

Analyse des déterminants des comportements déviants lors de l'exécution du budget : une modélisation causale par équations structurelles.

Analysis of the determinants of deviant behavior during budget execution: causal modeling using structural equations.

DJIMALDÉ Faustin

Docteur en Sciences de Gestion

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences et Techniques d'Entreprise

Université de Moundou

Tchad

HOUNKOU C. Emmanuel

Professeur Titulaire en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université d'Abomey-Calavi

Bénin

Chercheur Associé au Laboratoire des Etudes sur les Nouvelles Technologie de l'information et de la Communication (LENTIC) de HEC-Université de Liège

Date de soumission : 06/04/2024

Date d'acceptation : 08/05/2024

Pour citer cet article :

DJIMALDÉ F. & HOUNKOU C.E. (2024) « Analyse des déterminants des comportements déviants lors de l'exécution du budget : une modélisation causale par équations structurelles », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 5 » pp : 299 – 323.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette recherche corrélationnelle vise à cerner les facteurs explicatifs des comportements déviants autour du budget lors de sa phase d'exécution. L'étude a été conduite à partir d'un échantillon de 214 managers, composés des directeurs financiers, des comptables publics, des inspecteurs de finances et contrôleurs de gestion. La méthodologie choisie est quantitative et les hypothèses de la recherche sont testées à l'aide d'un modèle d'équations structurelles. L'analyse des données de l'enquête a mis en évidence une typologie des principaux déterminants des comportements réducteurs de la qualité de dépenses budgétaires tchadiennes, notamment les pressions sociales, la très courte durée d'exercice de fonction, la faible implication professionnelle et les caractéristiques inhérentes au contrôle budgétaire.

Mots clés : Budget ; comportements déviants ; dépenses budgétaires ; managers financiers ; Tchad.

Codes JEL : H61 ; M51 ; H72 ; G300

Abstract

The aim of this correlational research is to identify the factors that explain deviant budgeting behavior during the budget execution phase. The study was based on a sample of 214 managers, including financial directors, public accountants, financial inspectors and management controllers. The chosen methodology is quantitative, and the research hypotheses are tested using a structural equation model. Analysis of the survey data revealed a typology of the main determinants of behaviors that reduce the quality of Chadian budget spending, notably social pressures, very short tenure, low professional involvement and the inherent characteristics of budgetary control.

Keywords: Budget; deviating behaviors; budgetary spending; financial managers; Chad.

Introduction

Toute une avalanche de recherches empiriques et conceptuelles est consacrée, il y a plus de cinquante ans en psychologie et en sociologie, aux comportements déviants au travail des salariés et les facteurs qui expliquent leur apparition. Pourtant, en sciences de gestion, les recherches sur ce sujet sont relativement récentes (par exemple les travaux de Honoré, 2000, 2002, 2006 ; Herrbach, 2000, Prudence, 2009, etc.). Pour Prudence (2009, P.85), le concept de déviance n'a été que « partiellement » traité dans la littérature de gestion. De même, de nombreux déterminants des comportements déviants au travail ont été répertoriés et leurs regroupements ont été opérés. Cependant, il est surprenant de constater que peu de recherches ont tâché de faire un lien de causalité entre lesdits comportements déviants et leurs déterminants, ou du moins, au sein d'un seul et unique modèle. Ainsi, Bennett et Robinson (2004) notent que si les premiers « travaux (centrés sur la nature de la déviance) apportent des éléments intéressants sur la compréhension des comportements déviants, ils font peu le lien entre eux et, d'une part, le fonctionnement de l'organisation, d'autre part, les réponses de l'organisation et des salariés qui les subissent ».

L'objectif de cet article est de proposer quelques éléments théoriques et empiriques de réponse à la question : **Quels sont les déterminants (facteurs explicatifs) des comportements déviants des managers responsables d'exécution du budget ?**

L'article est organisé en trois parties. La première est consacrée à la revue de littérature et les hypothèses de la recherche. La deuxième expose la méthodologie de la recherche. La troisième partie présente les résultats.

1. Analyse de la littérature et hypothèses de la recherche

1.1. Définition de la notion de comportement déviant

La déviance est un terme très générique qui comprend des comportements aussi divers que la fourberie, la tricherie, la déloyauté, le crime, la simulation, l'immoralité, la trahison (Prudence, 2009, P.86). Selon le dictionnaire Robert, « la déviance caractérise ce qui s'écarte, se détourne ou est détourné de sa voie ou de la direction normale ». La déviance est une transgression des normes. C'est un fait social qui n'existe qu'en regard de la normalité. Un acte n'est par conséquent pas déviant en soi : la déviance est un sous-produit du regard des autres. Elle peut revêtir de multiples formes qui sont considérées comme plus ou moins graves selon les sociétés : transgressions des usages, des coutumes, des normes juridiques. Les normes varient également en fonction de la position sociale d'un individu de sorte qu'un comportement peut être jugé déviant pour certains membres d'un groupe et pas pour d'autres membres. Finalement,

ce sont les sanctions et la sévérité avec laquelle elles sont appliquées qui permettent de mesurer l'effectivité des normes et de distinguer le degré de tolérance à l'égard de certains comportements déviants. D'après Becker (1963)¹, ce sont « *les groupes sociaux qui créent la déviance en instituant des normes, dont la transgression constitue la déviance, en appliquant ces normes à certains individus et en les étiquetant comme déviants. De ce point de vue, la déviance n'est pas une qualité de l'acte commis par une personne, mais plutôt une conséquence de l'application, par les autres, de normes et de sanctions à un « transgresseur ». Le déviant est celui auquel cette étiquette a été appliquée avec succès et le comportement déviant est celui auquel la collectivité attache cette étiquette* ».

Robinson & Bennett (1995, P.556) définissent les **comportements déviants** comme « des comportements qui violent les normes organisationnelles et qui, ce faisant, menacent le bien-être d'une organisation, de ses membres ou les deux ». Ces comportements sont volontaires au sens où les salariés n'ont pas ou n'ont plus la motivation de se conformer aux attentes et aux normes de leur contexte organisationnel, voire sont explicitement motivés pour violer ces normes. Clinard et Meier (2007, cités par Steffgen, 2009)² proposent différentes **définitions de la déviance**, lesquelles reposent sur des exposés statistiques, absolutistes, « réactivistes » ou normatifs. La définition statistique identifie la déviance comme un comportement statistiquement rare. Sous l'angle d'une définition absolutiste, le comportement déviant constitue une violation des principes et des valeurs supposées universelles. Une définition « réactiviste » considère tout acte déviant comme la transgression d'une interdiction spécifique, qu'elle ait ou non un caractère officiel. Enfin, une définition normative décrit la déviance de façon tautologique comme la violation d'une norme, c'est-à-dire d'une conduite standard à laquelle la plupart des individus pensent devoir se conformer. Selon les termes de Cusson (1992, cité par Prudence, 2009, P.166), « la déviance est l'ensemble des conduites et des états que les membres d'un groupe jugent non conformes à leurs attentes, à leurs normes ou à leurs valeurs et qui, de ce fait, risquent de susciter à leur part réprobation et sanctions ».

