

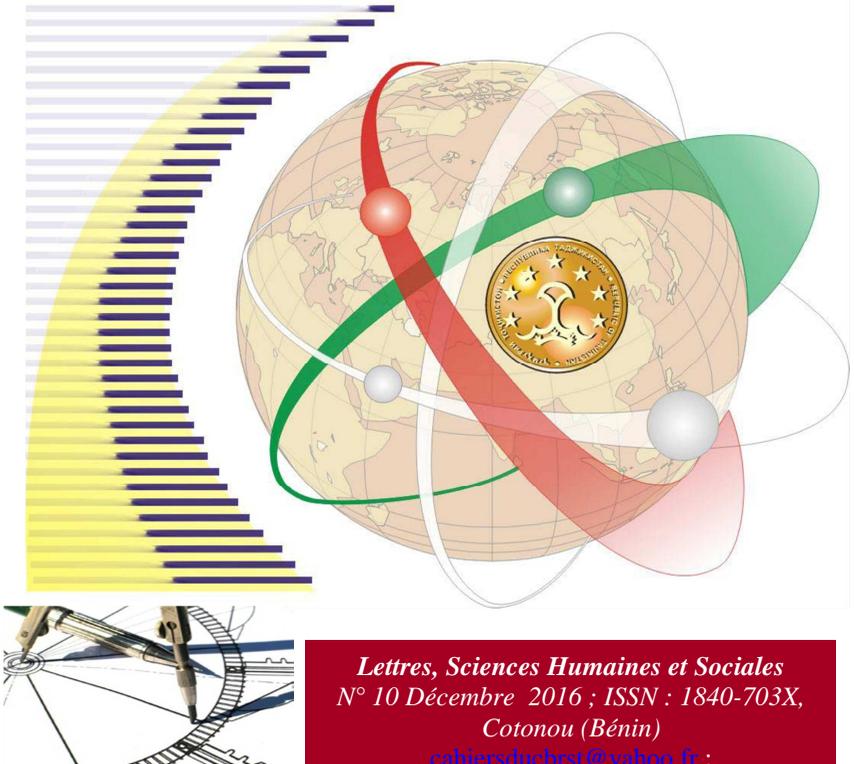


La revue scientifique
**Les Cahiers
du CBRST**

La science au service de la société

DOSSIERS

Sociétés
Environnement
Développement



Lettres, Sciences Humaines et Sociales
N° 10 Décembre 2016 ; ISSN : 1840-703X,

Cotonou (Bénin)

cahiersducbrst@yahoo.fr ;

cahiersducbrst@gmail.com

Directeur de Publication : KPODEKON Marc ; Directeur Général du CBRST

**Rédacteur en Chef : Placide
CLEDDJO ; Professeur Titulaire**

**Conseiller Scientifique : Apollinaire Guy
MENSAH ; Directeur de Recherche**

Comité scientifique

Pr. DARBOUX Raphael (Bénin)	Pr. HONTONFINDE Félix (Bénin)
Pr. BIGOT André (Bénin)	Pr. FAYOMI Benjamin (Bénin)
Pr. AKPONA Simon (Bénin)	Pr. MAKOUTODE Michel (Bénin)
Pr. LALEYE Anatole (Bénin)	Pr. TCHITCHI Toussaint Y. (Bénin)
Pr. HOUNNOU Gervais (Bénin)	Pr. OYEDE Marc (Bénin)
Pr. HOUNGBE Fabien (Bénin)	Pr. EDORH Patrick A. (Bénin)
Pr. Michel BOKO (Bénin)	Pr. AKOEGNINOUE Akpovi (Bénin)
Pr. KOUMAKPAYI Taofiki (Bénin)	Pr. CLEDJO Placide (Bénin)
Pr. SAMBA KIMBATA Joseph (Congo B)	Pr. DOMINGO Etienne (Bénin)
Pr. GBEASSOR Messanvi (Togo)	Pr. HOUNDENOU Constant (Bénin)
Pr. MASSOUGBODJI Michel (Bénin)	Pr. MENSAH Guy Apollinaire
Pr. AFOUDA Abel (Bénin)	Pr. TOSSA Joel (Bénin)
Pr. ZOUNGRANA Pierre Tanga (Burkina)	Pr. SINSIN Brice (Bénin)
Pr. JOSSE Roger (Bénin)	Pr. GBENOUE Joachim (Bénin)
Pr. LALEYE Anatole (Bénin)	Pr. LALEYE Philippe (Bénin)
Pr. MOUDACHIROU Mansourou (Bénin)	Pr. TCHAMIE Tiou (Togo)
Pr. TOUKOUROU Fatiou (Bénin)	Pr. GBAGUIDI Fernand (Bénin)
Pr. AGBOSSOU K. Euloge (Bénin)	Pr. ANIGNIKIN Sylvain (Bénin)
Pr. SOCLO Henri (Bénin)	Pr. AHANHANZO Corneille (Bénin)

COMITE DE LECTURE : Prof NOUHOUAYI Albert ; Pr AGBOSSOU K. Euloge ; Pr AVLESSI Félicien ; Prof CLEDJO Placide; Prof da CRUZ Maxime ; Prof DIMON Biauou Fidèle ; Prof DOMINGO Etienne ; Prof EDAAH Daniel ; Prof KOUNOUHEWA Basile ; Prof MENSAH G. A. ; Prof TOSSOU Okri Pascal ; Prof YAYI Eléonore ; Prof AZONHE Thierry; Prof TENTE Brice; Prof YABI Ibourahima ; Dr. Zacharie SOHOU ; Pr. JOSSE Roger ; Pr. LALEYE Anatole ; Pr. OUMOROU Madjidou ; Prof BOKO Gabriel; Prof MONGBO Roch ; Prof. SOCLO Henri ; Dr ALAMOU Eric; Dr DOUGNON Victorien ; Dr FOURN Elisabeth; Prof GBAGUIDI Fernand; Prof GBANGBOCHÉ A. B. ; Pr GLELE KAKAÏ Romain ; Pr HONTONFINDE Félix ; Pr HOUNHOUGAN Joseph ; Pr KPOVIESSI Salomé ; Pr OYEDE Marc ; Pr. Ag. FOLLIGAN Bénédiction ; Pr. Ag. YAO-GNANGOURA Victor ; Pr. AKPONA Simon ; Pr. ALLABI Aurel ; Pr. BIGOT André ; Pr. CHIKOU Antoine ; Pr. DARBOUX Raphael ; Pr. Fulgence AFOUDA; Pr. GBAGUIDI Fernand ; Pr. HOUNGBE Fabien ; Pr. HOUNNOU Gervais ; Prof Ag. MOUMOUNI Hassane ; Prof AHOHOUNKPANZON Michel; Prof AINA Martin ; Prof ALLABI Aurel ; Dr BAGODO Obarè ; Dr HOUNGNIHIN Roch ; Dr GUENDEHOU Sabin ; Dr JOHNSON Christian; Dr KPOHOUÉ Ferdinand; Dr TCHIBOZO Eric

Toute reproduction, même partielle de cette revue est rigoureusement interdite. Une copie ou reproduction par quelque procédé que ce soit, photographie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre, constitue une contrefaçon passible des peines prévues par la loi 84-003 du 15 mars 1984 relative à la protection du droit d'auteur en République du Bénin.



