

**Analyse de l'effet de la participation des subordonnés à
l'élaboration du budget sur la performance organisationnelle des
PME ?**

**An Analysis of the Effect of Employee Involvement in Budgeting
on the Organizational Performance of SMEs**

M. Ibrahim KONE

Doctorant en Sciences de Gestion,

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

M. Abdoulaye KEÏTA

Enseignant-Chercheur,

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

M. Ibrahim SANOGO

Enseignant-Chercheur,

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Date de soumission : 09/04/2026

Date d'acceptation : 01/07/2026

Digital Object Identifier (DOI) : 10.5281/zenodo.21781555

Résumé

Cet article porte l'analyse de l'effet de la participation des subordonnés à l'élaboration du budget sur la performance organisationnelle. L'objectif est d'appréhender l'effet de la budgétisation participative sur la performance organisationnelle. La méthodologie utilisée repose sur une approche qualitative. Les résultats montrent que la participation budgétaire a un effet positif sur la performance organisationnel des PME à travers la motivation du personnel. Il ressort que la budgétisation participative dans les PME renforce l'engagement, la transparence et l'innovation en impliquant les employés dans l'allocation des ressources. L'étude suggère une implication plus large des équipes pour favoriser l'intelligence collective, une définition claire des objectifs et communiquer activement en amont pour réussir le défi de concurrence entre PME.

Mots clés : Participation-Subordonnés- Budget- Performance organisationnelle-PME

Abstract

This article analyses the impact of employee involvement in the budget-setting process on organisational performance. The aim is to understand the effect of participatory budgeting on organisational performance. The methodology employed is based on a qualitative approach. The results show that budgetary participation has a positive impact on the organisational performance of SMEs through staff motivation. It appears that participatory budgeting in SMEs enhances commitment, transparency and innovation by involving employees in the allocation of resources. The study suggests greater involvement of teams to foster collective intelligence, a clear definition of objectives and active communication at an early stage to successfully meet the challenge of competition amongst SMEs.

Keywords: Employee participation, Subordinates, Budget, Organizational performance, SMEs

Introduction

Aujourd'hui un environnement économique caractérisé par différents événements (politique, social, culturel...) engendrant une incertitude grandissante. L'incertitude économique fragilise les tissus économiques et ébranle les acteurs publics et privés. Au Mali, l'économie reste caractérisée par une conjoncture volatile et imprévisible. Dans ce contexte, Etat et acteurs privés doivent trouver des pistes solutions pour poursuivre le sentier du développement économique. S'agissant des acteurs privés, notamment les entreprises, l'environnement économique engendre une situation accrue de concurrence rendant ainsi difficile la pérennité et la prospérité des firmes et particulières les petites et moyennes entreprises (PME).

Pour relever ce défi une PME peut s'appuyer sur un ensemble d'outils de gestion qui lui permettra de trouver et maîtriser les facteurs clés du succès tout en renforçant l'efficacité de son système de gestion budgétaire. Face à l'incertitude, la gestion budgétaire peut contribuer à la pérennisation et à l'amélioration de la performance organisationnelle des firmes PME. C'est dans cette perspective que nous nous sommes intéressés à l'effet de la gestion budgétaire sur la performance organisationnelle. A cet effet, l'article met particulièrement l'accent sur l'effet de la participation des subordonnés à l'élaboration du budget sur la performance organisationnelle.

Le processus d'élaboration du budget aboutit à la déclinaison des objectifs généraux de l'entreprise en objectifs par service et à l'allocation des ressources. Les standards de gestion ainsi définis servent de « carottes » et motivent les managers. Un suivi régulier des réalisations incite ensuite les acteurs à agir dans le sens de la stratégie en gérant leurs facteurs clés du succès et en mettant en œuvre des actions correctives en cas de besoin.

Dans le cadre de cette étude, notre problématique se présente comme suit : Quel est l'effet de la participation des subordonnés à l'élaboration du budget sur la performance organisationnelle des PME maliennes ? Pour répondre à notre problématique, nous formulons les questions spécifiques suivantes :

- La participation des agents opérationnels à l'élaboration du budget influence-t-elle leur engagement organisationnel ?

- Comment la Budgétisation Participative affecte-t-elle l'atteinte des objectifs organisationnels ?
- Quelles dimensions de la participation des subordonnés influencent positivement sur la performance organisationnelle?

De manière générale, notre proposition principale stipule qu'il existe un effet de la participation des subordonnés à l'élaboration du budget sur la performance organisationnelle des PME maliennes. Les propositions spécifiques peuvent se présenter comme suit :

- La participation budgétaire motive une implication des subordonnés au travail
- La participation budgétaire conduit à la performance organisationnelle
- Il existe un lien positif entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle

L'objectif principal de notre recherche est d'étudier le lien entre la budgétisation participative et la performance organisationnelle. Ainsi les objectifs spécifiques sont structurés comme suit :

- Connaitre dans quelle mesure la participation des subordonnées dans l'élaboration du budget permet de les motiver,
- Comprendre l'impact de la budgétisation participative sur l'atteinte des objectifs organisationnels.
- Montrer que la Budgétisation Participative a un effet positif sur la performance organisationnelle.

