble de valeurs, de normes et de rites élaborés tout au long de son histoire à partir de situations symboliques et de personnages devenus mythiques. Cet ensemble donne un cadre aux façons de penser, d'agir ou de décider. Ainsi la culture présente des spécificités lorsqu'on va d'un milieu à un autre ou d'une entreprise à une autre. Elle définit les comportements des gestionnaires dans l'organisation en suivant deux types de logique à savoir : une logique de comportement résultant de la culture organisationnelle et une autre logique provenant de la culture nationale (Lassoued, 2005; Zghal, 1983 et D'Iribarne, 1989). Pour (Thevenet, 1986), les pratiques socioculturelles sont la résultante de la culture organisationnelle et de la culture nationale et peut donc s'exprimer à travers multiples aspects telles que les valeurs, les croyances, les mythes, les héros, les symboles, les rites. C'est pourquoi les concepts : ethnies, religion, famille et éducation qui expriment le sentiment d'appartenance à un groupe et qui font référence aux mêmes pratiques en termes de valeurs, de croyances sont considérés comme des pratiques socioculturelles (Martiniello, 1995 ; Birx 2006 ; Fayolle et Bégin, 2009).

L'appartenance à une culture peut déterminer le comportement des acteurs en société ou dans les organisations et pourrait influencer d'une manière ou d'une autre leurs façons de prendre des décisions pour atteindre les objectifs. Il faut noter aussi que de nouvelles pratiques de regroupement d'individus qualifiées de « Promotion ou Promotionnelle », ayant soit reçu leurs diplômes le même jour ou ayant été recrutés le même jour apparaissent dans nos sociétés et déterminent le comportement des intéressés face à certaines situations données.

Il est important de rappeler que la culture est un concept qui puise ses origines en sciences sociales (Sellami, 2009). (Hofstede et al., 1990) révèlent quatre dimensions de la culture : la distance à la hiérarchie (pouvoir), la masculinité/féminité, l'individualisme/collectivisme et la certitude/l'incertitude. Ainsi, les pratiques socioculturelles renvoient aux phénomènes sociologiques qui s'expliquent par référence à la culture de l'organisation (Marciniak et Rowe, 1997). Pour (Belalia, 2004) les cultures d'entreprise présentent une diversité assez grande et diffèrent d'une entreprise à l'autre parfois dans le même secteur d'activité, dans la même région, voire au sein de la même organisation. Pour apprécier la manifestation des pratiques socioculturelles dans les organisations publiques béninoises, l'étude se focalise sur les pratiques telles que la culture organisationnelle, l'ethnie, la religion, la famille, l'éducation, l'appartenance politique et la promotion. Ces pratiques socioculturelles peuvent déterminer et influencer les modes de contrôle dans les organisations. Cette étude se penche de manière spécifique sur le cas du contrôle budgétaire.

1.2. Le contrôle budgétaire et les déterminants de son efficacité dans les organisations.

Les origines du contrôle budgétaire remontent à la conférence internationale de Genève en 1930 (Berland 1999 ; 2002). Elle marque de façon officielle et plus ou moins internationale l'apparition du contrôle budgétaire dans les organisations. Selon (Johnson et Kaplan, 1987), c'est à partir de cette même conférence internationale de Genève que la technique budgétaire a été considérée comme premier outil de contrôle des performances des grandes entreprises industrielles. Elle devient ainsi le premier outil de contrôle de gestion au lendemain de la seconde guerre

mondiale pendant la période de 1960 – 1970 (Gervais, 1983). Plusieurs études se sont intéressées à la question du contrôle budgétaire dans les organisations. Les travaux des uns et des autres, n'ont pas manqué de s'intéresser à ses différents contours et les déterminants de son efficacité. En effet, la littérature révèle plusieurs définitions du contrôle budgétaire. Pour (Gervais, 2000), le contrôle budgétaire est la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de rechercher les causes d'écarts, d'informer les différents niveaux hiérarchiques, de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires et d'apprécier l'activité des responsables budgétaires. Pour (Anthony, 1988 ; p. 17), le budget est « un plan pour l'année à venir généralement exprimé en termes monétaires ». (Martinet et al., 2000 ; p. 55) pense que le budget constitue un « état prévisionnel et limitatif des dépenses et des recettes à réaliser au cours d'une période donnée par une unité économique ». Pour (Sponem, 2004), un budget peut se limiter à une simple liste d'autorisations de dépenses. Toutes ces définitions vont dans le même sens et mettent l'accent sur la qualité des dépenses. Ainsi, pour qu'un contrôle budgétaire soit effectif, le budget doit être utilisé dans une boucle rétroactive. C'est d'ailleurs ce que tentent d'expliquer certains auteurs en présentant deux stratégies de contrôle budgétaire: le contrôle budgétaire interpersonnel et le contrôle budgétaire administratifs (Flamholtz, 1983 ; Bruns et Waterhouse 1975). Pour (Berland, 2008), le contrôle budgétaire doit son exploit à deux précurseurs. Il s'agit de (Fayol, 1916) et de (Taylor, 1911), les pères fondateurs de cette technique.