Le tableau n°1 ci-après résume les définitions des mauvais comportements au travail des différents auteurs. On peut y constater qu'en général, les études qui se sont déroulées jusque-là se sont intéressées à des formes de comportements déviants au travail telles que le vol, les agressions, les abus, l'absentéisme, les intentions de départ, etc.

¹ Becker H.S. (1963), *Outsiders*, p.32-33

² Cités par Steffgen Georges (2009) dans « Comportement déviant et violence dans les établissements scolaires du Luxembourg », *international journal of violence and school*, 10 (version en français), décembre 2009, 56-74.

Tableau n°1 : Les définitions des mauvais comportements au travail

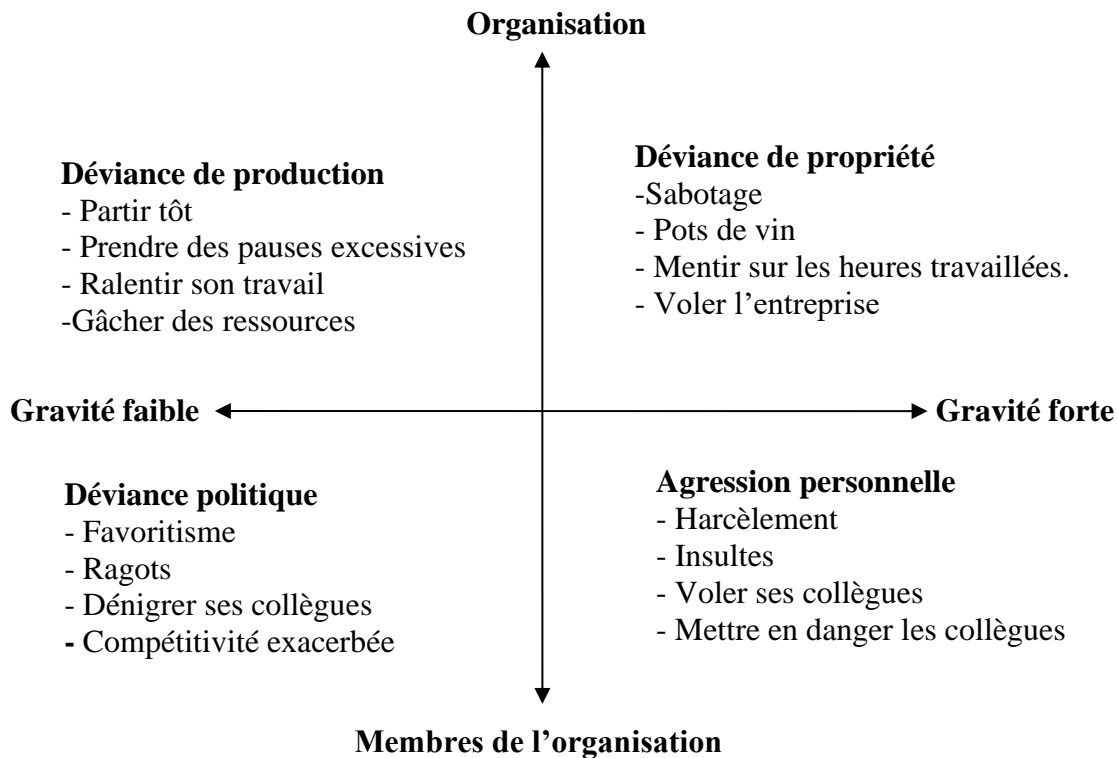
Auteurs	Concepts	Définitions
Neuman et Baron (1998)	Agression au travail	Comportement par lequel un individu tente de faire du tort à ses coéquipiers ou à son organisation.
Giacalone et Greenberg (1997)	Comportements antisociaux	Comportement qui cause du tort ou qui est susceptible de causer du tort à l'organisation, aux employés et aux parties prenantes.
Skarlicki et Folger (1999)	Comportements de représailles organisationnelles	Réponse comportementale à une injustice perçue.
Robinson et Bennett (1995)	Comportements déviants au travail	Comportement volontaire qui transgresse d'importantes normes organisationnelles, menaçant ainsi le bien-être de l'organisation, de ses membres, ou les deux.
Sackett (2002)	Comportements contreproductifs	Comportement délibéré considéré contraire aux intérêts légitimes de l'organisation
Griffin et Lopez (2005)	Comportements dysfonctionnels	Comportement qui entraîne des conséquences négatives pour un autre individu, un groupe ou une organisation.

Source : Robinson et Greenberg (1998, p.4)

1.2. Typologie des comportements déviants

Le comportement dysfonctionnel est le fait de ne pas tenir les éléments liés à son rôle. Robinson et Bennett (1995) distinguent deux catégories de comportements déviants : la déviance de production et la déviance de propriété. La déviance de la production (*production deviance*) regroupe les comportements de nature contre-productive tels que la réduction de la qualité, le ralentissement du travail, le gaspillage des ressources, etc. La déviance de propriété (*property deviance*) englobe des actes contre les biens et les actifs de l'organisation, notamment le vol, les pots de vin, le mensonge, etc. Les auteurs répertorient, en outre, deux axes d'analyse de ces comportements : la gravité ou la nocivité du comportement (faible ou forte) et la destination de l'acte ou cible de comportement (l'acte est commis envers l'organisation ou envers les individus qui la composent). En croisant les deux axes et les deux catégories de comportements dysfonctionnels, ils parviennent à déceler quatre quadrants de comportements des salariés. Les comportements qui représentent les actes mineurs de déviance comprennent des actions à l'encontre de la production et des procédures mises en place. Par contre les actes qualifiés de graves concernent à la fois des actions à l'encontre des biens matériels (organisation) et des agressions personnelles (relations interpersonnelles).

Figure n°1 : Typologie des comportements déviants des salariés



Source : Robinson et Bennett (1995)

Robinson et Bennett (1995, P.566) définissent les comportements relevant de la déviance politique comme « des comportements qui s'inscrivent dans les interactions sociales ayant comme but de désavantager un individu sur le plan personnel et politique ». Ce sont des comportements mineurs en termes de conséquences négatives et qui ciblent les individus. Gruys (1999) propose une typologie des comportements déviants au travail en onze catégories : comportements liés au vol, destruction de la propriété, mauvais usage de l'information, mauvais usage de temps et des ressources, comportement non sécuritaires, assiduité médiocre, pauvre qualité de travail, usage d'alcool, usage de drogue, abus verbaux, violence physique. De même, Neuman et Baron (1998) ont élaboré une typologie qui tâche de regrouper les comportements déviants au travail en trois catégories, à savoir : l'expression d'hostilité (déviance exprimée par des paroles et des gestes symboliques), l'obstructionnisme (comportements qui ont pour effet de nuire à la performance des collègues et de l'organisation) et l'agression ouverte (la violence physique envers des personnes ou des objets).