Un travail scientifique présente généralement plusieurs types d'intérêt pour divers acteurs. Ainsi ce présent article possède des intérêts sur le plan théorique et managérial.

- ***Intérêt théorique :***

Sur le plan théorique, l'étude permet d'enrichir la littérature sur la question de participation budgétaire des employés dans l'élaboration du budget et de montrer la pertinence des informations que détiennent les employés concernassions d'activité.

- ***Intérêt managérial :***

- l'intérêt pratique de notre étude est de faire comprendre aux managers l'importance de la participation des subordonnés dans la prise des décisions et dans l'élaboration du budget.
- De montrer que cette participation a une influence positive sur la pérennité et le développement de l'activité.
- De donner aux managers une technique supplémentaire pour l'atteinte des objectifs et la performance organisationnelle de l'entreprise.

Cet article est structuré en quatre (4) parties : Nous abordons dans un premier la revue de la littérature. Ensuite, nous présentons la méthodologie de recherche adoptée pour la réalisation de l'étude. En fin la dernière partie porte sur la présentation des résultats et discussions.

I. Revue de la littérature

1. Participation Budgétaire

Le terme de « participation » apparaît très consensuel et recouvre, en réalité, les situations et des formes organisationnelles multiples. Le dictionnaire définit la participation comme le fait de participer, c'est-à-dire de prendre part à une chose ou d'avoir part à une chose. En politique, la participation désigne les différents moyens qui permettent aux citoyens de contribuer aux décisions concernant une communauté. Elle est plus particulièrement recherchée dans les domaines de l'urbanisme et de l'environnement. Elle a été définie par Shields & Shields (1998) comme le niveau d'implication et d'influence d'un manager sur la détermination de son budget. Dans la même perspective, Ken Milani (1975) dit que « la participation est un concept utilisé pour décrire l'étendu selon lequel on permet à un subalterne de choisir ses propres modes d'action. Cependant, ce terme a été défini de différentes façons tandis qu'il a été appliqué à divers phénomènes ». Selon G. O'Connor La participation budgétaire donne aux individus l'opportunité de discuter les difficultés de leur organisation avec leurs supérieurs, elle permet aussi de fournir des informations et de proposer des idées afin de résoudre les problèmes dans l'organisation des actions futures. Ceci peut avoir une répercussion sur la performance de leur entreprise.

Dans notre étude nous allons nous intéresser particulièrement à la participation dans une logique où les agents opérationnels prennent part dans le processus budgétaire de l'entreprise avec les dirigeants de l'entreprise.

Le concept « budget vient du vieux français « bougette ». Au moyen âge, la bougette était la bourse dans laquelle le marchand entassait ses écus (ancienne pièce de monnaie) lorsqu'il avait à se déplacer. Aujourd'hui, le budget constitue l'un des dispositifs de contrôle de gestion le plus utilisé. Un budget est un état prévisionnel des dépenses et des recettes de tout agent économique d'un Etat, d'une entreprise, d'une collectivité territoriale, d'une institution, d'une association, d'un particulier. Etant donné ses incidences sur le plan politique, administratif, économique, social, culturel et scientifique, plusieurs propositions sont formulées par les auteurs pour expliquer le concept du budget.

Selon le dictionnaire “Grand LAROUSSE”¹, Le budget d'une organisation est l'ensemble des comptes qui décrivent pour une année civile, toutes les ressources et toutes les charges de cette organisation. Pour un ménage (particulier ou une famille) c'est un instrument qui permet d'avoir une vue d'ensemble de ses activités économiques, c'est-à-dire sur les sorties d'argent (les dépenses) et sur les rentrées d'argent (les revenus). A titre d'exemple, vous avez déjà tous, en fonction d'un projet (vacances, voyage, achat d'un bien meuble...) effectué des prévisions mois par mois, sur une durée plus ou moins longue, se rapportant à vos dépenses et à vos recettes (ou rentrée d'argent). Sans y être préparé, vous avez sans doute établie des prévisions sur votre trésorerie : c'est ce que l'on appelle couramment la «budgétisation». De ce fait, que ce soit dans une entreprise ou dans un ménage, des prévisions de trésorerie sont nécessaires pour gérer les dépenses relatives aux différentes opérations qui seront réalisées. Encore appelé dans le langage comptable «budget de trésorerie», l'établissement du budget permet à l'entreprise de vérifier et de contrôler globalement, s'il y a cohérence entre les dépenses et les recettes engendrées par l'activité.