Pour (Berland, 2008), chaque entreprise utilise le contrôle budgétaire pour résoudre ses problèmes. Dans un environnement certain, il contribue à optimiser la production de l'entreprise (Thompson, 1967) et (Hayes, 1977). Le contrôle budgétaire réduit l'incertitude à l'intérieur de l'entreprise (Cyert et March, 1963). Par contre dans un environnement incertain, les travaux de (Gervais et Thenet, 1998) révèlent que le contrôle budgétaire permet à l'entreprise d'être plus réactif en créant des îlots d'ordre et de stabilité.

Plusieurs études se sont intéressées aux déterminants de l'efficacité du contrôle budgétaire dans les organisations. De ces études, il ressort que la taille des organisations est un élément capital dans leurs structures organisationnelles (Drazin, 1995 et Johnson, 1981). (Bruns et Waterhouse, 1975) soutiennent que les deux types de contrôle budgétaire révélés par

leurs travaux dépendent de la taille de l'organisation. Pour (Berland, 1999), le contexte économique joue un rôle distinctif dans le développement du contrôle budgétaire car, il conditionne la performance de l'outil de gestion. C'est ce que tente d'expliquer (Bendaoud, 2014) en soutenant que, la croissance d'après-guerre et le marché structurellement caractérisé par une demande supérieure à l'offre permettaient des prévisions assez précises de l'évolution de l'environnement. En ce qui concerne les déterminants sociologiques (Berland et Chiapello, 2004) affirment que les outils de gestion ne répondent pas seulement à des exigences d'efficacité mais ils portent en eux également des projets de société. Il ressort des travaux des auteurs que l'efficacité du contrôle budgétaire dépend du style de management des acteurs, de la structure organisationnelle, de la taille de l'organisation, du contexte économique, de l'idéologie nationale et de l'idéologie managériale. Les théories qui soutiennent cette recherche sont abordées dans la partie suivante.

1.3. Les théories mobilisées dans la recherche.

Trois théories sont mobilisées dans le cadre de cette recherche. Né au début des années 1980, le New Public Management (NPM) consiste à transposer dans le secteur public les méthodes de gestion du secteur privé (Lahjouji & El Menzhi, 2018). Il se caractérise par la mise en œuvre d'indicateurs d'activité, d'outils de gestion budgétaire et comptable, d'outils de mesure des coûts dans la perspective de répondre à trois logiques d'action : celle de l'efficacité socio-économique, celle de la qualité de service et celle de l'efficacité de gestion ou d'efficacité. Et donc, pour des raisons d'efficacité et d'efficacité, les gouvernements de nombreux pays ont préféré gérer leurs services publics à partir des principes de gestion du secteur privé (Van Haepren, 2012).

La théorie institutionnelle tient son origine d'une explication des actions des organisations dans leur environnement par la culture et la cognition collective (DiMaggio, 1997). Elle remonte aux travaux de (Selznick, 1949 ; 1957). En réalité, ce sont les travaux de (DiMaggio et Powell, 1983) qui marquent l'émergence de cette théorie. Elle est devenue durant ces trois dernières décennies une théorie prédominante dans le champ des théories des organisations et du management stratégique (Greenwood et al., 2008). Ainsi, la conformité des organisations publiques à leur

environnement institutionnel leur permet d'augmenter leur légitimité et leur accès aux ressources essentielles et par conséquent leur pérennité (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Scott, 1983).

Connu le jour suite à son opposition au « one best way » des théories classiques du management (Scott, 2003), la théorie de la contingence se concentre sur les organisations prises comme entités structurées et dépendent des caractéristiques de leur contexte (Friedberg, 2001). A partir des travaux des pères fondateurs (Lawrence et Lorsch, 1967), plusieurs études ont repris leurs postulats et résultats afin d'approfondir les recherches. Ainsi (Desreumaux, 1998), affirme que dans la théorie de la contingence, la structuration de l'organisation dépend des paramètres caractéristiques de son contexte de fonctionnement.

Pour (Donaldson, 1996), il n'y a pas une seule structure efficace pour les organisations. (Dent, 1990) pense que le cadre théorique contingent est devenu la logique dominante pour la recherche sur la conception des systèmes de contrôle. C'est pourquoi, nous avons sollicité cette théorie qui s'appuie sur les facteurs contextuels pour expliquer l'efficacité du contrôle budgétaire.