Dans cet article, nous utilisons la typologie de Bennett et Robinson du fait qu'elle a la vertu de regrouper les comportements en deux grandes familles, réparties en quatre quadrants. De plus, sa validité est reconnue et prouvée par plusieurs recherches antérieures (Berry et al., 2007 ; Colbert et al., 2004). Cependant, nous nous intéresserons uniquement aux comportements

déviants tournés vers l'organisation, notamment la déviance de production et la déviance de propriété ; les comportements dysfonctionnels des acteurs tournés vers les autres membres de l'organisation sont exclus de notre champ d'investigation.

1.3. Déterminants des comportements déviants autour du budget et hypothèses de la recherche

En parcourant la littérature, on se rend compte que les facteurs qui jouent un rôle dans la manifestation des comportements déviants au travail varient d'un auteur à un autre. Ainsi, Robinson et Greenberg (1998), classent les antécédents des comportements déviants au travail en trois catégories : les facteurs individuels, les facteurs sociaux et interpersonnels puis les facteurs organisationnels. Neuman et Baron (1998), ne sont pas du reste ; ils identifient quatre déterminants des comportements déviants au travail. Ce sont : les facteurs sociaux, les facteurs situationnels, les déterminants liés à la personnalité, les variables liées à l'évaluation cognitive. Dans la même veine, Sackett et De Vore (2001) classent les déterminants des comportements déviants au travail en six catégories : les variables de la personnalité, les caractéristiques de l'emploi, les caractéristiques du groupe de travail, la culture organisationnelle, les systèmes de contrôle, l'injustice. Lau et al. (2003), pour leur part, recensent quatre classes de facteurs explicatifs des comportements déviants au travail : les facteurs individuels, les facteurs organisationnels, les facteurs liés au travail et les facteurs contextuels.

Dans cette recherche, nous répertorions l'environnement politique, les pressions sociales, le degré d'implication du gestionnaire et les caractéristiques du contrôle budgétaire comme déterminants des comportements déviants au travail.

1.3.1. L'incertitude de l'environnement politique : facteur du déclenchement des comportements de réduction de la qualité des dépenses budgétaires (déviance de production).

En effet, Merchant (1990) souligne qu'« en situation d'incertitude, l'évaluation budgétaire aurait donc des conséquences dysfonctionnelles ». Le courant de la contingence définit l'environnement comme « une donnée objective qui s'impose à l'organisation et avec laquelle celle-ci doit composer » au risque sinon d'être sous-performante et à l'extrême de disparaître (Desreumaux, 1998, P.121). Selon Govindarajan (1984), « l'environnement apparaît comme un élément influant fortement sur le système de contrôle. Dans un environnement incertain, les budgets n'ont pas leur place. Ils sont particulièrement bien adaptés à des environnements stables dans lesquels les managers préféreront utiliser des critères mécaniques d'évaluation pour une plus grande justice sociale ».

L'environnement est donc une variable importante pour l'étude des phénomènes organisationnels. Il a surtout été étudié par l'incertitude qu'il génère et le degré de complexité qui le caractérise (Berland, 1999, P.155). Pour Duncan (1972, P.314), « l'environnement est l'ensemble des facteurs physiques et sociaux qui sont directement pris en compte dans les activités de prise de décision des individus dans l'organisation ». Duncan distingue deux dimensions de l'environnement : la variabilité et la complexité. Pour cet auteur, la variabilité ou dynamisme représente la rapidité et l'ampleur des changements dans les éléments de l'environnement ; la complexité ou imprévisibilité est liée à la difficulté pour le décideur de constituer des liens clairs de cause à effet entre les événements de l'environnement et leurs conséquences pour l'organisation. Selon Gervais & Thenet (1998), l'environnement très variable devrait stimuler une accélération du cycle budgétaire pour le rendre plus proche des budgets moins contraignants et révisés fréquemment. La variabilité de l'environnement est considérée de façon classique, d'après Child (1972), par plusieurs dimensions : la fréquence des changements des différents aspects de l'environnement ; l'importance des modifications intervenant à chaque changement ; l'irrégularité du changement, la variabilité du changement. Un environnement instable subira de fortes modifications, irrégulières et imprévisibles. L'environnement peut donc être considéré comme un élément déterminant de la physionomie des budgets. L'incertitude est habituellement vue comme affectant la contrôlabilité, la complétude et la pertinence de l'évaluation budgétaire (Hartmann, 2000, p. 471). Elle rend, en effet difficile le jugement ex post de la bonne ou mauvaise performance mesurée en termes budgétaires : s'explique-t-elle par les circonstances ou par l'effort déployé par le manager ? En situation d'incertitude, l'évaluation budgétaire aurait donc des conséquences dysfonctionnelles (Merchant, 1990) car le principe de contrôlabilité n'est pas respecté et la mesure de la performance est incomplète (Chapman, 1997 ; Hartmann, 2000, p. 193).

Par ailleurs, Galbraith (1973) accorde également une grande place à l'incertitude comme facteur déterminant de la structuration d'une organisation. Selon la logique de la théorie de la contingence, l'incertitude de l'environnement peut avoir des effets directs néfastes sur la performance, à travers, **dans notre cas, la réduction de la qualité de dépenses budgétaires et le gaspillage des ressources.** L'incertitude constituerait un facteur modérateur de la relation entre les caractéristiques budgétaires et la performance dans une organisation. Hirst (1987) formule l'hypothèse selon laquelle, « plus le degré d'incertitude est élevé, plus le recours au budget pour l'évaluation des performances va générer des comportements dysfonctionnels, tels

que la falsification de données sur la performance réelle. A contrario, quand l'incertitude est faible, la fixation d'objectifs budgétaires spécifiques et difficiles favorise la performance ».

La dimension de l'environnement la mieux adaptée à l'objectif de notre présente recherche semble être la variabilité, car elle traduit la fréquence des variations des éléments constitutifs de l'environnement, qui cadre bien d'ailleurs avec la durée précaire dans l'exercice de la fonction. En effet, au Tchad, le temps nécessaire qu'a un manager pour exercer une fonction qui lui est assignée, semble être relativement court (tout se passe comme si un manager est nommé pour maximum six mois). Devant cet état de fait, bon nombre de gestionnaires de deniers publics préfèrent vite s'accaparer des ressources et partir. Ce qui corrobore d'ailleurs les travaux de Simon (cité par Plane, 2003, pp. 143) selon lesquels « le décideur est fortement influencé par son environnement organisationnel, par des règles de gestion propres à l'entreprise et par des jeux d'influence au sein de la hiérarchie organisationnelle ».

De tout ce qui précède, nous trouvons la justification d'émettre la première hypothèse de la recherche de la façon suivante : **H1 : L'incertitude perçue de l'environnement modère le lien entre contrôle budgétaire et comportement de réduction de la qualité des dépenses budgétaires (déviance de production).**

1.3.2. Les pressions sociales : facteurs de la piètre qualité de dépenses budgétaires (déviance de production) et des comportements dysfonctionnels opportunistes (déviance de propriété).