Pour une entreprise, le budget est un outil de gestion prévisionnelle, d'aide au pilotage, de coordination, de délégation et de communication. L'existence et l'utilisation de cet instrument dans une entreprise peut être compris comme le signe de la contrôlabilité de l'organisation, donc de son existence et de sa pérennité. Il peut aussi être considéré comme la traduction exprimée en valeur monétaire des différentes hypothèses concernant l'environnement, l'activité, l'exploitation, les investissements et les plans d'action envisagés au cours d'une période déterminée, en général une année, correspondant à un exercice comptable. Il fait l'objet d'un suivi permanent pour s'assurer qu'il est respecté et de mesures correctrices si

¹ Grand LAROUSSE en 5 Volume, Ed. Paris, 1987, p. 455

son exécution s'écarte de ce qui était prévu. Il peut faire l'objet de révisions, par exemple semestrielles ou trimestrielles, si les hypothèses de départ ont changé ou si le réalisé n'est pas conforme à la prévision initiale.

Dans la conception classique du contrôle de gestion le budget correspond à « l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels » Bouquin (2001). Dans notre étude nous allons définir le budget comme selon Monnier et Bréchet (2003), qui disent que le budget est un moyen de : construire les prévisions, contrôler les dépenses, allouer les ressources, planifier les actions, mesurer les résultats, anticiper les dérapages, motiver et récompenser les managers. Les budgets sont présentés comme un support écrit qui sert à la planification et au suivi. Sa construction résulte d'arbitrages entre des objectifs parfois divergents des différentes entités, et il apparaît de ce point de vue comme un instrument de régulation des comportements internes. En permettant une délégation des décisions et un contrôle des réalisations, le budget incite les responsables des unités décentralisées à s'impliquer dans le processus d'atteinte des objectifs généraux de l'entreprise. Mise en œuvre à travers un système dit budgétaire, son intérêt tient sans doute, grâce aux représentations et au contrôle qu'il suscite, le système budgétaire aiderait l'organisation à se préserver et vérifier son identité dans le temps et dans l'espace, Y. Dupuy (1999a).

Ainsi, la notion de système, défini comme « un ensemble d'éléments en interaction, entre eux, mais également avec leur environnement, et coordonnés en fonction d'une finalité » n'est pas un concept nouveau. Sa relative indifférence aux contenus et aux situations envisagées nous autorise à l'utiliser pour cerner des problèmes d'entreprise et plus particulièrement ceux de la gestion budgétaire.

L'entreprise constitue bien un système où coexistent deux types d'activité :

- une activité productive ou logistique qui se consacre à l'acquisition, la transformation et la distribution des ressources ;
- une activité de pilotage qui consiste, compte tenu d'objectifs et d'une stratégie préalablement choisie, à mettre en œuvre des mécanismes de contrôle et d'adaptation pour que l'activité soit menée correctement à son terme.

Pour M. Fatoké², le système budgétaire est défini comme « une méthode de gestion prévisionnelle à court terme, fondée sur les moyens à mettre à la disposition des responsables, pour atteindre les objectifs fixés conformément au plan stratégique défini par la direction ». Le système budgétaire est une procédure de gestion du budget constitué par : la préparation budgétaire et le suivi budgétaire et contrôle.

2. La performance

Comme le remarque Bourguignon (1995), le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Très longtemps, la performance a été réduite à sa seule dimension financière. Ainsi, pour être qualifiée de performante, une entreprise devrait atteindre la rentabilité souhaitée par les actionnaires, générer un certain niveau de profit ou encore détenir la part de marché qui préserverait sa pérennité. La notion de performance a progressivement évolué, simultanément avec la complexification de l'environnement de l'entreprise. L'entreprise est davantage devenue interdépendante de ses parties prenantes. Dans le langage courant aujourd'hui, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- Les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et en se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même occasion aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.
- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.
- La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

De son côté, Miles (1986) définit la performance comme étant la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique. Selon Chandler (1992), la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise.

² Miftaou Fatoké, Gestion prévisionnelle, sciences économiques, 3^{ème} année FASEG, 2006 - 2007

L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin. Machesnay (1991) voit que la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

Enfin Lorino (1997) limite la performance à tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur - coût (à contrario, n'est pas forcément performante ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément).

La performance prend plusieurs dimensions : la performance économique, financière, sociale, humaine, managériale, technologique, commerciale, sociétale, stratégique, et organisationnelle. Notre étude portant sur la nature de la relation entre budgétisation participative et la performance organisationnelle de l'entreprise nous incite à retenir son aspect organisationnel. Les indicateurs de la performance organisationnelle, que nous allons énumérer ultérieurement, expliquent davantage la relation de la performance organisationnelle avec la participation budgétaire.