SOMMAIRE

1. CREATIVITES LEXICALES COMPLEXES EN GUNGBÈ : ASPECTS MORPHOLOGIQUES, SEMANTIQUES ET PERSPECTIVE NEOLOGIQU...1
LIGAN Dossou Charles
2. LA TOPICALISATION EN AJAGBE : UN DEUXIEME POINT.....24
Abraham Mahougbe OLOU
3. LES NOMS DE PLANTES ET /OU DE PARTIES DE PLANTES COMME SOUTIENS A L'ENSEIGNEMENT DES DEVINETTES DANS LES PARLERS "GBE".....36
TODJINO Gilbert
4. FEMALE AFRICAN WRITERS AND THE BILDUNGSROMAN.....47
Laure Clémence CAPO-CHICHI épouse ZANO
5. ORAL RESULT-BASED APPROACH: TEACHING ENGLISH LIKE DOING BUSINESS IN AN ALIEN ENVIRONMENT.....68
Dr. Jérémie Dovonou
6. INFLUENCE DE L'ENTOURAGE SUR L'IMPLICATION DES ENFANTS DANS LA MENDICITE AU BENIN.....92
Alphonse Mingnimon AFFO; Bernard Gbétonhoun HOUETCHENOU
7. ACTIONNARIAT SALARIE ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES : UN CHAMP D'ACTION PROMETTEUR POUR UN MANAGEMENT DURABLE AU SEIN DES ENTREPRISES DE L'ESPACE OHADA.....118
D. ALIDOU
8. ALEAS PLUVIOMETRIQUES ET DEVELOPPEMENT DURABLE EN COTE D'IVOIRE.....140
Pauline A. DIBI KANGAH, Jean Dominique Hervé ANOH
9. INDISCIPLINE DES ELEVES DANS LES COLLEGES PUBLICS DE PORTO-NOVO : MANIFESTATIONS ET CAUSES.....160
DOHOU M.C. , TINGBE-AZALOU A. , AHODEKON S.C.C.
10. DECENTRALISATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL : LE CAS DE LA COMMUNE DE OUANGOLODOUGOU.....175
Téré GOGBE, Koffi Lazare ATTA ; Deagai Parfaite DIHOUEGBEU ; Mamoutou TOURE ; Siriki COULIBALY



11. DIAGNOSTIC ET ANALYSE DE LA PRESSION ANTHROPIQUE DANS LES FORETS CLASSEES DE GOIN-DEBE ET DU CAVALLY (COTE D'IVOIRE).....191
Kouadio Eugène KONAN; Armand KANGAH; Daouda SYLLA
12. LES PARADOXES DE L'AIDE PUBLIQUE A L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES DIPLOMES AU BENIN.....210
AHODEKON SESSOU Coovi Cyriaque ; Dr. GBAGUIDI Arnauld ; MOUMOUNI Amadou
13. LA VENTE ILLICITE DU CARBURANT AU DETAIL : UNE DES RARES OPPORTUNITES D'AFFAIRES A ANEHO.....231
Komi N'KERE
14. APERÇU SUR L'ÉVOLUTION DE L'ISLAM AU BURKINA FASO DANS LA LONGUE DURÉE.....251
Mahamoudou OUBDA
15. GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS ASSOCIATIVES DU MOUVEMENT SPORTIF CAMEROUNAIS : ETUDE PILOTE ET PRELIMINAIRE.....274
SAÏDOU Victor
16. ANALYSE DU DEVELOPPEMENT LOCAL PAR LE MODELE « SYSTEME LOCAL TERRITORIAL » DANS LA COMMUNE RURALE DE TOUSSIANA.....289
SODORE Abdoul Azise
17. LA QUESTION D'EQUITE DANS LES ETATS AFRICAINS0.....307
Akimou TCHAGNAOU ; A. B. Bahama BAOUTOU
18. LA VIE SPIRITUELLE DES CHRETIENS AFRICAINS DANS JALONS III. PROBLEMES CULTURELLES.....328
Dieudonné VAIDJIKE
19. DYNAMIQUE DE L'OCCUPATION DU SOL DE LA FORET PROTEGEE DE KINNOUKPANOU COMMUNE DE TCHAUROU.....344
Evariste Sehounon Dehouégnon DOUMAHOUN, Jean Bosco Kpatindé VODOUNOU
20. CROISSANCE URBAINE ET MOBILITE QUOTIDIENNE DE LA POPULATION : L'INTERET DU TROISIEME PONT DE LA VILLE D'ABIDJAN (COTE D'IVOIRE).....372
Maimouna YMBA, Bébé KAMBIRE



21. ANALYSE DES AVANTAGES ET PREJUDICES DE LA CONSOMMATION DES BOISSONS ALCOOLISEES SUR LA SANTE ET LA VIE SOCIALE DE LA POPULATION DE LA COMMUNE DE DAPAONG AU TOGO.....396
Dr Abasse TCHAGBELE
22. FEMMES ET ACTIVITES ARTISANALES DANS LA VILLE DE PARAKOU (NORD-EST DU BENIN).....417
VISSOH A. Sylvain
23. PRATIQUES SOCIORELIGIEUSES DE PRISE EN CHARGE DE LA DOULEUR AU BENIN: ELEMENTS EMPIRIQUES POUR UNE OBSTETRIQUE TRADITIONNELLE.....433
Jacques E. C AGUIA-DAHO
24. LES SIGNIFICATIONS SOCIO-RELIGIEUSES DU VEUVAGE FEMININ EN MILIEU AGONLIN.....445
Alain HOUNSOU ; Dodji AMOUZOUVI
25. LES FONCTIONS DU SACRIFICE HUMAIN DANS LA LITTERATURE AFRICAINE.....464
GO Issou
26. DYNAMIQUE SPATIALE ET PROBLEMES FONCIERS A BAMAKO.....481
Fatoumata MAÏGA
27. CONFLITS D'USAGE AUTOUR DES RESSOURCES EN EAU DANS L'ARRONDISSEMENT DE TOGOUDO COMMUNE D'ALLADA (Bénin, Afrique de l'Ouest).....508
SOHOUNOU Marc, VISSIN Expédit Wilfrid
28. PARTICIPATION BUDGETAIRE ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DANS UN CONTEXTE COMPETITIF DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES BENINOISES.....520
Aimé TOGODO AZONI, Mètogbéwè Franciscain E. AGBAZA
29. TRANSPORT URBAIN A COTONOU, DE L'EPREUVE DE LA DEFAILLANCE DU SYSTEME DE GOUVERNANCE A LA DURABILITE.....545
Hubert Frédéric GBAGUIDI