Dès sa naissance, l'être humain appartient à un groupe social. Celui-ci possède des codes de référence et des normes à respecter. Le comportement de l'individu a tendance à se référer à son entourage, les personnes qui lui sont proches. De nombreuses études illustrent l'impact des pressions sociales (normes subjectives) sur les intentions comportementales ou sur les comportements (Bamberg et Schmidt, 2001 ; Johnston et White, 2003 ; Mathies et al., 2006). Selon Ajzen (1991), la pression sociale (ou norme subjective) perçue par l'individu peut être en faveur de l'adoption ou de la non adoption d'un comportement. D'après l'auteur, la mesure de la norme subjective concernant un comportement se réfère donc naturellement à ce que pensent les personnes proches de l'individu concerné (« la plupart des personnes qui comptent pour moi pensent que je devrais... » ; « Mes proches s'attendent à ce que... »).

D'Iribarne (1990) et Hofstede (1991) soulignent que les modes d'organisation sont fortement influencés par les caractéristiques culturelles des groupes sociaux. Et D'Iribarne (2000) de préciser que « le réseau social peut inculquer à l'individu deux types d'éthique qui vont influencer son comportement en organisation. La première forme d'éthique donne du sens au

respect des préceptes généraux d'honnêteté, comme celui des coutumes d'une profession. Elle incite l'individu au respect des règles et standards dictés par son organisation. Il choisit donc d'être fidèle à son organisation plutôt qu'à sa famille, son clan ou à ses amis. Au contraire, dans le second type d'éthique, il s'agit avant tout, en faisant son devoir, d'être fidèle aux groupes (famille, clan ou réseau) dont l'individu est membre ». A chacune de ces formes d'éthique correspond un mode de contrôle spécifique. Ainsi, pour la première forme d'éthique, Philippe D'iribarne propose un contrôle bureaucratique flexible ; pour la seconde forme, il préconise un contrôle bureaucratique rigide. En général, « certains individus subiraient des pressions normatives de la part de leur groupe de travail afin qu'ils adoptent des comportements déviants au travail » (Robinson et Greenberg, 1998).

Compte tenu de ces développements préliminaires, notre deuxième hypothèse propose de vérifier que : **H2 : Les pressions sociales conduisent à une piètre qualité des dépenses budgétaires (déviante de production) et des comportements dysfonctionnels opportunistes (déviante de propriété).**

1.3.3. Le faible degré d'implication professionnelle : déterminant de la piètre qualité des dépenses budgétaires tchadiennes (déviante de production) et des comportements opportunistes (déviante de propriété).

Nouri (1994) fait observer que « lorsque les managers sont très impliqués dans l'organisation, une forte implication dans leur travail est associée à une faible propension à créer du slack. Pour ceux qui ont un faible niveau d'implication organisationnelle, l'implication dans le travail est associée à une plus forte tendance au slack ». L'implication organisationnelle peut être appréhendée à partir de trois grandes dimensions identifiées dans les travaux de recherche : la dimension affective (l'attachement de la personne à son organisation), la dimension calculée (qui fait référence au calcul rationnel d'un salarié anticipant les coûts éventuels de son départ de l'organisation) et la dimension normative (qui désigne les obligations ressenties par une personne vis-à-vis de son organisation). Selon Mowday et al. (1982), lorsque les salariés ressentent une forte implication affective, ils adhèrent aux valeurs et aux buts de l'organisation et sont prêts à réaliser des efforts pour contribuer à son succès. Ils peuvent ainsi réduire le slack budgétaire pour aider l'organisation à poursuivre ses buts dans le cadre de la budgétisation. Inversement, lorsque l'implication affective est faible, les managers peuvent poursuivre leurs propres intérêts au détriment de ceux de l'organisation et créer du slack budgétaire. Pour ce qui concerne l'implication calculée, le salarié évalue son adhésion à l'organisation en fonction des avantages qu'il peut en retirer. Par contre il se produit une implication normative lorsque la

totalité des pressions internalisées pousse le salarié à agir de manière à satisfaire les buts et les intérêts organisationnels.

Plane (2003, P.181) identifie quatre grands items pour repérer l'implication : les intérêts de vie, l'importance de la performance pour l'évaluation de soi, la consistance avec le soi et la participation active. Thévenet (2000) répertorie cinq grandes causes de l'implication : l'environnement du travail (relations interpersonnelles dans l'équipe, relations avec l'encadrement, lieu géographique d'exercice du travail) ; les produits de l'organisation (activité de l'entreprise, portefeuille de produits) ; l'entreprise ou l'organisation au sens large (politique générale, culture et projet, valeurs dominantes) ; le métier (attachement à sa profession, sentiment d'appartenance à un milieu professionnel) ; la valeur travail (centralité du travail, respect du travail, éthique personnelle par rapport à l'activité). En clair, l'implication en situation de travail représente « la manière dont une personne place son travail compte tenu de ses autres intérêts de vie, s'identifie au travail, s'engage psychologiquement et physiquement, appréhende son niveau de performance comme essentiel pour s'auto-évaluer et participe intensément aux relations et aux réalisations dans les situations de travail » (Plane, 2003, P.182).

Si, pour la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1970), « l'individu peut adopter un comportement à partir des attitudes et des pressions sociales », il convient également de noter que le comportement de conformisme ne dépend pas uniquement des caractéristiques de la personne impliquée, mais aussi de l'environnement dans lequel ce comportement apparaît. De ce qui précède, notre troisième hypothèse se propose de montrer que :

H3 : L'effet des pressions sociales sur les comportements déviants (déviante de propriété) vis-à-vis du budget est médiatisé par le degré d'implication professionnelle du manager.

1.3.4. Le contrôle budgétaire : facteur explicatif des comportements déviants au travail (déviante de production et déviante de propriété)

La littérature scientifique révèle que les systèmes budgétaires, dont la mission est de contrôler la performance et les responsabilités des managers au sein d'une organisation, se trouvent par la suite être à l'origine des comportements déviants de ces mêmes managers. En effet, on reproche au budget de renforcer le conformisme, d'encourager les comportements égoïstes et la constitution des matelas budgétaires. Sponem (2004, P.236) a mis en évidence une corrélation positive de l'ordre de 0,751 entre les effets pervers du budget et les comportements opportunistes. De même, Onsi (1973) mentionne qu'il existe « une relation positive entre la

tendance à créer du slack et l'existence d'un système de contrôle autoritaire, facteur de tension, sur l'atteinte des objectifs ».

Selon Chatelain-Ponroy et Sponem (2007, PP.12-19), le système de contrôle de gestion impose de réduire la complexité et donc la richesse de l'organisation en privilégiant ce qui peut être quantifiable ; il induit souvent, de ce fait, des effets pervers. Ces auteurs ajoutent que « trop strictement appliqué, le contrôle de gestion de type cybernétique, conduit à des comportements irresponsables, à la survalorisation du court terme et à l'oubli des besoins de coordination et de l'intérêt de l'entreprise au profit des intérêts locaux. Pour Hopwood (1972a), « la rigueur du contrôle budgétaire amène le manager à créer une pseudo-production, à manipuler les données comptables ».