3. La Performance Organisationnelle :

La performance organisationnelle est définie par Kalika (1988) comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ». La performance organisationnelle est définie par H. Bouquin (1997) comme « la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre

des finalités qu'elle poursuit ». Il va plus loin pour avancer quatre facteurs de la performance organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : Le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : La recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : L'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : L'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement, la participation aux décisions ainsi que la rotation des employés et les communications multilatérales. A la lumière de ces informations, pour notre étude, nous allons associer les deux définitions de Bouquin et de Kalika pour définir la performance organisationnelle de l'entreprise ou encore la performance globale de l'entreprise, que c'est l'atteinte des objectifs stratégique de l'entreprise avec une grande économie des ressources et d'une grande cohésion entre les employés en son sein.

Considérablement le concept de performance a été graduellement élargi, de façon à s'intéresser tant les aspects spécifiques à l'entreprise (ses actifs, y compris immatériels) que les points de vue des divers personnes ayants-droits ou parties prenantes de l'organisation.

Le choix des indicateurs doit se faire en fonction de l'utilisation que l'on compte faire d'eux. En effet, les outils de mesure ne seront pas les mêmes selon que l'on désire les utiliser pour communiquer sur la stratégie, justifier l'importance de la fonction, sanctionner, contrôler, récompenser ou piloter la fonction, Beloeuvre (1994) ; Kaplan (1996). Pour atteindre ces objectifs, il faudra pouvoir développer des indicateurs d'alerte et des indicateurs d'avancement Leroy (20012).

De ce faite la mesure de la performance doit établir la communication au sein de l'entreprise : dans le service, entre les services, vers la Direction Générale, mais aussi permettre la communication vers l'extérieur (vers les fournisseurs)³.

³ Ecole supérieur des affaires Grenoble, « LA MESURE DE LA PERFORMANCE ACHATS », une recherche collective, DESMA 17, 27 A, 27 B.

Ainsi les approches de mesure de la performance se sont diversifiées en donnant naissance à de multiples facettes. On peut citer la Balanced Scorecard (BSC), développée par Kaplan et Norton au début des années 90. Selon ces deux auteurs les indicateurs financiers reflètent les résultats d'actions entreprises par le passé, et l'évaluation de la performance de l'organisation ne doit pas se reposer sur ces seuls indicateurs, sinon il risque de promouvoir des comportements sacrifiant la création de valeur à long terme au profit de la performance à court terme.

Pour ce faire Kaplan et Norton suggèrent d'ajouter trois perspectives (qualifiées à l'origine de mesures opérationnelles) à l'analyse financière de la performance à savoir : le client, les processus internes, l'innovation et l'apprentissage. Selon ces auteurs, ces trois perspectives constituent l'essence de la performance future. C'est ainsi que la BSC (Balanced Scorecard) est devenue depuis un moment, incontournable dans la littérature en raison du rôle de premier plan qu'elle a joué dans la diffusion et l'adoption d'indicateurs non financiers, réside ainsi dans la complémentarité des indicateurs financiers et opérationnels, associés aux trois perspectives additionnelles, et permettant ainsi d'avoir une vue équilibrée de la performance de l'organisation.

Morin, Savoie et Beaudin (1994), proposent de s'intéresser à l'efficacité organisationnelle, entendue comme le «jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation et sa performance, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle ». L'efficacité organisationnelle est dès lors un construit résultant de représentations ou de prises de position à l'égard d'une organisation. Ainsi, il y aura une diversité dans la représentation de l'efficacité selon les différentes parties prenantes considérées et la perspective disciplinaire adoptée.

Dans le modèle de Morin et al⁴., trois niveaux d'abstraction sont retenus :

- Celui des dimensions nécessaires pour appréhender la performance : pérennité de l'organisation, efficacité économique, valeur des ressources humaines et légitimité auprès des groupes externes.

⁴ SAVOIE, A. et E.M. MORIN, « Les représentations de l'efficacité organisationnelle : développements récents » in JACOB, R., A. RONDEAU et D. LUC (dir.), *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement*, Montréal, Gestion, Collection « Racines du savoir », 2002, p. 206-231.

- Celui des critères précisant les dimensions de la performance organisationnelle et permettant de rendre compte de façon satisfaisante de la performance organisationnelle : ceux-ci doivent être facilement mesurables, tout en demeurant fidèles et valides.
- Celui des indicateurs qui servent à mesurer ces critères.

L'entreprise actuelle est une entreprise moderne orientée vers ses clients : la performance dépend, donc, de la réactivité des hommes. Il est important de savoir les motiver pour qu'ils s'engagent volontairement et positivement pour l'entreprise. L'approche classique de l'évaluation suivie de la sanction n'est ni motivante ni constructive. Il faut aujourd'hui penser en termes de « mesure du progrès dans un espace collaboratif » Monnier et Bréchet (2003).