30. QUAND LE SECTEUR INFORMEL CONTRAIRE LE SCHÉMA DIRECTEUR D'URBANISME À ABIDJAN (CAS DES ACTIVITÉS DE LA FERRAILLE À ABOBO-ANADOR).....562
Daouda SYLLA; Aya Louise KOUAKOU
31. PROBLEMATIQUE DE LA PARTICIPATION DES POPULATIONS LOCALES DANS LA CONSERVATION DU PARC NATIONAL DES ÎLES EHOTILE (SUD-EST DE LA COTE D'IVOIRE)..... 580
Yao Célestin AMANI ; Nassoua Antoine OKPO ; Herman Régis N'DA
32. L'ACCES DES FEMMES ET DES JEUNES AU FONCIER IRRIGABLE, ENTRE DEFIS ET CONTRAINTES DANS LA ZONE D'INTERVENTION DU PPI RUWANMU AU NIGER.....599
Amadou OUMAROU ; Lawali DAMBO
33. ETALEMENT URBAIN ET OFFRE DE SOINS DE SANTE A BRAZZAVILLE (REPUBLIQUE DU CONGO).....626
Ferdinand NDZANI ; Yolande BERTON-OFOUEME
34. CARACTERISATION DES PRATIQUES ENDOGENES DE CONSERVATION DES BOIS SACRES DANS LE DEPARTEMENT DE L'ATACORA AU BENIN.....649
Y. IROTORI, A. B.TENTEI, J. DJEGO, A. M. AKPO, I. YABI
35. LES ENERGIES DOMESTIQUES A ABIDJAN ET LEUR CONSOMMATION.....670
Komla Mathias POFAGI ;
36. CADRE DE VIE ET INFECTIONS RESPIRATOIRES AIGUES DANS LES COMMUNES DE POBE, PARAKOU ET TOUCOUNTOUNA AU BENIN.....699
Abdoul Raïmi GADO, Eric SEBO, Thierry H. AZONHE, Christophe S. HOUSSOU



PARTICIPATION BUDGETAIRE ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DANS UN CONTEXTE COMPETITIF DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES BENINOISES

**Aimé TOGODO AZON¹, Mètogbéwè Franciscain E.
AGBAZA²**

¹Docteur en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'UAC, Bénin

togodoaime@yahoo.fr

²Doctorant en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'UAC, Bénin

agbazacain02@gmail.com

metogbeagbaza@yahoo.com

RESUME

En adoptant la théorie de contingence, la présente étude examine l'impact de la participation budgétaire et de la compétitivité du marché sur la performance organisationnelle. Cinquante-quatre managers appartenant à vingt-huit entreprises industrielles béninoises ont participé à cette étude. La collecte des données a été faite via une enquête par questionnaire. Les résultats mettent en évidence un effet modérateur positif de la compétitivité du marché sur la relation entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle. Ainsi, nos résultats suggèrent qu'il est nécessaire que les entreprises industrielles encouragent la participation des managers dans le processus budgétaire, surtout dans le contexte actuel du Bénin qui se caractérise par un degré important d'incertitude de l'environnement.

Mots clés : *Participation budgétaire, performance organisationnelle, compétitivité du marché.*



ABSTRACT

By following the contingency approach, the present research examines the impact of budgetary participation and market competitiveness on organizational performance. Fifty four managers drawn from twenty eight Benin industrial companies participated in this study. Data were collected from managers via questionnaire survey. The results show a positive moderative effect of market competitiveness on the relationship between budgetary participation and organizational performance. Then, our results suggest that organizations should encourage the participation of managers in the budgeting process-especially in the current Benin environment which is broadly characterized by a high degree of uncertainty.

Key words: *Budgetary participation, organizational performance, market competitiveness.*

INTRODUCTION

Avec les changements et les évolutions qu'on enregistre depuis quelques décennies, toute entreprise doit miser sur sa compétitivité à l'échelle mondiale (Glidja et Pichault, 2008). Ainsi l'entreprise actuelle est une entreprise moderne orientée vers ses clients. Sa performance dépend, donc, de la réactivité de ses parties prenantes. Mais selon le rapport final de l'ACE-Europe sur PROTOS et la maîtrise d'ouvrage, « *le secteur privé béninois opère dans des conditions macro-économiques difficiles et dans un cadre législatif peu explicite, de pair avec un contexte institutionnel en pleine mutation face à la décentralisation en cours. Il en découle une instabilité du marché* » (Dhaene, 2006, p. 21)¹.

Dans un contexte pareil, les entreprises sont confrontées à des mutations profondes dans leur environnement tant sur le plan national que sur le plan international; par conséquent, elles sont appelées à se maintenir et à se développer. Elles devront à cet effet être exigeantes dans leur gestion afin d'anticiper l'évolution de l'environnement, d'en gérer ses incertitudes et de s'y adapter. Pour parvenir à s'adapter à leur nouveau

¹ Cité par Glidja et Pichault (2008)



contexte, un système de contrôle budgétaire performant s'impose et constitue un outil indispensable pour toute entreprise cherchant à survivre et à être compétitive et performante. Selon Anthony (1965), la préparation du budget est une partie inhérente du processus de contrôle de gestion ; cela est dû au fait que ce processus débute par l'établissement des objectifs globaux de l'organisation et l'élaboration des stratégies convenables pour atteindre ses objectifs. La négociation des objectifs et même des normes selon lesquelles les managers jugeront la qualité des résultats s'avère utile. Dans le cadre de cette approche participative du budget, le responsable est évalué sur sa capacité à détecter à temps les risques dus au non respect du processus budgétaire et à réagir en proposant les mesures correctives (Lei, 2004)². L'effet de la participation budgétaire sur les performances a été l'objet de plusieurs recherches en comptabilité de gestion (Chong et al, 2005). Les premières études ont utilisé une approche universelle pour examiner la relation entre la participation budgétaire et la performance des entreprises. Les études de Shields et Shields (1998) préconisent que l'influence de la participation budgétaire sur la performance constitue un sujet de recherche controversé. Toutefois, les résultats trouvés ont été mitigés et souvent contradictoires.

Face à cette absence de consensus caractérisant les résultats des recherches menées en la matière, plusieurs chercheurs [Brownell (1981,1982a, 1983) ; Govindarajan 1986 ; Mia 1989 ; Chenhall,1986 ; Jermias et Setiewan, 2008] ont tenté de concilier ces résultats en introduisant l'approche contingente. Les preuves empiriques, générées par ces études, suggèrent que certains facteurs de contingence tels que l'incertitude de l'environnement (Govindarajan 1986), la rétroaction (Chong et Chong, 2002a), la décentralisation (Gul et al,1995), le niveau de la hiérarchie et du système de contrôle, le sentiment de contrôle, l'ambiguïté du rôle et l'aspect conflictuel du rôle, le niveau de connaissance en gestion des coûts et le style de leadership, ont un impact sur la relation entre la participation budgétaire et la performance des entreprises (Brownell, 1983 ; Chenhall, 1986 ; Jermias et Setiewan, 2008) . La majorité de ces études ont été menées sur des entreprises

² Cité par **Elhamma M.A.**, (2011)



américaines ou australiennes dont les caractéristiques institutionnelles, organisationnelles et socioculturelles ont peu de choses de commun avec les entreprises béninoises. En outre, la littérature comptable béninoise souffre de l'insuffisance des travaux en la matière. Dans un tel contexte, quelle est l'influence de la participation budgétaire et l'intensité de la compétitivité du marché sur la performance organisationnelle des entreprises béninoises ? La rareté et l'importance des travaux qui s'intéressent à l'impact de la participation budgétaire sur les attitudes des managers dans les entreprises béninoises viennent ainsi constituer les principales motivations de cette recherche.

La présente étude vise donc à la suite de Chong et al. (2005) à analyser l'influence de la participation budgétaire et de l'intensité de la compétitivité du marché sur la performance organisationnelle des entreprises béninoises. Porter, 1979³ a identifié l'intensité de la compétitivité du marché comme un déterminant majeur des décisions stratégiques des organisations. Pour atteindre cet objectif, le présent article est articulé autour de trois points. Dans une première section, nous allons présenter la revue de littérature qui a conduit à la formulation des hypothèses. Dans la seconde section, la méthodologie utilisée sera présentée alors qu'une troisième section va présenter l'analyse et la discussion des principaux résultats.