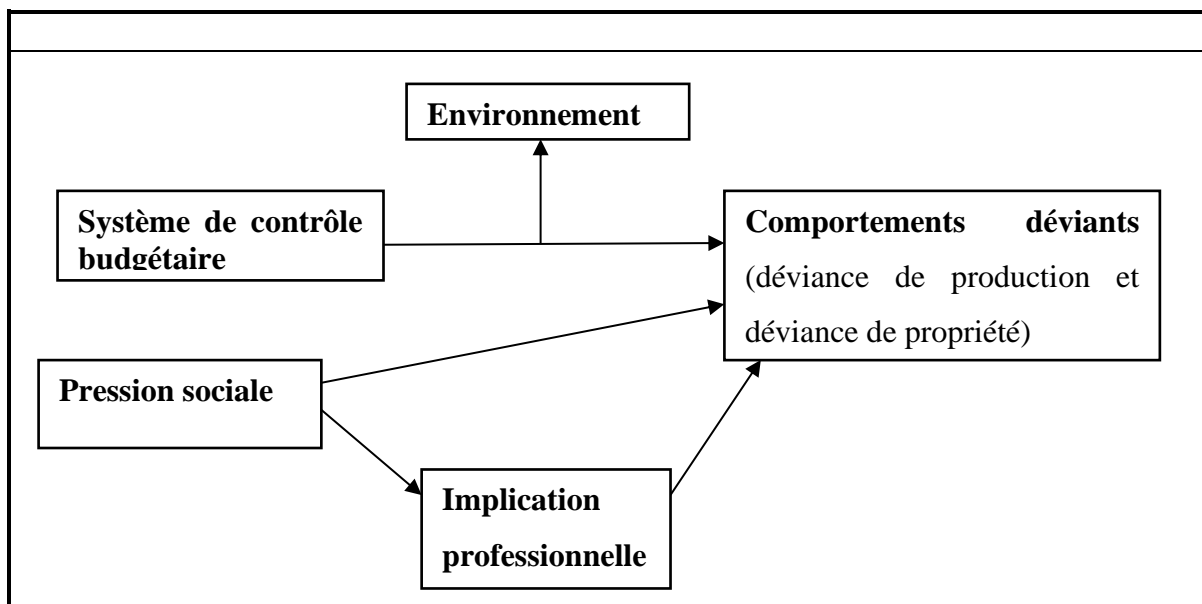
Dans le même sillage, Van Der Stede (2000) parvient à préciser que « le contrôle budgétaire trop rigide a tendance à créer du slack et une orientation vers le management à court terme ». Faye D. & Wade M.E. (2022, P.341) ont également mis en évidence une « corrélation positive entre le contrôle de gestion et comportement dans un contexte particulier ».

De ces résultats préliminaires, nous formulons notre quatrième hypothèse comme suit :

H4 : Le système de contrôle budgétaire conduit le gestionnaire de fonds publics à adopter des comportements déviants (déviante de production et déviante de propriété) vis-à-vis du budget tchadien.

Tout cela nous amène à concevoir un modèle conceptuel suivant :

Figure n°2 : Modèle initial de la recherche



Source : notre recherche

2. Méthodologie de la recherche

Nous exposons dans ce cadre méthodologique la méthode de la recherche, les outils de collecte et d'analyse des données, l'échantillon choisi et l'opérationnalisation des variables.

2.1.Méthode de la recherche

Le présent travail suit un schéma hypothético-déductif assorti d'une approche quantitative. Le souci de tester des liens de causalité entre les variables du modèle justifie le choix de cette méthode quantitative. Aussi, avons-nous émis des hypothèses pour ensuite les tester empiriquement.

2.2. Outils de collecte, d'analyse et de traitement des données.

Une enquête par questionnaire a été menée pour recueillir les données auprès des gestionnaires tchadiens de profils divers. Les données collectées sont traitées grâce au logiciel AMOS 20.0. Pour éprouver nos hypothèses, nous réalisons successivement des analyses de variance, des régressions linéaires multiples et les analyses factorielles confirmatoires. Selon Evrard et al. (2009, P.517), « *l'analyse de la variance a pour objet de déterminer si une (ou plusieurs) variable(s) explicatives a (ont) une influence significative ou non sur une variable à expliquer* ». Pour vérifier les liens entre les variables du modèle, nous utilisons la régression linéaire multiple. Toutefois, pour certifier la qualité psychométrique de nos résultats obtenus à l'issue de la phase exploratoire, nous compléterons la régression par les équations structurelles avec comme méthode d'estimation le maximum de vraisemblance³ qui correspond mieux à la taille de notre échantillon (N=214). L'objectif recherché en utilisant plusieurs méthodes est d'accroître la validité de nos résultats. En effet, « le croisement des résultats provenant de méthodes différentes augmente la force des conclusions sur la validité convergente » (Evrard et al. 2009, p.325). Enfin, pour tester les effets modérateurs et médiateurs, nous utilisons respectivement les procédures de Darpy (2003) et de Baron & Kenny (1986), qui recommandent de tester, au moyen des régressions, trois influences.

2.3. Description de l'échantillon et collecte des données

L'enquête par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon de 320 managers financiers du secteur public tchadien durant la **période Septembre-décembre 2023**. Le choix du secteur public s'explique par le fait que c'est dans ce secteur où l'on observe plus de comportements déviants dans les dépenses budgétaires. Sur les 320 questionnaires distribués en direct sous

³ Selon Roussel et al. (2002), « l'estimation des paramètres par la méthode du maximum de vraisemblance est la plus adaptée dans le cas d'un échantillon de 200 à 300 individus ».

format papier A4 à nos répondants, 243 sont retournés, soit un taux de retour de 76% et 214 sont exploitables, parce que régulièrement remplis, soit un taux de réponse exploitable de 88%.

2.4. Mesure des variables du modèle

Le modèle de mesure de la recherche comporte cinq catégories de variables, notamment : le contrôle budgétaire, les pressions sociales, l'environnement, l'implication professionnelle et les variables « comportementales : déviance de production et déviance de propriété ». Toutes les variables ont été opérationnalisées par des items à cinq intervalles de type Likert avec ancrage à gauche et à droite (pas du tout d'accord/tout à fait d'accord).

2.4.1. Le contrôle budgétaire

Le « **contrôle budgétaire « serré »** » a été opérationnalisé par Van Der Stede (2001b) à partir d'une série de questions regroupées en quatre catégories : « une tolérance faible pour les écarts au budget pendant l'année ; un suivi détaillé de chaque ligne budgétaire ; une discussion intense sur les résultats budgétaires ; une forte insistance sur l'atteinte des objectifs budgétaires ». Nous utilisons donc l'échelle éprouvée de cet auteur pour adapter notre recherche ; notre échelle comporte onze (11) items répartis dans quatre (4) dimensions.