L'ensemble des théories mobilisées permet de comprendre qu'il est nécessaire d'opérer des changements en termes d'outils et de méthodes de gestion dans les organisations publiques. Ces changements doivent être en conformité avec l'environnement institutionnel pour augmenter leur légitimité et en recherchant des variables contextuelles permettant d'améliorer leur efficacité (Covaleski et al, 2003).

2. Méthodologie de la recherche.

Cette partie est consacrée à la présentation de la méthodologie adoptée dans le cadre de ce travail.

2.1. Outils de collecte de données et approche de la recherche.

Dans cette recherche, nous avons fait des entretiens et avons administrés un questionnaire. Nous avons choisi l'entretien semi-directif avec les contrôleurs des services financiers dans seize ministères .C'est un entretien

en face à face entre l'enquêteur et l'enquêté qui a respecté les recommandations faites par (Rogers, 1980 ; Quivy et Van Campenhautd, 1995). Ils se sont déroulés dans les ministères entre 12heures et 14heures au cours des mois d'Avril 2022. Les agents interrogés l'ont été pendant environ trente-cinq (35) minutes chacun. Les entretiens ont été enregistrés sur une carte mémoire incorporée dans notre téléphone-portable. Aussi, des notes ont été quelques fois prises. Durant les entretiens, nous avons adopté une attitude de neutralité pour limiter notre influence sur les réponses. Dans cette recherche, nous avons interrogé neuf (09) contrôleurs des services financiers sur la base d'un échantillon de convenance. Des questionnaires ont été administrés à quelques dirigeants et fonctionnaires d'Etat dans les ministères et dans les différentes sociétés publiques. Pour l'élaboration du questionnaire, nous avons utilisé l'échelle de Likert à cinq (05) points car elle est simple à utiliser et ses modalités de réponses sont faciles à comprendre Evrard et al, (2003). Les enquêtés disposaient de 5 réponses allant de 1 = Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord. Notre recherche s'inscrit dans une approche qualitative et quantitative et repose sur le positivisme.

2.2. Clarification de l'échantillon de l'étude.

L'échantillon est défini comme étant une petite portion représentative d'un ensemble (Aktouf, 1987). Dans cette recherche, il est nécessaire d'extraire un échantillon. Nous avons opté pour la méthode non probabiliste basée sur l'échantillon de convenance. Ainsi les données sur lesquelles porte la présente étude sont collectées à l'aide de questionnaires administrés aux répondants. Notre échantillon est constitué des dirigeants des sociétés de l'Etat, et des fonctionnaires de l'Etat. Compte tenu de l'indisponibilité de certains agents, 634 questionnaires ont été distribués, et 553 ont pu répondre aux différentes questions et 13 exemplaires ont été rejetés en raison des réponses incomplètes. Soit un taux d'échantillonnage de 86,75%. Au total notre échantillon est constitué de 550 unités statistiques. Cet échantillon respecte les recommandations de Roussel (2005) qui recommande de réunir au moins 200 individus lorsque les procédures d'analyse exploratoire et confirmatoire sont prévues.

2.3. Mesures et items composant les questionnaires

Il est question d'explorer les différents questionnaires et mesures qui servent à estimer les différentes variables de l'étude. Notre recherche mobilise deux concepts distincts devant être mesurés : Pratiques socioculturelles et Efficacité du contrôle budgétaire. Pour chacun de ces concepts, nous avons recherché les instruments de mesure qui nous semblaient les plus adaptés. La variable indépendante est l' « Efficacité du contrôle budgétaire » et la variable dépendante est « Pratiques socioculturelles ».

Pour mesurer la variable indépendante « Efficacité du contrôle budgétaire » qui constitue le concept central de notre recherche, la recension des écrits nous a permis de constater qu'il existe cinq (05) dimensions à savoir : structure organisationnelle, taille de l'organisation, contexte économique, idéologie nationale et culture organisationnelle. Compte tenu des spécificités des modes de gouvernance des organisations publiques en Afrique qui reposent essentiellement sur le style de management du dirigeant, nous avons ajouté une sixième dimension qui est « style de management du dirigeant ».

En ce qui concerne la variable dépendante « Pratiques socioculturelles », les travaux recensés nous amènent à considérer qu'elle est la résultante de la culture organisationnelle et de la culture nationale (Thevenet, 1986). Elles s'expriment à travers multiples aspects tels que les valeurs, les croyances, les mythes, les héros, les symboles, les rites (Lassoued, 2005). C'est pourquoi nous avons retenu les concepts : ethnie, religion, appartenance familiale, éducation, appartenance politique et appartenance promotionnelle, qui expriment le sentiment d'appartenance à un groupe et qui font référence aux mêmes pratiques en termes de valeurs et de croyances (Martiniello, 1995 ; Birx, 2006 ; Fayolle et Bégin, 2009).