2-REVUE DE LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES

Nous étudions, en premier lieu, la *relation directe entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle* (2.1) et en deuxième lieu, nous mettons en évidence *l'interaction entre la participation budgétaire et la compétitivité du marché et son effet sur la performance* (2.2).

2-1- Débat sur la relation directe entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle

³ Cité par V.K. Chong et al, 2005



Le concept de la performance, omniprésente dans la littérature, peut faire l'objet d'un vaste débat. Son contenu est variable et entraîne des pratiques différentes, notamment en ce qui concerne sa mesure (Togodo, 2011). Notre étude s'intéresse à l'aspect non financier donc la performance organisationnelle car moins susceptible aux manipulations, plus fréquentes et plus compréhensibles (Chong et Rundus, 2004). Plusieurs auteurs (Berland et Chiapello 2009 ; Bouquin 2001 ; Berland 1999 ; Lyne 1988 ; Samuelson 1986) ont évoqué les différents rôles assignés au budget. La majorité d'entre eux ont cité la fonction de communication et son efficacité au cours du processus budgétaire. Pour Kennis (1979), la participation budgétaire traduit essentiellement la possibilité qu'ont les managers de participer à la construction de leurs budgets et d'avoir une influence sur leurs objectifs budgétaires. Argyris (1952), a démontré que lorsque les managers participent à la fixation de leurs objectifs budgétaires, ils les acceptent d'une manière volontaire et s'efforcent plus activement à les atteindre. Hofstede (1967) a constaté des attitudes favorables chez les subordonnés qui avaient la possibilité de participer à l'élaboration des budgets.

La participation budgétaire et sa relation avec la performance sont bien reconnues depuis longtemps dans les organisations (Karuna, 2007). La majorité des travaux de recherches dans ce domaine ont évoqué une relation directe entre ces deux variables même si d'autres auteurs ont abouti à des résultats controversés (Kren, 1992). Trois sortes de résultats peuvent être constatés : tout d'abord, plusieurs recherches ont observé un effet positif, c'est-à-dire une participation budgétaire améliore la performance. Ces résultats ont été constatés notamment par Argyris (1952), Merchant (1981), Brownell (1982),.... Ensuite, certaines recherches ont conclu à un effet inverse. Ce résultat se trouve essentiellement chez Stedry (1960). Enfin, certains travaux n'ont pas pu établir véritablement une relation claire entre la participation budgétaire et la performance. C'est le cas par exemple de Milani (1975) et Kenis (1979). Récemment, Elkhoul et Wallin (2002) ont démontré que la participation budgétaire joue trois principaux rôles dans les organisations:

- ✓ elle assure l'adéquation des planifications aux résultats espérés;



- ✓ elle fournit des motivations non monétaires aux individus, c'est-à-dire que les personnes impliquées dans l'élaboration de leurs propres objectifs budgétaires sont les plus capables de les réaliser ; et
- ✓ elle permet aux subalternes de communiquer les informations locales aux supérieurs pour la bonne conception du budget.

Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

***Hypothèse H1** : La performance organisationnelle des entreprises industrielles béninoises est d'autant plus élevée que le processus budgétaire est participatif.*

2-2- Interaction entre la participation budgétaire et la compétitivité et son effet sur la performance organisationnelle

L'intensité de la compétitivité du marché est un important facteur environnemental (Chong et al, 2005). Elle a été identifiée comme une raison majeure pour les organisations pour définir leurs décisions stratégiques (Porter, 1980). L'intensité de la compétitivité du marché élevée caractérise un environnement organisationnel de plus en plus incertain. L'incertitude semble être la variable environnementale la plus explicative des systèmes de contrôle (Hartmann 2000). Chapman (1997) et Fisher (1998) sont allés dans le même sens. Spornem (2002) montre que la participation dans le montage budgétaire au sein des entreprises évoluant dans un environnement caractérisé par plus d'incertitude est plus importante que pour les entreprises évoluant dans un environnement de non incertitude.

Quand l'intensité de compétitivité est forte, les dirigeants peuvent avoir besoin d'informations pertinentes supplémentaires pour se débrouiller des complexités de l'environnement du marché externe (Brownell, 1985 ; Kren, 1992). Selon Shields et Shields (1998), la théorie de contingence prédit que lorsqu'un environnement externe devient plus incertain, l'entité répond en accroissant la différenciation ce qui par conséquent demande une augmentation de l'utilisation de mécanismes intégrateurs, comme la participation budgétaire pour coordonner les actions. Des études empiriques (Kren, 1992; Magner et al 1996; Chong et Chong, 2002b) ont examiné l'impact du rôle cognitif de la participation budgétaire sur la performance, ces recherches ont trouvé



que cette participation budgétaire donne une possibilité utile pour les dirigeants pour collecter des informations pertinentes afin de prendre des décisions. Donc, la conclusion faite est qu'à un niveau élevé de compétitivité de marché, les dirigeants qui sont autorisés à participer au processus budgétaire, auront l'occasion de collecter de l'information qui peut renforcer leur performance (Kren, 1992; Chong et Chong, 2002b).

La majorité des études sur la participation budgétaire ont affirmé que dans un contexte d'incertitude élevée, les managers perçoivent la nécessité de recourir à la participation budgétaire pour les aider à mieux gérer leur environnement. Par conséquent, lorsque l'intensité concurrentielle est perçue comme étant élevée, la participation budgétaire améliore les niveaux de performance et de satisfaction des subordonnés (Govindarajan 1986 ; Chong et al. 2006). Il s'agit d'une interaction positive (association positive) entre la participation budgétaire et l'intensité concurrentielle (faible, faible ; élevé, élevé). D'après ce qui précède, notre deuxième hypothèse peut être énumérée ainsi :

H2: Plus la compétitivité du marché (l'intensité concurrentielle) perçue est élevée, plus la participation budgétaire a un effet (impact) positif sur la performance organisationnelle.

Le modèle conceptuel de recherche qui découle de tout ceci se présente comme suit :

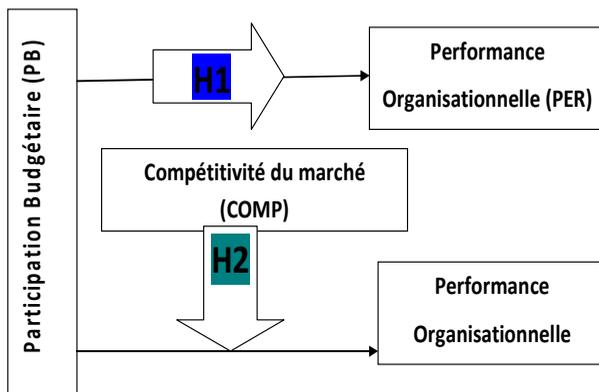


Figure 1 : Cadre conceptuel de la recherche

3-DEMARCHES METHODOLOGIQUES

Le cadre méthodologique nous permettra de présenter les caractéristiques de l'échantillon (3.1), les variables de l'étude (3.2) et la méthode d'analyse des données (3.3).