2.4.2. Les déviations de production et de propriété

Selon Le Roy (2010), la plupart des instruments développés pour mesurer les comportements déviants « *comportent des limites conceptuelles, opérationnelles, méthodologiques et/ou psychométriques importants. On retrouve des outils de recherche utilisant une échelle de fréquence perçue (par exemple, 1. Jamais, 2. Rarement, 3. Parfois, 4. Souvent, 5. Très souvent) pour mesurer la fréquence des Comportements déviants au travail (Baron & Neuman, 1998 ; Buss & Perry, 1992 ; Fox & Spector, 1999)* ».

Dans cet article, nous choisissons d'opérationnaliser les déviations de production et de propriété à l'aide de 20 items en utilisant l'échelle de Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

2.4.3. L'implication professionnelle

L'implication au travail a été mesurée à partir de l'échelle de Lodahl et Kejner (1965). La version courte de cette échelle comporte six items. Nous ne maintenons que cinq (5) items car deux des items ont quasiment le même sens.

2.4.4. Pressions du groupe

Le concept de pressions sociales a été mesuré grâce à l'échelle de Ajzen (1991, P.188) à travers deux thèmes : la tendance à se conformer aux jugements d'autrui et la tendance à les accepter comme étant plus sûrs que les siens. Les items sont, cependant, légèrement modifiés pour tenir

compte de notre contexte (public) et de la désirabilité sociale. Ainsi, trois (3) items composent cette échelle.

2.4.5. L'environnement

Nous proposons d'opérationnaliser l'environnement de l'agent tchadien par la durée précaire d'exercice de fonction (perturbations des rôles). A mesure que c'est un construit nouveau (puisque forgé par nous-mêmes), nous avons construit notre propre échelle. Celle-ci ne comporte que deux (2) items.

3. Résultats et discussions de la recherche

L'Analyse en Composantes Principales (ACP) menée (selon le critère de kaiser des valeurs propres supérieures à 1) sur les 41 items du modèle initial fait apparaître neuf (09) axes factoriels expliquant 61,9% de la variance totale. Certains items sont, soit corrélés avec les facteurs, soit présentent des contributions factorielles aux axes inférieures au seuil standard de 0,5 ; d'autres encore saturent deux fois. Nous les écartons de l'analyse jusqu'à ce qu'une quatrième ACP soit menée sur les 38 items restants et qui met en évidence 9 facteurs expliquant à 65,40% la variance totale. Aucune saturation multiple n'est observée. L'indice KMO = 0,687, ce qui est satisfaisant. Le test de sphéricité de Bartlett (signification Bartlett= 0,000) prouve que le modèle de facteurs est adapté.

Une première série de régressions est effectuée entre la variable dépendante « déviance de propriété » et les variables explicatives « contrôle budgétaire, pressions sociales, implication professionnelle et environnement ». Le tableau n°2 ci-après rend compte des résultats des régressions.

Tableau n°2 : Régression multiple : variable dépendante « déviance de propriété »

Variables	Coefficients ^a					Statistiques de colinéarité	
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Tolérance	VIF
	A	Erreur standard	Bêta				
Constante	1,902	,535		3,557	,000**		
Contrôle budgétaire serré	,488	,098	,327	4,992	,000**	,985	1,015
Implication professionnelle	-,079	,092	-,059	-,860	,391	,895	1,117
Pressions sociales	,052	,078	,049	,664	,508	,777	1,286
Environnement	-,002	,079	-,001	-,019	,985	,846	1,182

a. Variable dépendante : déviance de propriété. N=214. ** : P < 0,05

Source : notre estimation (SPSS 17.0)

Il ressort de ce tableau n°2 que le « contrôle budgétaire serré » a un effet statistiquement significatif et positif sur la « déviance de propriété ». **L'hypothèse H4 est validée.**

Une deuxième série de régressions est effectuée afin de mettre en évidence l'effet modérateur de « l'environnement » sur le lien entre « contrôle budgétaire » et « déviance de propriété ». Les résultats obtenus, suivant la procédure recommandée par Darpy (2003, P.498), sont contenus dans le tableau n°3 suivant :

Tableau n°3 : Effet modérateur de « l'environnement » sur le lien entre « contrôle budgétaire » et « déviance de propriété ».

Modèles	R ²	Variation de F	Signif. de F	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
				A	Erreur standard			
				Bêta				
Contrôle budgétaire (1)	0,111	26,463	0,000	,497	,097	,333	5,144	,000
Environnement (2)	0,002	0,508	0,477	,055	,077	,049	,713	,477
Contrôle budgétaire*Environnement (3)	0,06	13,573	0,000	,063	,017	,245	3,684	,000

a. Variable dépendante : déviance de propriété. N=214. ** : P <0,05

Source : Notre estimation (SPSS 17.0).

La lecture du tableau n°3 précédent montre que l'interaction entre le « contrôle budgétaire » et « l'environnement » a un effet statistiquement positif et significatif ($\beta=0,245$; P <0,05) sur la « déviance de propriété ». L'environnement est donc une variable modératrice du lien entre contrôle budgétaire serré et déviance de propriété. **L'hypothèse H1 est donc validée.**

Une troisième série de régression a été menée sur la variable dépendante « déviance de production » et les autres variables prédictives du modèle. Le tableau n°4 suivant abrite les résultats de la régression.

Tableau n°4 : Régression multiple : variable dépendante : « déviance de production »

Variables	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard				Bêta	Tolérance
Constante	1,855	,499		3,714	,000**		
Contrôle budgétaire serré	,813	,091	,520	8,917	,000**	,985	1,015
Implication professionnelle	-,089	,086	-,063	-1,033	,303	,895	1,117
Pressions sociales	-,210	,073	-,188	-2,870	,005**	,777	1,286
Environnement	,078	,074	,067	1,058	,291	,846	1,182

a. Variable dépendante : déviance de production. N= 214. ** : p < 0,05

Source : notre analyse (SPSS 17.0).

Les résultats du tableau n°4 indiquent que le « contrôle budgétaire » ($\beta_1=0,520$; $p<0,05$) et les « pressions sociales » ($\beta_3= -0,188$; $p<0,05$) influencent significativement la « déviance de production ». A contrario, l'influence de « l'implication professionnelle » et de « l'environnement » sur la « déviance de production » n'est pas significative à 5%. Il convient de relever que l'effet de l'implication professionnelle va dans le sens contraire (relation négative = faible implication) : une forte implication ne saurait agir sur la « déviance de production ».

Nous avons enfin testé si l'effet des « pressions sociales » sur la « déviance de production » peut être médiatisé par « l'implication professionnelle ». Le tableau n°5 suivant rend compte des résultats obtenus suivant la procédure de Baron et Kenny (1986).

Tableau n°5 : Effet médiateur de « l'implication professionnelle » entre « pressions sociales » et « déviance de production ».