Chaque acteur doit trouver sa place et pouvoir identifier son axe de progrès au sein du groupe. L'évaluation doit être suivie, non pas d'une sanction stérile, mais de l'explicitation des directions d'amélioration. Les premiers ont devoir être convaincus de ce renouveau, à le promouvoir et à l'appliquer sont les managers. Ils portent l'esprit de l'entreprise et la volonté d'implication des employés. Les managers ne doivent plus présenter un objectif comme une cible à atteindre mais comme une direction vers laquelle progresser. La base de la performance est l'action, il faut savoir la suggérer au lieu de se placer en spectateur et de la constater.

La performance est l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise. Pour les impliquer, il est possible de mettre en place une rémunération liée à la performance et non juste aux bons résultats. Elle ne doit pas être liée à la performance de l'individu, mais à celle du groupe afin d'inciter l'individu à agir dans le sens du groupe et à considérer les conséquences de ses actes. Un effort important de communication doit accompagner cette démarche.

4. Budgétisation participative et performance organisationnelle :

4.1. Facteurs d'incitations à la participation des subordonnés dans le processus budgétaire :

De nombreux chercheurs ont étudié l'impact d'un grand nombre de facteurs de contingences sur le lien entre la participation budgétaire et la performance managériale : **style de leadership** (Brownell (1983)), **culture** (Lau et al. (1997); Leach- López *et al.* (2009)), **motivation** (Brownell et Mc Innes (1986)), **difficulté de la tâche** (Mia (1989) ; Lau *et al.* (1995, 1997)), **Volatilité et information pertinente** sur le travail (Kren (1992)), **mode de**

participation (Lindquist (1995) ; Libby (1999) ; Byrne et Damon (2008)), **ambiguïté de rôle** (Chenhall et Brownell (1988) ; Nouri et Parker (1998)), **taille des firmes** (Ni et Su (2001)) etc...

D'autre part, Maslow, pense que la performance dépend de la motivation et de la satisfaction au travail des employés de l'entreprise. En 1943 il présente un modèle de besoin qui est à satisfaire pour motiver une personne pour qu'il soit performante, c'est-à-dire, il considère que la performance d'une personne dans un milieu productif dépend de la satisfaction d'un certain nombre de besoin de base. Ces besoins sont au nombre de cinq classés par ordre ascendant et c'est la satisfaction d'un besoin qui déclenche l'autre.

Dans un sens, la motivation semble être un facteur primordial dans la participation budgétaire et de manière générale à la performance organisationnelle.

4.2 La motivation :

Depuis longtemps, les hommes se sont toujours préoccupés de savoir comment amener autrui à travailler et à être fidèle et coopératif. Toutefois, la conception de la motivation a évolué avec le temps ; si jusqu'à un passé récent on recourait surtout à la manière forte, à l'intimidation et à l'usage des sanctions, aujourd'hui on s'oriente maintenant vers des méthodes plus douces et plus humaines.

La motivation constitue un élément d'encouragement et d'incitation qui permet de mobiliser efficacement les efforts des membres de l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs. La motivation fait partie de ces notions victimes de leurs succès. A force d'être simplifiée à outrance, la notion a quelque peu perdu sa consistance. C'est pourtant un important déterminant des comportements individuels et collectifs. Si la motivation constitue un sujet de recherche prisé par les théoriciens, surtout lorsqu'elle fait défaut qu'elle intéresse vraiment le praticien. A l'instar de la participation, la motivation est souvent présentée comme une panacée, une solution indiquée pour faire face à l'absentéisme, au manque d'entraide et à la morosité du personnel. Or avant d'être une solution, la motivation est avant tout un problème pour les dirigeants. Selon Maslow, la principale source de motivation pour un homme est d'avoir un besoin. Il classe les besoins à cinq niveaux :

- **Les besoins physiologiques** : manger, dormir, besoins qui visent à assurer la survie, le gîte et le couvert.
- **Les besoins de sécurité** : se sentir raisonnablement à l'abri des menaces et des dangers présents et futurs, vivre sans peur dans un environnement protecteur, prévisible.

- **Les besoins d'appartenance et d'amour** : donner et recevoir de l'affection, avoir des contacts intimes et enrichissants avec des amis, faire partie intégrante de groupe.
- **Les besoins d'estime** : estime de soi, estime de soi par les autres.
- **Les besoins de réalisation** : utiliser et développer notre potentiel et nos talents, devenir de plus en plus ce qu'on est, devenir tout ce qu'on est capable d'être.

Le besoin de réalisation se concrétise différemment selon les individus : réussite professionnelle, devenir père ou mère, etc.

Ce modèle de Maslow est surtout basé sur la satisfaction des besoins de niveaux bas aux besoins de hauts niveaux. C'est-à-dire tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas.

Ce modèle a été à l'origine d'expériences et le bilan de ces derniers est plutôt négatif.