3.1- L'échantillon

Afin de mener cette étude à bien, un questionnaire a été construit sous la forme d'une échelle de Likert à cinq points et adressé à des entreprises industrielles installées au Bénin. Les questionnaires ont été remplis par 24 directeurs financiers (44.44%), 11 contrôleurs de gestion (20.37%), 15 comptables (27,78%) et 4 autres types de responsables (7.41%). Notre échantillon se compose de 28 entreprises industrielles dont 2 en Brasserie (7.14%), 4 en peinture (14.28%), 5 en métallique (17.86%), 7 en agro-alimentaire (25%), 2 en huilerie (7.14%), 4 en imprimerie (14.28%), 3 en cimenterie (10.71%) et 1 en tabac (3.57%). La moyenne des années de travail des répondants au sein de leur entreprise s'élève à 9 ans tandis qu'ils occupent leur poste actuel pendant un peu plus de 6 ans en moyenne (ceci leur permet d'être au fait du processus budgétaire de leur entreprise). Cette diversité d'entreprises permet d'avoir une vision plus élargie du phénomène étudié.



3.2-les variables de l'étude

3.2.1- La variable expliquée : la Performance Organisationnelle (PER)

Dans cette étude nous nous concentrons plus sur l'aspect non financier que sur l'aspect financier de la performance organisationnelle de l'entreprise. Banker et al. (2000, p. 66)⁴ voient que les raisons majeures pour l'utilisation des mesures non financières de la performance, est que ces mesures, par rapport aux mesures comptables, sont des indicateurs convenables pour la performance future de l'entreprise. Ces mesures sont aussi, moins susceptibles aux manipulations, plus fréquentes et sont plus compréhensibles (Chong et Rundus, 2004). Dans la présente recherche les mesures utilisées sont celles de Desphandé et al. (1993) vu que les items qu'elle comporte ont une relation avec la variable « intensité de la compétitivité » et qu'elle constitue une mesure assez récente et fréquente par rapport aux autres mesures.

3.2.2- Les variables explicatives

3.2.2.1- La participation budgétaire (PB)

La variable « participation budgétaire » a été mesurée de différentes manières selon les travaux. Otley et Pollanen (2000) cités par Sponem (2001) ont affirmé que l'instrument développé par Milani (1975) a été le plus utilisé grâce à sa fiabilité démontrée par une multitude de recherches (Brownell, 1983 et 1985 ; Brownell et Hirst, 1986 ; Dunk, 1993 ; Nouri et Parker, 1997)⁵. Dans cette étude, on se contente de mesurer la participation budgétaire par l'échelle développée par Milani (1975). L'instrument de Milani consiste en six items. Cinq modalités de réponse étaient proposées (de 1 : « pas du tout d'accord » à 5 : « tout à fait d'accord »). Plus le score global est élevé, plus le processus budgétaire est participatif et vice versa.

⁴ Cité par Agbejule. A., Saarikoski. L. (2006)

⁵ Cité par Bena. B., (2009)



3.2.2.2- Mesure de la variable modératrice : la compétitivité du marché (COMP)

Pour mesurer l'intensité de la compétitivité, nous avons eu recours à l'instrument développé par Mia et Clarke(1999). Selon ces auteurs, la concurrence d'une organisation ne se manifeste pas uniquement par les prix, le produit et le marketing comme l'indique la mesure de Khandwalla (1972, 1973), mais par d'autres facteurs tels que le nombre des concurrents sur le marché, les changements technologiques dans le secteur, les changements dans les politiques et les règlements du gouvernement et les motivations commerciales offertes aux consommateurs. Le choix de cette mesure est motivé par le fait qu'elle englobe des items qui peuvent nous renseigner sur la position concurrentielle d'une entreprise. Ces items sont : « Compétitivité prix » ; « Compétitivité pour le développement de nouveaux produits » ; « Compétitivité Marketing (ou chaînes de distribution) » ; « Compétitivité part du marché » ; « Compétitivité pour actions des concurrents » ; « Nombre des concurrents dans le secteur d'activité ».

3.3- Méthode d'analyse des données

Pour vérifier les hypothèses, nous avons utilisé la méthode de la régression linéaire avec variable modératrice (Moderated regression Analysis). Cette technique apparaît comme fortement appropriée pour tester les hypothèses des relations contingentes à partir du terme d'interaction. Plusieurs chercheurs dans la littérature budgétaire (Schoonhoven 1981; Govindarajan 1984, 1986; Chenhall 1986; Mia 1988; Choe 1998; Tsui 2001; Chong et al. 2005; Frucot et Shearon 1991; Agbejule et Saarikoski 2006) l'ont utilisée. Hartmann et Frank (1999; 2003) ont confirmé que L'ARM (analyse de régression modérée) représente la méthode statistique dominante dans les recherches budgétaires qui visent à tester des hypothèses de contingence.

4-ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Pour le traitement des données collectées, nous nous sommes servis du logiciel statistique « SPSS 18.0 » qui nous a permis d'effectuer tous les tests statistiques nécessaires pour la validation des hypothèses de la recherche. Avant de réaliser les analyses de corrélation, nous avons examiné la qualité des résultats à l'aide des statistiques descriptives des items, de l'analyse de fiabilité et de l'analyse factorielle en composante principale des échèles de mesure des variables.

4.1-Statistiques descriptives

Il s'agit de dégager les caractéristiques et les critères d'évaluation de l'instrument de mesure des variables, objets de l'étude. Les résultats de l'analyse descriptive sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 1: Analyse descriptive des variables de l'étude

Variable	Nomb re d' item s	Moyen ne	Minimu m	Maximu m	Ran g	Varian ce
Participation Budgétaire	6	21.37	7	28	21	33.344
Intensité de la Compétitivité	6	23.00	11	30	19	15.379
Performance Organisationnelle	5	23.77	13	30	17	20.530

Ces résultats nous confirment l'existence de la pratique de la participation budgétaire dans les entreprises industrielle béninoises de notre échantillon puisque le score moyen par item a dépassé la moyenne par score ($3.5611 > 3$). Vu qu'un score faible reflète un niveau faible de participation budgétaire et qu'un score élevé reflète un niveau élevé de participation budgétaire, nous pouvons alors affirmer que la participation budgétaire est relativement élevée.



Pour la variable « performance organisationnelle », on remarque que la plupart des moyennes des scores des items dépassent nettement la moyenne, ceci peut être interprété par une performance organisationnelle acceptable des entreprises de l'échantillon. Le tableau ci-dessus montre aussi l'existence d'une intensité de la compétitivité du marché au sein des entreprises de notre échantillon puisque le score moyen par item a dépassé la moyenne par score ($3.6667 > 3$).

4.2- Tests de purification des instruments de mesures

La purification des instruments de mesure a été faite via deux tests distincts à savoir le test d'unidimensionnalité (l'analyse factorielle) et le test de fiabilité (Alpha de Cronbach).

Dans un premier temps, le test d'unidimensionnalité est effectué par une Analyse Factorielle en Composante principale (ACP) des échelles de mesure des variables. Dans un second temps, une analyse de la fiabilité est réalisée sur les items retenus de la première analyse, en utilisant les résultats du calcul du coefficient alpha de Cronbach. Les résultats de l'ACP de la variable participation budgétaire a permis de dégager un seul axe factoriel et ceux des deux autres variables (performance organisationnelle et compétitivité du marché) après rotation Varimax opérée, montrent leur nature unidimensionnelle avec une variance totale restituée satisfaisante (>50%). Les alphas de Cronbach obtenus sont de 0.896 pour la participation budgétaire, de 0.718 pour la compétitivité du marché et de 0.794 pour performance organisationnelle. Ceci confirme la forte cohérence interne des échelles composant chacun des facteurs extrait de l'ACP. Finalement, les tests de purification qu'ont subis nos instruments de mesure attestent bien leurs robustesses. Cette purification permet ainsi de tester nos hypothèses en nous basant sur des données pertinentes.