Variables		Variation de R2	Variation de F	Sig. variation de F	A	Erreur standard	Bêta (std)	T	Sig.	Chemin
Implication + pressions	Pressions sociales	0,075	17,200	0,000	- 0,202	0,049	- 0,274	- 4,147	0,000	(a)
DévProd + Pressions sociales	Pressions sociales	0,014	3,094	0,080	- 0,133	0,076	- 0,120	- 1,759	0,080	(b)
DévProd + pressions sociales + Implication	Pressions sociales	0,022	2,349	0,098	- 0,161	0,079	- 0,144	- 2,040	0,043	(c)
	Implication	0,022	2,349	0,098	-0,135	0,107	-0,089	-1,243	0,208	

Source : notre calcul (SPSS 17.0)

Il résulte du tableau n°5 précédent que :

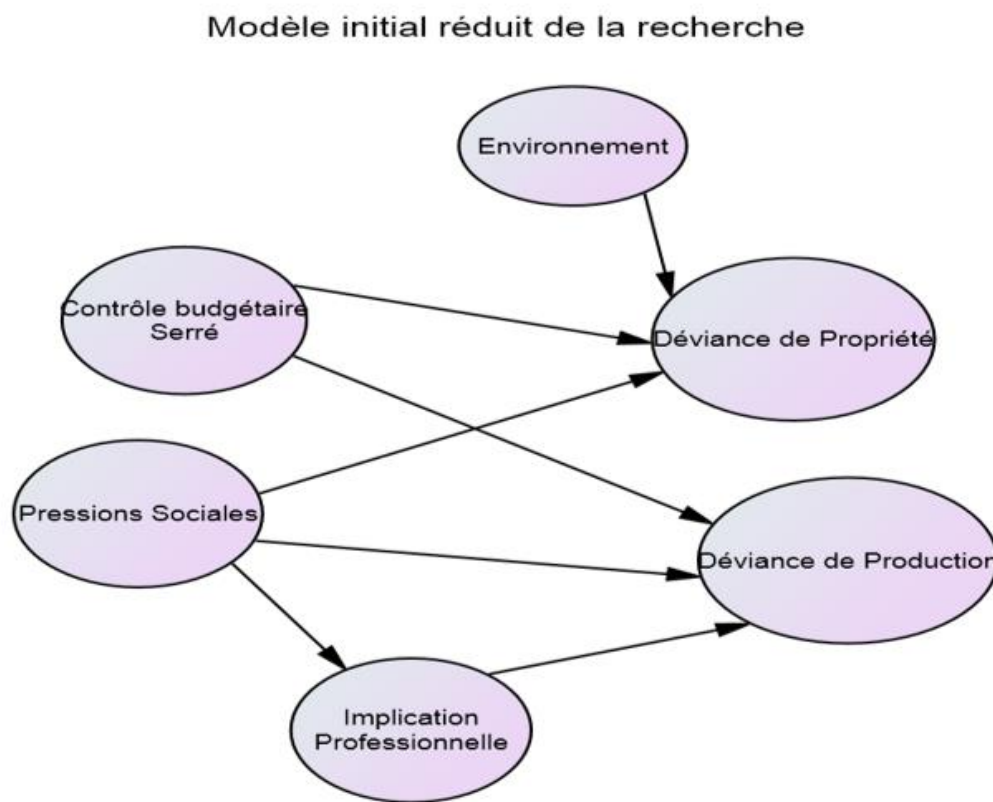
- Le chemin (a) est significatif pour les liens entre les « pressions sociales » et « l'implication professionnelle » lorsque celle-ci est faible ($\beta = -0,274$; $p<0,05$).
- Le chemin (c) montre que les « pressions sociales » influencent significativement la « déviance de production » ($\beta = -0,144$; significativité = 0,043) ; par contre, « l'implication professionnelle » n'est pas directement liée à la « déviance de production » ($\beta= -1,263$; ns).

De tout ce qui précède, l'effet des « pressions sociales » sur la « déviance de production » n'est pas totalement médiatisé par « l'implication professionnelle » car l'effet direct (des pressions sociales) reste significatif à la troisième équation. « L'implication professionnelle » n'est pas un médiateur pour les liens entre « pressions sociales » et « déviance de production » dans le cadre de cette recherche. **L'hypothèse H3 n'est pas validée.**

Un tel résultat rejoint celui de Hirschi (1969) selon lequel « les niveaux d'implication ou de participation à des activités socialement légitimes réduisent le risque de déviance d'une personne ».

Afin d'apprécier la qualité et la pertinence de nos résultats obtenus à l'aide des régressions multiples, nous avons réalisé les analyses factorielles confirmatoires. Pour cela, nous avons combiné dans un seul et unique modèle tous les déterminants des comportements déviants du budget. La figure n°3 suivant abrite le modèle factoriel initial de la recherche.

Figure n°3 : Modèle factoriel initial de la recherche



Source: notre recherche

Les résultats de l'AFC effectuée sur l'ensemble des variables du modèle sont satisfaisants. Le tableau n°6 ci-après résume les résultats de l'AFC. A l'exception du RFI, les indices incrémentaux d'ajustement du modèle à savoir le CFI, le TLI, l'IFI, le TLC, le NFI sont excellents car leur valeur dépasse le seuil d'acceptabilité qui voudrait que ces indices soient supérieurs à 0,9.

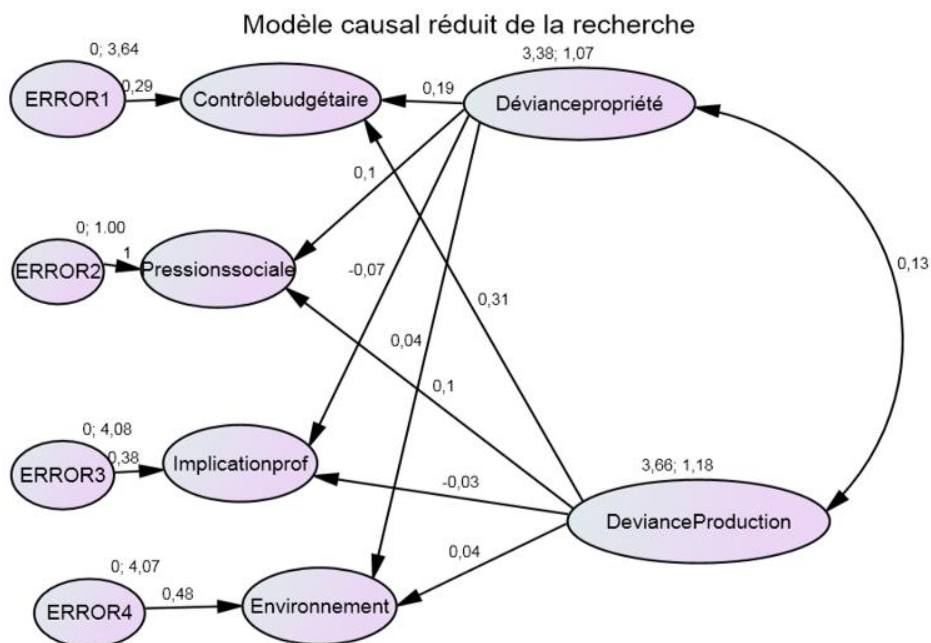
Tableau n°6 : Résultats de l’AFC sur l’ensemble des variables du modèle (N=214) : indices de qualité d’ajustement du modèle