Dans les années 70, les nombreuses recherches effectuées n'ont pas prouvé que cinq besoins indépendants les uns des autres suffisent à faire le tour des sources de la motivation au travail. D'autre théorie ont émergé avec Le modèle « E R G » d'Alderfer qui est aussi source de scepticisme comme celui de Maslow mais différent de celui-ci. Il limite le nombre des besoins à trois :

E : Existence : ensemble des besoins matériels y compris la recherche de sécurité

R : Relatedness : ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis.

G : Growth : besoin de se développer et notamment de développer et d'utiliser les compétences. Ces trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (besoin d'existence) au plus abstrait (besoin de développement personnel).

Les trois besoins peuvent être actifs simultanément chez un même individu.

Avec un système de gestion des ressources humaines en voie de renouvellement dans plusieurs milieux et une prise de conscience de la contribution des personnes aux succès organisationnels, la direction est en mesure actuellement de solidifier les liens qui existent entre les performances individuelles, les performances organisationnelles et la motivation des personnes dans leur milieu de travail. Au cœur même de cette philosophie de gestion, qui met l'accent à la fois sur l'efficacité et l'efficience organisationnelles – dans un contexte de restrictions budgétaires où l'on doit sans cesse maintenir un équilibre entre les efficacies à l'interne et les niveaux d'efficacité en ce qui a trait à la valeur ajoutée pour les clients – « se trouvent affirmées la place essentielle que l'employé occupe dans l'organisation, l'importance de sa contribution au succès

organisationnel, la manière dont il est perçu par les dirigeants; le subordonné qu'il était dans le modèle bureaucratique, l'employé appartient maintenant à une équipe plus large, à un clan et il devient coresponsable de la survie de l'organisation et des résultats. » Beer (1984).

En représentant des interactions entre le développement des habiletés et des compétences des personnes, de l'amélioration des relations humaines et des performances individuelles et collectives, il est alors possible de mieux apprécier les « déclencheurs » qui vont permettre à la direction d'atteindre les résultats escomptés.

II. La méthodologie de recherche :

Par méthodologie de recherche, nous entendons les démarches scientifiques pour produire une connaissance scientifique⁵. En sciences de gestion, les traditions de recherche sont multiples et se distinguent les unes des autres quant à la conception de la réalité qu'elles véhiculent et au but qu'elles poursuivent, notamment l'exploration ou la vérification.

Nous avons opté dans le cadre de notre recherche pour une approche hypothético-inductive. La méthode hypothético-inductive que nous avons retenue, suit les arguments de Crozier et Friedberg⁶ en 1992 : « *Obligée de reconnaître et d'assumer la contingence irréductible du phénomène qu'elle cherche à étudier, l'analyse stratégique ne peut qu'adopter une démarche hypothético-inductive par laquelle elle constitue et cerne son objet d'études par étapes successives à travers l'observation, la comparaison et l'interprétation des multiples processus d'interaction et d'échange qui composent la toile de fond de la vie à l'intérieur du système d'action qu'elle cherche à analyser* ».

Cette méthode que nous allons utiliser aura plus une orientation qualitative que quantitative. L'étude cherche à appréhender le lien qui existe entre la budgétisation participative et la performance organisationnelle dans les PME maliennes. C'est ainsi nous avons utilisé l'observation, les entretiens, et la documentation. Cela nous a permis de :

⁵ Omar Aktouf (1987), « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique » ; page 28

⁶ Cité par Brousselle et CHAMPAGNE (2004).

- De recueillir des données, c'est-à-dire les témoignages et interprétations des interviewés en respectant leurs propres cadres de références ;
- De recueillir des informations permettant de mener une analyse ;
- De réaliser des enquêtes sur un nombre d'individus (10 managers) ;

L'approche qualitative nous permet donc dans une ample mesure de recueillir des informations dans les meilleures conditions, pour mieux comprendre des phénomènes étudiés. Les personnes interviewées (entretiens de type semi-directif) pour notre étude sont identifiées dans deux (2) PME (Métal AB et Garage de peinture) : propriétaires, chefs d'entreprises ou Directeurs, employés. Les données collectées ont été analysées avec la technique de l'analyse du contenu.