4.3- Test des hypothèses et interprétation des résultats

L'utilisation de la régression modérée n'est possible qu'après la vérification des conditions d'application. A cet effet, nous avons opéré le test de linéarité du modèle, les tests d'absence de multi colinéarité

entre les variables explicatives, de normalité des résidus, d'absence d'auto corrélation entre les termes d'erreur et d'homoscédasticité des erreurs. Ainsi tous ces résultats montrent que les conditions inhérentes à la méthode de régression sont intégralement vérifiées. De ce fait, nous pouvons interpréter la qualité globale et les coefficients de la régression.

4.3.1-Validation du lien direct entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle (H1)

Le modèle analytique suivant est utilisé pour tester l'hypothèse (H1) :

$$\text{PER} = \beta_0 + \beta_1 \text{PB} + \varepsilon \quad (\text{M1})$$

Avec :

(PER) : la performance organisationnelle ;

(PB) : la participation budgétaire ;

(β_1) : le coefficient de régression ;

(ε) : le terme d'erreur.

➤ Test de l'hypothèse (H1)

Il s'agit d'une régression simple, pour tester la significativité de l'effet de la participation budgétaire (PB) sur la performance organisationnelle (PER), on calcule le coefficient β_1 .

$\beta_1 = 0,214$ et $t = 0,87$ donc la relation entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle est positive mais n'est pas significative. Ceci nous amène, à vérifier la relation de contingence, c'est-à-dire l'effet de la variable modératrice « l'intensité de la compétitivité » sur la relation entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle.

4.3.2-l'analyse de l'effet modérateur de l'intensité de la compétitivité sur la relation entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle(H2).

Comme nous avons déjà évoqué, nous allons faire recours à la régression linéaire modérée. Le modèle à tester se présente ainsi :

$$\text{PER} = \beta_0 + \beta_1 \text{PB} + \beta_2 \text{COMP} + \beta_3 \text{PB} * \text{COMP} + \varepsilon \quad (\text{M2})$$



Avec :

PER : La performance organisationnelle ;

PB : La participation budgétaire ;

COMP : intensité de la compétitivité,

$\beta_0, \beta_1, \beta_2$ et β_3 : les coefficients de détermination (poids) de la constante et de la variable indépendante dans l'explication de la variable dépendante ;

PB*COMP : Le terme d'interaction entre la participation budgétaire et l'intensité de la compétitivité.

ε : Le terme d'erreur.

➤ **Test de l'hypothèse (H2)**

L'examen des outputs SPSS indique que le pouvoir explicatif du modèle (2) atteint une valeur de 0.467. ($R^2=0.467$; R^2 ajusté=0,406; F calculé=7.594; Sig.= 0.001) L'équation de la régression modérée a une caractéristique majeure, elle permet de fournir uniquement une information sur l'effet d'interaction entre X et Z (XZ) sur Y et non sur l'effet des variables X et Z sur Y⁶ (Govindarajan 1986 ; Govindarajan et Fisher 1990 ; Dunk 2003 ; Chong et al. 2005). Le coefficient β_3 du terme d'interaction présente par conséquent la principale composante interprétable de la régression modérée. Si le coefficient (β_3) se révèle significatif selon le test t de Student, alors l'interaction sera jugée significative et la présence du modérateur est validée. Dans notre cas, β_3 dispose d'une valeur positive (0.208), et le t de Student atteint une valeur de **2.431** donc significative à 5% (0.009). Ceci nous amène à valider l'interaction entre la participation budgétaire et la compétitivité du marché. Par conséquent, l'hypothèse selon laquelle «*Plus la compétitivité du marché (l'intensité concurrentielle) perçue est élevée, plus la participation budgétaire a un effet (impact) positif sur la performance organisationnelle*» est confirmée.

⁶A l'exception du coefficient β_3 , les autres coefficients ne sont pas interprétables puisqu'ils peuvent être changés en changeant les points de l'origine de X1, X2, (Allison, 1977 ; Govindarajan et Fisher, 1990 ; Brown et Dunk, 1991).



➤ ***Analyses supplémentaires du modèle (M2)***

L'équation (M2) ne nous permet pas de déterminer si l'effet d'interaction est monotone ou non monotone. Pour avoir une idée sur la nature des effets interactifs, nous devons procéder à une dérivée partielle de l'équation (M2) (Schoonhoven1981). Ceci nous permettra de savoir la nature de ces effets.

En remplaçant les coefficients de régression déjà estimés par leurs valeurs, nous obtenons :

$$\text{PER} = 0.484 * \text{PB} + 0.511 * \text{COMP} + 0.208 * \text{PB} * \text{COMP} + 3.832 \quad (\text{M2})$$

La dérivée partielle de l'équation (M2) par rapport à PB est :

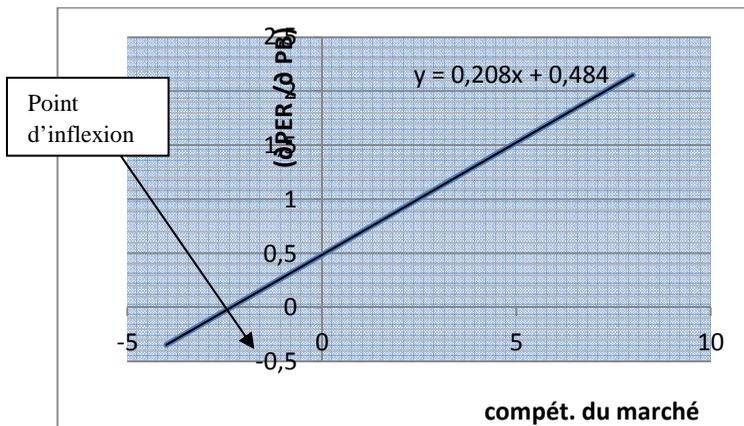
$$(\partial \text{PER} / \partial \text{PB}) = 0.484 + 0.208 * \text{COMP}$$

- Si la valeur de $(\partial \text{PER} / \partial \text{PB})$ est toujours positive ou toujours négative pour toutes les valeurs de la compétitivité du marché (COMP), alors l'effet d'interaction est monotone.
- Si non, l'effet est non monotone.

Pour bien illustrer l'aspect non monotone de la relation entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle, nous posons : $(\partial \text{PER} / \partial \text{PB}) = 0$.

Cette dérivée partielle s'annule pour une valeur de (COMP= -2.3269), c'est l'abscisse du point d'inflexion. Cette valeur appartient à l'ensemble des scores de la variable la compétitivité du marché (COMP).

Aussi, la figure (5) ci-dessous présente l'impact de la compétitivité du marché (COMP) sur la relation entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle et elle illustre bien l'aspect non monotone de cet effet.



Par conséquent, l'existence de l'abscisse de ce point vérifie l'aspect non monotone de l'impact de la participation budgétaire sur la performance organisationnelle, et cela argumente bien l'aspect contingent de cette relation. Pour les valeurs de la compétitivité du marché qui sont inférieures à (-2.3269), c'est-à-dire pour les subordonnés qui présentent une faible perception de la compétitivité du marché, la participation budgétaire a un effet négatif sur la performance organisationnelle. En revanche, pour les valeurs supérieures à (-2.3269) (niveau élevé de la compétitivité du marché) l'effet de la participation budgétaire devient positif.