2.4. Outils de traitement et d'analyse des données

Les données recueillies à l'aide des entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Pour l'analyse des données recueillies par questionnaire, notre méthodologie est d'abord descriptive. Nous avons utilisé des logiciels d'analyse statistique tels que cspro pour l'élaboration de la base de données, puis stata et Excel pour le traitement des données. La méthode

d'extraction employée est l'analyse en composantes principales (ACP). Elle est très utile lorsque l'on est en présence d'une somme importante de données quantitatives à traiter et à interpréter. L'ACP est une analyse factorielle. Elle produit des facteurs ou axes principaux qui sont des combinaisons linéaires des variables indépendantes les unes des autres. Dans cette étude, l'ACP est utilisée afin de ressortir les pratiques socioculturelles corrélées sur le même axe que l'efficacité du contrôle budgétaire. Ces variables ainsi obtenues sont les déterminants de l'efficacité du contrôle budgétaire.

Nous avons fait recours à la matrice de corrélation pour évaluer non seulement la dépendance mais aussi le sens de l'évolution entre plusieurs variables en même temps. Le résultat se présente sous forme d'une table contenant les coefficients de corrélation entre chaque variable et les autres. La matrice de corrélation est une matrice carrée d'ordre n , avec n le nombre total de variables d'études. Cette matrice est inversible et symétrique. Elle est estimée pour analyser l'influence des pratiques socioculturelles sur l'efficacité du contrôle budgétaire. Les variables de l'étude sont présentées dans les tableaux 1 et 2 ci-dessus :

Tableau 1 : pratiques socioculturelles dans les organisations publiques béninoises

Libellés	Codes
Education	Edu
Appartenance familiale	App_fl
l'ethnie	Ethnie
l'appartenance politique	App_pol
la promotion	Prt
la religion	Rel

Source : auteurs (2022)

Tableau 2 : déterminants de l'efficacité du contrôle budgétaire dans le contexte béninois

Variables	Codes
Style de management	Styl_mgte
Structure organisationnelle	Struc_org
Taille de l'organisation	Taille_org
Contexte économique	Cont_éco
Idéologie nationale	Idéo_nat
Culture organisationnelle	Cul_org

Source : auteurs (2022)

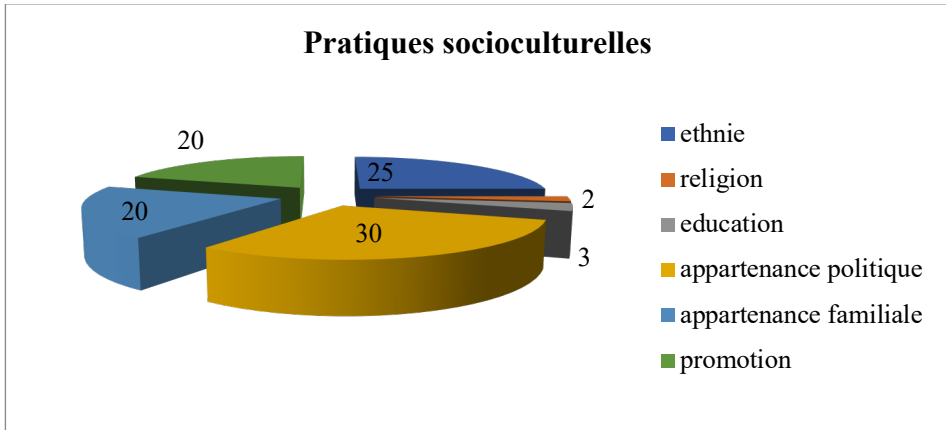
3. Présentation des résultats.

Le travail empirique est centré sur les pratiques socioculturelles, les déterminants de l'efficacité du contrôle budgétaire et l'influence des pratiques socioculturelles sur l'efficacité du contrôle budgétaire.

3.1. Pratiques socioculturelles dans les organisations publiques béninoises.

L'analyse descriptive des pratiques socioculturelles montre à partir du diagramme n°1 que les pratiques socioculturelles les plus adoptées dans les organisations publiques béninoises reposent sur l'ethnie avec 25% ; l'appartenance politique avec 30% ; l'appartenance familiale avec 20% et l'appartenance promotionnelle avec 20%.

Figure 1 : Pratiques socioculturelles



Source : Auteurs (2022)

3.2. Les déterminants de l'efficacité du contrôle budgétaire.

Pour étudier les déterminants de l'efficacité du contrôle de gestion, nous avons fait une analyse en composante principale qui a permis de rechercher les variables les plus corrélées à l'efficacité du contrôle budgétaire dans les organisations publiques béninoises. Ainsi on note que la première composante contient la plus grande quantité d'informations (56,06%) comme l'indique le tableau 3 ci-dessus. Les analyses de corrélation entre les variables sont donc faites par rapport à cet axe.