III. Résultats et Discussions :

A la suite des données collectées, nous présentons dans cette partie les résultats et les discussions sur les principaux résultats obtenus. Ainsi, nous présentons le résumé des résultats dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Résumé des résultats

Résumé des résultats		
Thématiques	PME « Métal AB »	PME « Garage de Peinture et Tôlerie de voiture »
Création	2007	2006
Activité	Menuiserie métallique	Tôlerie et la peinture des voitures
Gestion du personnel	Participative, manque de communication, manque de confiance des chefs	Participative, valorisation du personnel, manque de communication, de confiance

Motivation	Satisfaction des besoins du personnel, Nécessaire pour l'implication des employés, Insatisfaction construite, Compétence, Transparence, Innovation	
Pratique budgétaire	Pas suffisamment explicite	Souvent problématique, participation des employés,
Performance organisationnelle	Efficacité de la participation et expérience du personnel	Evite l'arrêt des activités, fidélisation des employés

Sources : Auteurs, à partir des données collectées

Crées respectivement en 2007 et 2006, les deux PME exercent dans le domaine de la Menuiserie métallique et la tôlerie, peinture des voitures. La gestion du personnel révèle une approche participative limitée parfois par un déficit de confiance et de communication. En effet, le personnel souligne la participation favorise la confiance en soi et l'implication des employés. Les données soulignent que « *l'implication d'un employé est un moyen aussi d'accroître leurs engagements et leurs responsabilités vis-à-vis des objectifs de l'entreprise* ». En ce sens, la participation des agents opérationnels à l'élaboration du budget influence leur engagement organisationnel. Ainsi notre première proposition sur la participation budgétaire comme source de motivation pour une implication des subordonnés au travail semble être une piste d'hypothèse réaliste.

Ainsi la réalisation plus efficace des objectifs de l'organisation passe par la motivation du personnel. Cette dernière, selon les résultats semble nécessaire pour l'implication du personnel. Pour promouvoir la motivation, deux mécanismes ressortent. Le premier porte sur le système l'insatisfaction construite par l'entreprise dont la réalisation peut être une source de motivation du personnel. Le second est lié aux mécanismes de satisfaction des besoins du personnel.

L'étude, souligne que les employés performants sont en générale ceux qui sont plus motivés, du fait de leur désir de satisfaction de besoin personnel. Le rôle de la motivation fut déjà

souligné par certains chercheurs. En effet Huselid et al ont établi que la motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et par conséquent, avoir un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises (Huselid, Jackson et Schuler 1997, Schuster et al. 1997).

La pratique budgétaire paraît globalement limiter dans les PME interviewées. Il ressort qu'elles ne sont pas souvent conformes au principe moderne de la gestion budgétaire avec une mise en œuvre problématique. Cependant l'étude soulève la participation du personnel dans le processus budgétaire dans certaines PME. Les données montrent que la budgétisation participative permet une implication et un plus grand engagement de l'employé pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. On peut dire que la budgétisation participative est un moyen de motivation des employés. La participation permet de prendre en compte les besoins de chacun aussi bien les dirigeants que les salariés. Selon Maslow en 1943 dans son modèle des besoins en pyramide en cinq (5) étapes, c'est la satisfaction d'un besoin qui motive l'individu par la suite d'évoluer vers d'autres besoins. Pour chercher la satisfaction totale de ses besoins et assurer un épanouissement dans son milieu de travail l'employé va fournir plus d'effort pour être plus productif.

La participation des employés dans l'élaboration du budget peut être un moyen efficace de simulation de la motivation et de la satisfaction du personnel. Ces aspects peuvent provoquer un engagement plus significatif dans le développement et la pérennisation de leur activité. A travers la participation, l'employé contribue d'avantage à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entité.

L'efficacité de cette participation est liée aux dimensions comme la motivation, l'expérience du personnel qui peuvent influencer positivement sur la performance organisationnelle. Comme le suppose notre troisième proposition, il existe donc un lien positif entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle. Ce résultat, tout comme les études de Milani (1975), Kenis (1979) et Chenhall (1986) trouvent que la participation budgétaire améliore la performance des managers, par contre Brownell (1981, 1982) ne trouve pas d'association entre les deux variables

La performance organisationnelle semble liée à la participation du personnel dans la gestion de l'entreprise. La participation du personnel est liée au mécanisme de gestion du

personnel, la motivation et l'expérience du personnel. Globalement une bonne participation du personnel jugée capitale pour la pérennité de la firme car elle permet d'éviter la cessation ou l'arrêt de l'activité. Alors il devient alors possible de conclure que la budgétisation participative affecte l'atteinte des objectifs organisationnels comme assurer sa pérennité à travers la continuité de son activité. En ce sens, notre seconde proposition, la participation budgétaire conduit à la performance organisationnelle se trouve confirmer.

La budgétisation participative dans les PME renforce l'engagement, la transparence et l'innovation en impliquant les employés dans l'allocation des ressources. En sommes, l'effet de la participation du personnel à l'élaboration du budget sur la performance organisationnelle des PME maliennes semble positif car elle permet au moins de promouvoir la survie de l'entité.

Conclusion :

Dans cette étude nous avons cherché à connaître l'effet de la budgétisation participative sur la performance organisationnelle. Les résultats montrent que la dimension « participation » de la budgétisation participative est responsable de la motivation et d'une grande implication des employés d'une entreprise dans l'atteinte de ses objectifs. A travers l'analyse des résultats, on constate que la motivation et la satisfaction au travail d'un employé favorise la performance organisationnelle d'une entreprise.