4.4- DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats de notre recherche montrent que l'effet de la variable participation budgétaire sur la performance organisationnelle est positif mais non significatif, on peut donc conclure qu'il n'est pas direct. En effet, la compétitivité du marché comme une variable modératrice, a un effet significatif et positif sur la relation entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle. Une analyse de la monotonie de l'effet d'interaction entre la variable participation budgétaire et la performance organisationnelle montre que la dimension « compétitivité élevée du marché » est celle responsable de l'effet positif trouvé dans l'« analyse globale ». ce résultat confirme les travaux de Chong et al.



(2005) selon lesquels l'intensité de la compétitivité du marché conditionne le choix stratégique des entreprises et par conséquent influence leur performance organisationnelle.

Donc, il peut être conclu qu'à un niveau élevé de compétitivité de marché, les dirigeants qui sont autorisés à participer au processus d'élaboration du budget, auront l'occasion de collecter de l'information qui peut renforcer leur performance (Kren, 1992; Chong et Chong, 2002b). En outre, ces dirigeants seront plus moralisés, vu qu'une situation intense de compétitivité constitue un stimulus et auront par la suite un niveau de satisfaction élevé. Donc, la participation les autorise à exprimer leurs valeurs (Shields et Shields, 1998, p. 59). Cette affirmation explique que l'exercice du pouvoir exclusif par les supérieurs ne peut favoriser la performance de l'entreprise. Par contre, une démarche participative (communication, négociation, décentralisation du pouvoir et de la prise de décisions) dans la préparation du budget favorise une meilleure implication de tous les acteurs, une meilleure définition des objectifs et donc de meilleure performance organisationnelle (Jermias et Setiawan, 2008). En outre, la participation budgétaire peut être vue aussi comme élément d'atténuation de l'intensité défavorable de la concurrence. En effet, la participation budgétaire induit une implication organisationnelle qui à son tour améliore la performance organisationnelle (Greenan et Mairesse, 2006 ; Tremblay, 2012 ; Pennaforte, 2011).

CONCLUSION

Notre recherche a permis de mettre en relief le rôle important de la participation budgétaire dans l'amélioration des performances des entreprises, ainsi que l'effet de la compétitivité, comme un nouveau facteur de contingence, sur la relation entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle.

Cette recherche, réalisée auprès de 28 entreprises industrielles installées au Bénin montre que :

- La participation au processus budgétaire a un effet positif et non significatif sur la performance organisationnelle des entreprises industrielles béninoises;



- L'effet de la participation budgétaire sur la performance organisationnelle serait d'autant plus important que le manager présente une perception élevée de la compétitivité du marché.

La recherche conclue donc qu'un style participatif du système budgétaire présente plus d'avantages pour l'entreprise, spécialement dans un contexte turbulent.

Ces résultats confirment les résultats des recherches antérieures ayant considéré le rôle modérateur de la compétitivité du marché sur la relation entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle (Govindarajan 1986 ; Chong et al. 2005, Lassaad et Khamoussi 2010). Toutefois, ces résultats nécessiteraient d'être vérifiés dans des investigations futures, en intégrant par exemple d'autres facteurs de contingence ou en s'intéressant à d'autres catégories d'entreprises comme par exemple les hôpitaux, les institutions financières. Les résultats obtenus doivent être interprétés avec prudence au vu des limites de notre recherche. Deux grandes limites d'ordre méthodologiques doivent être soulignées : la taille modeste de l'échantillon et le recours à une approche perceptuelle pour collecter les données. On peut avoir un décalage important entre les discours et les pratiques effectives (M. A. Elhamma, 2011)

REFERENCES

1. Affes. H. et Boujelbene. M. A. (2010), L'impact de la participation budgétaire et de l'incertitude environnementale sur la performance et la satisfaction au travail. Dans "Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice : France (2010)"
2. Agbejule. A. et Saarikoski. L. (2006), The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *The British Accounting Review* 38: 427-440.
3. Argyris C. (1952), *The Impact of Budgets on People*, New York, School of Business and Public Administration, Cornell University.



4. Berland N. and Chiapello E. (2009), Criticisms of capitalism, budgeting and the double enrolment: Budgetary control rhetoric and social reform in France in the 1930s and 1950s, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34, p. 37.
5. Bouquin H. (2001), *Le contrôle de gestion*. 5^{ème} édition, PUF, Paris.
6. Brownell P. (1981), Participation in budgeting, locus of control and organizational effectiveness. *The Accounting Review* vol. 56 n° 4, p. 844–860.
7. Brownell P. (1982), A field study examination of budgetary participation and locus of control. *The Accounting Review* vol. 57 n° 4, p. 12-27, 766–777.
8. Brownell P. (1982), The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness, *Journal of Accounting Research*, Vol. 20, n° 1, Spring, p. 12-27
9. Brownell P. (1983), Leadership style, budgetary participation and managerial behaviour. - *Accounting, Organizations and Society* vol. 8 n° 4, p. 307–321.
10. Brownell P. (1983), "The motivational impact on Management By Exception in a budgetary context", *Journal of Accounting Research*, vol. 21, n° 2, p. 456-472.
11. Brownell P. et Dunk A.S. (1991), Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and Budget Emphasis: some methodological issues and empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society* vol. 16 n° 8, p. 693–703.
12. Chapman C.S. (1997), Reflections on a contingent view of accounting, *Accounting, Organizations and Society*, 22, p. 189 – 205. Fisher J.G. (1998), Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions, *Behavioural Research in Accounting*, 10, Supplement, p. 47-64.
13. Chenhall R.H. (1986), Authoritarianism and participative budgeting: a dyadic analysis. *The Accounting Review* 61 (2):



263–272.

14. Chong. K.V et Chong. K.M (2002), Budget goal commitment and informational effects of budget participation on participation: a structural modeling approach, *Behavioral Research in Accounting*, 14, pg. 65.
15. Chong V.K et Rundus M.J(2004), Total quality management, market competition and organizational performance. *The British Accounting Review*, 36, 155-172.
16. Chong V.K, Eggleton I.R.C et Leonga M.K.C (2005), The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: a research note, *The British Accounting Review*, vol. 37, pp. 115-133.
17. Chong V. K., Eggleton I. R. C., & Leong M. K (2006), The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting* 22: 67–95.
18. Dunk A.S(1993), The effects of job-related tension on managerial performance in participative budgetary, *Accounting, Organizations and Society*, vol.18, p.575-585.
19. Elhamma M.A. (2011), Diversité et performance de la participation budgétaire :cas des entreprises au Maroc. Thèse de doctorat à la faculté de Rabat-Agdal au Maroc.
20. Elkhool B.G. et Wallin J. (2002), Is the annual budget really dead? *The European Accounting Review*, Vol.9, n°4, p. 519-539.
21. Glidja B.J. et Pichault F. (2008), La mobilité inter organisationnelles des cadres béninois : contribution au débat sur les carrières dans un contexte africain. Cotonou, Université d'Abomey-Calavi, Université de Liège, Belgique.
22. Govindarajan V. (1986), "Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives", *Decision Sciences*, vol. 17, n° 4, Fall, p. 496-516.
23. Greenan N. et Mairesse J. (2006), Les changements organisationnels, l'informatisation des entreprises et le travail des salariés. Un exercice de mesure à partir des données