Tableau 3 : résultat de l'analyse en composante principale.

Component	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Comp1	3.92396	2.57082	0.5606	0.5606
Comp2	1.35314	.621071	0.1933	0.7539
Comp3	.732066	.0961756	0.1046	0.8585
Comp4	.635891	.405976	0.0908	0.9493
Comp5	.229915	.105421	0.0328	0.9821
Comp6	.124494	.123957	0.0178	0.9999
Comp7	.000537228	.	0.0001	1.0000

Source : Auteurs (2022).

Quant au tableau n°4, il a permis d'estimer les variables explicatives de l'efficacité du contrôle budgétaire. Suite à son analyse, on remarque que les variables liées à « l'efficacité du contrôle budgétaire » sont celles ayant une coordonnée factorielle proche de celle de l'efficacité du contrôle budgétaire dans les organisations publiques béninoises, soit (0,4835) et se trouvant du côté positif de l'axe 1. Celles situées du côté négatif de l'axe 1 influencent négativement l'efficacité du contrôle budgétaire. Ainsi, dans les organisations publiques béninoises, nous retenons que le style de management (0,4571), la structure organisationnelle (0,3370), le contexte économique (0,3492) et la culture organisationnelle (0,4845) constituent les déterminants de l'efficacité du contrôle budgétaire. Les variables telles que la taille de l'organisation (-0,1116) et l'idéologie nationale (-0,2730) sont faiblement liées à l'efficacité du contrôle budgétaire.

Tableau 4 : les déterminants de l'efficacité du contrôle budgétaire.

Principal components (eigenvectors)						
Variable	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5	Comp6
Eff_cont_bgt	0.4835	-0.0453	0.1670	-0.2210	-0.1934	0.3953
Styl_mgte	0.4571	-0.0498	0.2034	0.2657	-0.4046	-0.7161
Cul_org	0.4845	-0.0458	0.1649	-0.2134	-0.1960	0.3820
Cont_co	0.3492	-0.1608	-0.3457	0.7654	0.2799	0.2618
Struc_org	0.3370	0.5283	0.2644	-0.1160	0.6998	-0.1849
Taille_org	-0.1116	-0.6775	0.6406	0.0765	0.3351	-0.0032
Ido_nat	-0.2730	0.4789	0.5512	0.4795	-0.2830	0.2868

Source : Auteurs (2022).

Les résultats contenus dans le tableau 5 ci-dessous montrent que les déterminants tels que le style de management, la structure organisationnelle, le contexte économique et la culture organisationnelle influencent positivement l'efficacité du contrôle budgétaire dans les administrations publiques béninoises. Par contre la taille de l'organisation et l'idéologie nationale réduisent l'efficacité du contrôle budgétaire.

Tableau 5 : Influence des déterminants de l'efficacité du contrôle budgétaire.

```
. pwcorr Eff_cont_bgt Styl_mgte Cul_org Cont_co Taille_org Ido_nat Struc_org,s
> ig star(5)
```

	Eff_co~t	Styl_m~e	Cul_org	Cont_co	Taille~g	Ido_nat	Struc_~g
Eff_cont_bgt	1.0000						
Styl_mgte	0.8407*	1.0000					
Cul_org	0.9994*	0.8448*	1.0000				
Cont_co	0.5230*	0.6657*	0.5281*	1.0000			
Taille_org	-0.1178	-0.0772	-0.1186	-0.1090	1.0000		
Ido_nat	-0.5205*	-0.3580*	-0.5207*	-0.3932*	-0.0596	1.0000	
Struc_org	0.6155*	0.5401*	0.6153*	0.2625	-0.4597*	0.0005	1.0000

Source : Auteurs (2022).

3.3. Pratiques socioculturelles et efficacité du contrôle budgétaire dans les organisations publiques béninoises.

Nous avons procédé à l'analyse de l'influence des pratiques socioculturelles sur l'efficacité du contrôle budgétaire dans les organisations publiques béninoises. Pour ce faire, une estimation du modèle économétrique basée sur la matrice de corrélation a été établie en croisant les pratiques socioculturelles les plus pratiquées et les déterminants du contrôle budgétaire les plus corrélés à son efficacité. Il ressort de l'analyse de la matrice de corrélation que :