A la lumière des résultats présentés, l'étude formule certaines recommandations. La participation budgétaire du personnel impacte la performance organisationnelle. L'efficacité de ce postulat est liée à des facteurs comme l'expérience, la motivation du personnel. L'étude suggère donc de promouvoir : la mobilisation du personnel, le développement personnel, la délégation de pouvoir, renforcement du climat confiance interne, une bonne animation au sein de l'entreprise, mécanisme de contrôle interne. Aussi les PME peuvent promouvoir une implication plus large des équipes pour favoriser l'intelligence collective, une définition claire des objectifs et communiquer activement en amont pour réussir le défi de concurrence entre PME.

Comme tout travail scientifique, notre étude comporte quelques attrait qui limitent la portée de nos résultats. Dans un sens, le degré de formalisation des PME peuvent jouer un rôle important dans leur système de gestion et donc du niveau de participation au processus

budgétaire. En effet les PME interviewées sont caractérisées par un certain manque de formalité dans la conception des budgets. En plus, le mode de gouvernance de ces structures semble être inférieur à la norme moderne. Ces aspects soulignés offrent des pistes de recherche sur l'appréciation des effets de la participation du personnel à la réalisation des objectifs organisationnels.

Bibliographie

Ouvrage :

1. Aktouf O. (1995), « méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique ».
2. Adolphe Blanqui, " Cours d'économie industrielle", 1838.
3. QUIRY et COMPENHAUT L, " Manuel de recherche en science sociale", paris, éd Dunot 1985.
4. Shields, J., Shields, M., 1998. "Antecedents of participative budgeting. Accounting Organization and Society.", 1, 23, 49-76
5. Charles horgren, Alnoor Bhimani, Srikant Datar, George Foster " Contrôle de gestion et gestion budgétaire" 4^{ième} édition.

Articles et revues:

1. Amboise G: (1996) le projet de recherche en administration
2. Aktouf Oumar (1987). « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique », *presses de l'université de Québec (Canada)*,
3. Ben Mahjoub LASSAAD et Halioui KHAMOUSSI, « la participation budgétaire et la performance organisationnelle dans un contexte compétitif »
4. Anthony G. Hopwood, 1972. An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10, 156-182.
5. Chong. M. L et Sholihin. M, 2005. Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review*, 37, 389-413.
6. 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.
7. Kalika. M., 1985. L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure?, *Revue Française de Gestion*, 50, 93-105.

8. **Milani, K.R.**, 1975. The relationship of participation in budget setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The Accounting Review* 50, 274-284.
9. **Milani, K.R.**, 1975. The relationship of participation in budget setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The Accounting Review* 50, 274-284.
10. **Monnier. E et Bréchet. G**, 2003. Faut-il tuer le budget, *Revue Echanges*, Août/Septembre 2003, N° 202, pp. 94-97.
11. **Ewusi-Mensah, K.**, (1981). The external organization environment and its impact on management information systems. *Accounting, Organizations and Society* 6 (4): 301–316.
12. Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), Budget et performances : guide de l'utilisateur, Mais 2008.
13. **Samuel. S**, 2002. L'explication de la diversité des pratiques budgétaires: une approche contingente, communication présentée au 23ième Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Toulouse.
14. **Tushman, M.L., Nadler, D.A.**, (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management Review* 3 (3): 613–624.

Mémoire de DEA

1. **Abdoulaye KEÏTA** “Performance et contrôle interne dans les EPSTC au Mali : cas de la FSEG (faculté des Sciences Economique et Gestion à l'Université de Bamako (Mali))
2. **Sarr A.** (2009) « le rôle du conseil d'administration dans l'efficacité du contrôle budgétaire des EPS Sénégalais. Cas de Fann et d'Elhadji Ibrahima Niass ».
3. **Amara NIMAGA** “Gestion des compétences et pérennité du métier de la botterie-cordonnerie dans le secteur informel au Sénégal: cas de la ville de Dakar“
4. **Daouda Sané.** (2008) « la contribution de la comptabilité par activité (activity based costing) à la performance des entreprises Sénégalaises. Cas de quatre entreprises ».
5. **Kassim DIARRA** (Les déterminants des systèmes de contrôle de gestion dans les entreprises agroalimentaires du Mali.) à l'UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI au Benin.
6. **Ben BENA** “ Relation entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle : validation empirique dans des entreprises industrielles tunisiennes à travers la variable modératrice compétitivité“ , *FSEG de Sfax - Mastère en comptabilité 2007*



7. Diversité Des Pratiques Budgétaires Des Entreprises Françaises : Proposition d'une Typologie et Analyse des Déterminants par **Samuel Sponem**.