- couplées entreprises/salariés. Revue économique ; Vol.57,p.1137-1175.
24. Gul F., Tsui, S., Fong S., Kwok H., (1995), Decentralization as a moderating factor in the budgetary participation-performance relationships: some Hong Kong evidence. *Accounting and Business Research* 25: 107–113.
 25. Hartmann F.G.H. et Moers F.(1999), Testing contingency hypotheses in budgetary research: an evaluation of the use of moderated regression analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 291-351.
 26. Hartmann F. (2000), The appropriateness of RAPM: towards the further development of theory, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, n°4-5, p. 451-482.
 27. Hartmann F.G.H. et Moers F. (2003), Testing contingency hypotheses in budgetary research using moderated regression analysis: a second look. *Accounting, Organizations and Society* 28 :803–809.I
 28. Hofstede G. (1967), *The Game of Budget Control*, The Netherlands, Royal van Gorcum Ltd. Trad. franç. *Contrôle budgétaire, les règles du jeu*, Paris, éd. Hommes et Techniques, 1977.
 29. Jermias J. and Setiawan T. (2008), The moderating effects of hierarchy and control systems on the relationship between budgetary participation and performance. *The International Journal of Accounting* 43:268–292.
 30. Karuna C.(2007), Industry product market competition and managerial incentives, *Journal of Accounting and Economics*, 43, 275-297.
 31. Kenis I. (1979), Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review* 54 (4): 707–721.
 32. Kren L. (1992), Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility, *The Accounting Review*, Vol. 67, No. 3, pp. 511-526.



33. Lassaad B.M. et Khamoussi H. (2010), Participation budgétaire et performance organisationnelle dans un contexte compétitif. *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie*, N°5.
34. Merchant K. (1981), The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance, *The Accounting Review*, 4, p. 813-829.
35. Mintzberg, H. (1994), The rise and fall of strategic planning. Trad. franç. Grandeur et décadence de la planification stratégique, Paris, Dunod, 1994.
36. Peennaforte A. (2011), Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services, @GRH, n°1, p.39-72.
37. Porter M. (1980), *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
38. Porter, T. M. (1995), *Trust in Numbers*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press.
39. Samuelson L.A. (1986), Discrepancies between the roles of budgeting. *Accounting, Organizations and Society* 11 (1), 35-45.
40. Shields J.F. et Shields M.D. (1998), Antecedents of participative budgeting. *Accounting Organizations and Society* 23: 49-76.
41. Schoonhoven C.B. (1981), Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency theory. *Administrative Science Quarterly* 26:349-377.
42. Sponem S. (2001), L'explication de la diversité des pratiques budgétaires : une approche contingente. 23^{ème} congrès de l'association française de comptabilité. Toulouse
43. Sponem S. (2002), L'explication de la diversité des pratiques budgétaires : une approche contingente, Actes du 23^{ème} Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Toulouse, Mai.
44. Stedry A.C. (1960), *Budget control and cost behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.



45. Togodo A.A.(2011), Impact des facteurs de contexte sur le design des systèmes de contrôle de gestion dans les collectivités locales Béninoises : Une approche contingente. Thèse de doctorat en sciences de gestion et organisation, Université d'Abomey-Calavi, Université de Liège.
46. Tremblay, D.G. (2012), Performance organisationnelle et temps sociaux, Puq.

ANNEXES

Questionnaire

Madame, mademoiselle et monsieur

Le questionnaire que nous vous proposons, rentre dans le cadre d'une étude que nous consacrons au lien entre la budgétisation participative et la performance organisationnelle dans les entreprises béninoises à travers la compétitivité du marché. Il s'adresse aux cadres ou directeurs techniques et, aux chefs services des entreprises béninoises.

Ce questionnaire anonyme, qui sera administré à près de 150 managers opérationnels, ne sera exploité que dans un cadre purement scientifique. Nous vous assurons donc de l'usage très confidentiel qui sera fait de toutes les informations que vous allez nous fournir. Nous vous prions de bien vouloir remplir individuellement et non collectivement ce questionnaire. Nous comptons sur votre bonne compréhension et sincère collaboration et nous vous remercions très sincèrement de votre collaboration.

I- Enquête sur la participation budgétaire dans les entreprises

En s'intéressant à la variable « participation budgétaire », veuillez indiquer votre opinion sur chacune des propositions suivantes en encerclant le chiffre approprié. La participation budgétaire désigne l'implication des managers opérationnels dans le processus budgétaire et l'étendue de leurs influences sur les budgets finaux.

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord			
1	2	3	4	5			
1. Je participe au processus d'élaboration du budget de mon service.			1	2	3	4	5



2. Mon supérieur me fournit les raisons et/ou les explications quand le budget est révisé.	1	2	3	4	5
3. J'engage des discussions avec mon supérieur à propos du budget sans qu'il me demande.	1	2	3	4	5
4. Je sens que j'ai une influence sur le budget final.	1	2	3	4	5
5. Ma contribution au budget est importante.	1	2	3	4	5
6. Mon supérieur demande mes opinions et/ou mes propositions se rapportant au budget lorsque ce dernier est déjà mis en place.	1	2	3	4	5

II- Enquête sur la performance organisationnelle des entreprises

En s'intéressant à la variable « performance organisationnelle », veuillez cocher le chiffre qui correspond au degré de performance de votre entreprise en suivant l'échelle qui débute de 1 : « plus bas » à 6 : « plus haut ».

Comparée avec ses concurrents, votre entreprise :

Plus bas						Plus haut
- Est plus prospère	1	2	3	4	5	6
- A la plus grande part du marché	1	2	3	4	5	6
- A un taux de croissance plus élevé	1	2	3	4	5	6
- Est plus profitable	1	2	3	4	5	6
- Est plus innovatrice	1	2	3	4	5	6

III- Enquête sur la compétitivité des entreprises

Veuillez indiquer, en entourant le chiffre approprié, l'intensité de la compétitivité du marché de votre entreprise selon l'échelle suivante (échelle: 1= très faible, 2= faible, 3= moyen, 4= forte, 5: très forte)

Les facteurs de compétitivité L'intensité concurrentielle

N°	Questions	très faible	faible	moyen,	Forte	très forte
1	. Compétitivité prix					
2	Compétitivité pour développement de nouveaux produits					
3	Compétitivité Marketing (ou chaînes de distribution)					



4	Compétitivité part du marché					
5	. Actions des concurrents					
6	Nombre des concurrents dans le secteur d'activité					

IV- Informations générales

Veuillez répondre aux réponses suivantes en cochant la case correspondante :

A°) Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

Industriel	Industriel de service	Commercial

B°) Quel service occupez-vous dans l'entreprise ?

Service de comptabilité	
Service de finance	
Service d'approvisionnement	
Service de production	
Service de vente	
Autres : à préciser	

C°) Quel est le nombre d'employé dans votre entreprise ?

Moins de 25	25-50	50-100	100-200	plus de 200

D°) Quel est le nombre d'années d'expérience dans votre poste actuel ?

Moins de 2 ans	2-4 ans	4-6 ans	6-8 ans	Plus de 8 ans

E°) Indiquez la période pour laquelle vous avez travaillé dans la préparation des budgets ?

Moins de 2 ans	2-4 ans	4-6 ans	6-8 ans	Plus de 8 ans

Merci de votre collaboration précieuse.