- ✓ Le style de management est corrélé négativement avec l'ethnie ; l'appartenance politique ; l'appartenance familiale et la promotion. Les coefficients de corrélations sont respectivement de : -9437 ; -9881 ; -9737 et -9881
- ✓ La structure organisationnelle est corrélée négativement avec l'ethnie ; l'appartenance politique ; l'appartenance familiale et la promotion. Les coefficients de corrélations sont respectivement de : -9683 ; -9827 ; -9519 et -9827

contrôle et de justice. Ainsi, on note la création et le fonctionnement de la Cour des Comptes qui est la plus haute juridiction du Bénin en matière de contrôle des comptes publics. On note également, la création de la Cour de Répression des Infractions Economiques et du Terrorisme (CRIET) qui est chargée de la répression du crime de terrorisme, des délits ou crimes à caractère économique ainsi que la répression du trafic de stupéfiants et des infractions connexes. De plus, on a assisté à un assainissement de l'environnement politique à travers la réduction des partis politiques à deux grands blocs politiques représentés à l'Assemblée Nationale du Bénin. Tout ceci est lié au style de management des dirigeants des organisations publiques. Ce nouveau contexte diminue les favoritismes liés aux pratiques socioculturelles et rend puissant les outils de contrôle mobilisés dans la mise en œuvre des réformes. C'est pourquoi Frimousse et Peretti (2019) affirment que c'est avec une intelligence collective, cognitive et coordonnée, bâtie sur une synergie tripartite des données, des équipements et des compétences qu'on serait capable de faire converger intelligence et connaissances vers un but commun. C'est ce qui justifie la mise en place de nouveaux programmes et pratiques dont l'adoption vise à modifier le système administratif et le travail de gestion (Damanpour et al, 2018).

Pour que le contrôle budgétaire soit efficace dans les organisations publiques béninoises, nos résultats prouvent qu'il doit être influencé négativement par les pratiques socioculturelles. Ces résultats montrent que le style de management, la structure organisationnelle, le contexte économique et la culture organisationnelle sont influencés négativement par les pratiques socioculturelles. Il faut souligner que les décisions prises par les décideurs publics sont souvent influencées par les pratiques socioculturelles ou par les décisions prises par le passé pour protéger des acteurs engagés dans l'intérêt de maintenir le statu quo (Greener, 2002 ; Pierson, 2000 ; Levi, 1997 ; North, 1990). Aujourd'hui, les organisations publiques ont véritablement besoin de l'innovation pour booster leurs développements. Elle sera pavée d'initiatives et de responsabilité humaine, de leadership et d'apprentissage avec pour facteurs déterminants: confiance dans le système, compréhension commune des valeurs et engagement collectif (Crozier & Frieddberg, 1977). C'est pourquoi le contrôle budgétaire doit être épargné de toute considération socioculturelle pour non seulement être efficace mais aussi favoriser le développement des organisations publiques.

Conclusion

Dans cet article, nous avons recherché les pratiques socioculturelles qui peuvent influencer l'efficacité du contrôle budgétaire dans le contexte public béninois. Pour ce faire, nous avons collecté des informations auprès de 550 unités statistiques constituées des dirigeants des sociétés de l'Etat, et des fonctionnaires de l'Etat, puis, utilisé l'analyse en composantes principales (ACP) et la matrice de corrélation. Les résultats de cette recherche montrent d'une part que l'efficacité du contrôle budgétaire dépend essentiellement du style de management, de la structure organisationnelle, du contexte économique et de la culture organisationnelle et d'autre part que les pratiques socioculturelles influencent négativement l'efficacité du contrôle budgétaire. Nos résultats permettent de conclure que dans les organisations publiques, le facteur le plus important dans le processus de la recherche de la performance dans le secteur public est la qualité des dépenses. Cette dernière ne peut être vérifiée que par le contrôle budgétaire. Pour cette raison les décideurs publics doivent veiller à l'efficacité du contrôle budgétaire. Ce dernier va permettre aux leaders qu'ils soient politiques ou technico-administratifs de lever la plupart des freins au changement et aux réformes.

En dépit de ces résultats, certaines questions restent encore sans réponses. Il s'agit essentiellement de chercher à savoir : quel type de style de management permettra aux décideurs publics d'asseoir un contrôle budgétaire efficace ?

Référence bibliographique

Aktouf, O. (1987), « Méthodologie de sciences sociales et approches quantitatives des organisations, Une introduction à la démarche classique et une critique », Presse de l'Université de Québec, HEC, 213p.

Amar, A. et Berthier, L. (2007), « Le nouveau management public : avantages et limites », *Revue Gestion et management publics*, Vol. 5, pp1-14.

Anissa D. (2014), « La pratique de la participation budgétaire dans un pays du sud: attitudes & barrières ». *Mesure, évaluation, notation – les comptabilités de la société du calcul*, May 2014, Lille, France.

Anthony R.N. (1965), *Planning and control systems: a framework for analysis*, Boston”, Harvard University.

Anthony R.N. (1988), *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, 1993.

Anton et al., (2021) « Piloter le changement par un projet sur les valeurs managériales : contribution des espaces de concertation comme instrument de gestion et d'innovation de l'action publique », *Gestion et management public*, Vol. 9/N°1, pp. 37-57.

Antonsen S., 2009, *Safety culture: theory, method and improvement*. Farnham, England: Ashgate.

Argyris C. (1952). « The impact of budgets on people », Ithaca, School of Business and public administration, référence reprise de Hofstede (1967-1977).

Belalia M. (2004), « Le socioculturel à l'épreuve des TIC: les éléments d'un alignement avec la stratégie d'entreprise», cidegef.refer.org, p. 14.

Bendaoud, H. (2014) « Budget et contrôle budgétaire : doit-on s'en passer ? », Centre de ressources en économie et gestion, Versailles.

Berland N. (1999), « L'histoire du contrôle budgétaire en France. Les fonctions du contrôle budgétaire, influences de l'idéologie, de l'environnement et du management stratégique », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.

Berland N. (2002), *Le contrôle budgétaire*, Repères, La découverte.

Berland N., Chiapello E. (2004). « Le rôle des réformateurs sociaux dans la diffusion de nouvelles pratiques de gestion : le cas du contrôle

- budgétaire en France (1930-1960) », *Comptabilité, Contrôle, Audit* : 133-160.
- Berland N., Chiapello E. (2008). « Criticisms of capitalism, budgeting and the double enrolment: budgetary control rhetoric and the social reform in France in the 1930s and the 1950s », *Accounting, Organizations and Society*, 34 : 28-57.
- Birx, H. (2006), *Encyclopedia of anthropology*, Thousand Oaks, Calif. Sage.
- Bouquin, H. (2010), *Contrôle de gestion*, 9^e Ed. Puf.
- Bruns, W. J. & Waterhouse, J. H. (1975), "Budgetary control and organizational structure", *Journal of Accounting Research*, vol. 33, n° supplement, p. 101-129.
- 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.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'Acteur et le Système, Les contraintes de l'action collective*, Le Seuil, Paris.
- Cyert R.M., March J.G. (1963), «A Behavioral Theory of the Firm ». New Jersey, Prentice Hall.
- D'Iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil, 1989.
- D'Iribarne. P (2003). *Management des entreprises et diversité culturelle*. *Futuribles* n° 295, mars 2004, p. 57-70.
- Damanpour, F. et al, (2018), « Internal and external sources and the adoption of innovations in organizations », *British Journal of Management* 29 (4), pp 712-730.
- Dent, J. F. (1990), « Strategy, organization and control: Some possibilities for accounting research », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n° 1-2, p. 3-25.
- Desreumaux, A. (1998), *Théorie des organisations, Les essentiels de la gestion*, Caen, EMS.
- Devillard et Rey (2008), « Culture d'entreprise : un actif stratégique », Ed. Dunod.
- DiMaggio, P. (1997), « Culture and Cognition », *Annual Review of Sociology*, 23(1), 263-287.

- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Donaldson, L. (1996), « The normal science of structural contingency theory », In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organizational theory*, p. 57-76.
- Drazin, R. & Van de Ven, A. H. (1985), « Alternative forms of fit in contingency theory », *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, p. 514-539.
- Fayol, H. (1916) « Administration industrielle et générale ».
- Fayolle, A. et Bégin, L. (2009) « L'entrepreneuriat familial, un champ en devenir », *Management International*, Vol. 19, Numéro 1.
- Flamholtz, E.G. (1983). « Accounting, budgeting and control Systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives », *Accounting, Organizations and Society*, 8 (2/3) : 153-169.
- Friedberg, E. (2001), « La théorie des organisations », Conférence Edogest, Paris, Université Paris Dauphine.
- Frimousse, S. et Peretti, J-M. (2019), « L'appartenance au service de la performance », Académie des Sciences de Management de Paris, Ed. EMS.
- Gervais M. (2000), « Animation et gestion budgétaire », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion, Audit, Economica* : 29-47.
- Gervais, M. (1983), « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 2^e Ed., Economica, Paris.
- Gervais, M. et Thenet, G. (1998), « Planificatiuon, gestion budgétaire et turbulence », *Finance contrôle stratégie*, Vol.1, N°3.
- Gisquet, E., Levy, E., Jeffroy, F. (2016), « Appréhender les aspects culturels des organisations dans les industries à risques ». Rapport PSN-SRDS/SFOHREX, N°2016-002-Indice 1.
- Greener, I. (2002), « Theorizing path-dependency: how does history come to matter in organizations? ». *Management decision*, Vol.40, N°6, pp. 614-619.
- Greenwood, R. et Meyer, R. E. (2008), « Influencing Ideas », *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 258-264.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin-Andersson, K. et Suddaby, R. (2008). « Introduction », In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby et K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The Hand Book of Organizational Institutionnalism* (p. 1-46). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage.

- Hayes, D. (1977), « The contingency theory of managerial accounting », *Accounting review*, pp. 22-39.
- Hofstede, G. et al. (1990), « Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases ». *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 286-316.
- Johnson H.T. (1981), « Toward a New Understanding of Nineteenth-Century Cost Accounting », *The Accounting Review*, Vol. LVI, N° 3, July, pp. 510-518.
- Johnson T.H. et Kaplan R.S. (1987) « Relevance Lost », Harvard Business School Press, Boston.
- Lahjouji k. El Menzhi K. (2018), « Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ? », *Laboratoire de recherche : management des organisations, Université Mohamed V-Rabat (Maroc)*.
- Lassoued K. (2005) « Relation culture d'entreprise contrôle de gestion : Une étude empirique », *La Revue des Sciences de Gestion Vol.6 n°216* pages 129 à 143.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967), « Organization and environment: managing differentiation and integration, Boston, Massachusetts », Harvard University Press. Trad. franç. Adapter les structures de l'organisation, Paris, Les Editions d'organisation, 1969.
- Lawrence, T. B. et Suddaby, R. (2006). « Institutions and Institutional Work », In S. Clegg.
- Marciniak R. et Rowe F. (1997), « Systèmes d'Information, Dynamique et Organisation », *Economica*.
- Martinet, A.C. et al. (2000). « Le diagnostic d'entreprise à la recherche des pôles », in Martin, M. et Teller, R. (Coord.), « La Décision managériale Aujourd'hui », IAE de Nice, pp. 13-23.
- Martiniello, M. (1995), « L'ethnicité dans les sciences sociales ». *Revue Européenne des Migrations internationales*, pp. 217-2019.
- Meyer J.W., Rowan, B. (1977), « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, 83 (2):340-363.
- Meyer, L. D. et Scott, S. H. (1983), « Organizational Environments: Ritual and rationality », SAGE Publications, 302 pp.
- North, D. (1990), « Instructions, institutional change and economic performance », Cambridge University press.

- Ourzik, A. (2005), « Gouvernance et modernisation de l'administration », In 50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025. Pp.11-149.
- Pacitto, J-C., Arlotto, J., Fabiani, T. et Jourdan, P. (2014) « Culytures nationales et actions entrepreneuriales : une nouvelle perspective pour la recherche en entrepreneuriat ». 12^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat, Agadir, Maroc.
- Pierson, P. (2000), « Increasing returns, path dependence, and the study of politics », *The American Political Review*, Vol. 94, N°2, pp.251-267.
- Quivy R. et Campenhoudt V. (2006), « Manuel de recherche en sciences sociales », paris Dunod.
- Ribouis D. T. (2018), *Styles de management, pratiques budgétaires et comportements dysfonctionnels dans les administrations publiques béninoises*, Thèse de doctorat, FASEG, UAC, Bénin, Cotonou.
- Rocher G. (1968), « Introduction à la sociologie 1. L'action sociale », Seuil, Paris.
- Rogers C. (1980), « La relation d'aide et la psychothérapie », *Paris, ESF*.
- Roussel P. et Wacheux F. (2005), « Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales », *De Boeck Supérieur*.
- Schein E. (1985). « Defining organizational culture », *Organizational Culture and Leadership*. Jossey. San Francisco, Bash Publishers: 1-22.
- Scott, R. W. (2003), « Organizations: rational, natural and open systems », Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 5^{ème} édition.
- Sellami Saidi S. (2009), « Usage des pratiques socioculturelles et politico institutionnelles par les associés des cabinets d'audit et d'expertise comptable : antécédents et conséquences. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit », May 2009, Strasbourg, France.
- Selznick, P. (1949), « TVA and the Grass Roots: a Study in the Sociology of Formal Organization » University of California Press.
- Selznick, P. (1957), « Leadership in administration; a sociological interpretation ». Evanston, Ill.: Row.
- Sponem S. (2004), « Diversité des pratiques budgétaires françaises : proposition d'une typologie et analyse des déterminants », Université Paris IX-Dauphine. Thèse en sciences de gestion.

Taylor, F. (1911), « The principes of scientific management », Harper, New-York.

Thevenet M., (1986), « Audit de la culture d'entreprise », Paris, Editions d'Organisations, p. 37.

Thompson, J. D. (1967), « Organizations in action », New York, McGraw Hill.

Zack, M. (1999), « Developing a knowledge strategy », California Management Review.

Zghal R., (1983), « Culture et comportement organisationnel, schéma théorique et application au cas tunisien », Thèse en Sciences de Gestion, Aix-en- Provence.