Indices de qualité d’ajustement (seuils standards)	Valeur des indices du modèle testé
RMSEA ($\leq 0,08$ ou $\leq 0,10$)	0,013
Chi-square et valeur de la probabilité associée	31,846 ; p associée = 0,198
Degré de liberté (ddl)	26
Khi-carré normé (< 3 ou < 5 selon les auteurs)	1,225 (khi-carré divisé par ddl)
NFI ou delta 1 ($\geq 0,9$)	0,946
RFI ou rho1 ($\geq 0,9$)	0,813
IFI ou delta 2 ($\geq 0,9$)	0,990
TLI ou rho 2 ($\geq 0,9$)	0,960
CFI ($\geq 0,9$)	0,988
PNFI (plus proche de 1 possible)	0,273
PCFI (plus proche de 1 possible)	0,286
AIC (le plus faible possible)	AIC du modèle testé = 267,846 < AIC du modèle indépendant = 650,758
ECVI	ECVI du modèle testé = 0,204 < ECVI du modèle indépendant = 0,495

Source : notre calcul (AMOS 20.0)

On observe que le RMSEA de Steiger-Lind = 0,013, inférieur à 0,08 (ou 0,10, seuil de référence) : le modèle testé est donc bon. Le khi-carré normé de Jöreskog = 1,225, ce qui appartient bien au seuil d’acceptabilité (< 3 ou < 5). Ainsi, on peut conclure que le modèle de mesure testé est globalement acceptable ; il s’ajuste correctement aux données empiriques.

Figure n°4 : Modèle causal réduit de la recherche



Source: notre estimation (Amos 20.0)

Les résultats des équations structurelles par variable dépendante sont consignés dans le tableau n° 7 ci-dessous suivant le modèle formatif :

Tableau n°7 : Significativité des liens de causalité (N=214, modèle formatif)

Relations structurelles (schéma formatif)	Coefficients structurels				Coefficients de régression standardisés (λ_i)
	Estimate	SE	CR	P	Estimate
Déviante propriété ← pressions sociales	,073	,074	,993	,321	,069
Déviante propriété ← Contrôle budgétaire	,494	,097	5,106	***	,331
Déviante propriété ← Environnement	-,009	,078	-,119	,905	-,008
Déviante production ← pressions sociales	-,180	,067	- 2,686	,007	-,161
Déviante production ← Contrôle budgétaire	,822	,090	9,115	***	,524
Déviante production ← Implication prof	-,078	,085	-,925	,355	-,056

Source : notre estimation (AMOS 20.0).

Légende : CR= Critical Ratio. SE= Approximate standard Error. *** = significatif. P = probabilité.

Le lien de causalité entre « contrôle budgétaire » et « Déviante de propriété » ($CR^4=5,106 > 1,96$, $p = 0,000$) est donc significatif. De même, le lien causal entre « contrôle budgétaire » et « Déviante de production » est significatif ($CR=9,115 > 1,96$, $p = 0,007$). **L'hypothèse H4 est validée.**

De façon analogue, Les résultats obtenus en utilisant le modèle réflectif sont contenus dans le tableau n°8 suivant :

Tableau n°8 : Significativité des liens de causalité (N=214, modèle réflectif)

Relations structurelles (schéma réflectif)	Coefficients structurels				Coefficients de régression standardisés (λ_i)
	Estimate	SE	CR	P	Estimate
Pressions sociales ← Déviante propriété	,077	,033	2,307	,021	,097
Contrôle budgétaire ← Déviante propriété	,185	,037	4,968	***	,281
Environnement ← Déviante propriété	,044	,061	,715	,475	,049
Pressions sociales ← Déviante production	-,118	,061	-1,923	,054	-,131
Contrôle budgétaire ← Déviante production	,313	,036	8,797	***	,498
Implication prof ← Déviante production	-,033	,049	-,673	,501	-,046

Source : notre estimation (AMOS 20.0)

On constate que le test de student (CR) pour les liens entre « pressions sociales » et « Déviante de propriété », entre « contrôle budgétaire » et « Déviante de propriété » puis entre « contrôle budgétaire » et « Déviante de production » est supérieur à 1,96 : ceci témoigne que ces liens sont significatifs à 5%. **Les hypothèses H4 et H2 sont validées.**

⁴ Le test de Student (CR) permet de juger la significativité des relations causales entre les variables. Les valeurs doivent être supérieures à 1,96.

Le lien de causalité entre « pressions sociales » et « Déviance propriété » positif et à la limite significatif ($p=0,021$) signifie que « lorsque la pression des parents et amis est forte, la tendance à adopter des comportements déviants relatifs à la propriété de l'organisation est assez forte de la part des managers financiers tchadiens ». De tels résultats confirment bien ceux obtenus précédemment par la méthode de régression linéaire multiple. Il y a donc stabilité de nos résultats à travers les différentes méthodes utilisées. Le modèle théorique s'adapte bien aux données empiriques recueillies.

Conclusion, implication, limites et voies de recherches futures

La présente recherche s'est proposée d'étudier les déterminants des comportements de déviants des managers financiers tchadiens. Les résultats des analyses factorielles suggèrent des corrélations et des liens de causalité entre les cinq déterminants listés ci-haut et les variables comportementales. Le test t de Student laisse présager qu'il existe bien une relation entre l'environnement, les pressions sociales, le système de contrôle et le faible degré d'implication d'une part, et les variables comportementales, d'autre part. Ce test a indiqué que les relations entre ces variables susmentionnées sont significativement différentes de zéro. Les équations structurelles font ressortir des coefficients de régression significatifs entre les variables explicatives (les déterminants) et les variables comportementales (déviance de propriété et déviance de production). Le modèle peut donc être utilisé pour prédire le lien entre les variables. Ainsi, **nous pouvons donc retenir l'environnement, les pressions sociales, le système de contrôle et le faible degré d'implication comme principaux facteurs explicatifs des comportements déviants des managers responsables d'exécution du budget tchadien.**

Les principaux apports de notre recherche sont de deux ordres : théorique et managérial. En effet, le premier apport de notre recherche est d'ordre théorique et concerne le champ d'investigation de la recherche. La recherche sur le budget a été largement effectuée dans les entreprises privées et concernait les aspects techniques de l'outil budgétaire. La dimension comportementale a été tardivement prise en compte. Cette recherche contribuera donc à l'enrichissement de la littérature scientifique sur la déviance en matière budgétaire.

Du point de vue managérial, la présente recherche a une portée indéniable. Elle permettra aux dirigeants d'appréhender les principaux déterminants des comportements déviants autour du budget.

Cependant, notre recherche souffre de quelques limites liées à la représentativité de l'échantillon, à la généralisation des résultats, aux méthodes statistiques utilisées pour le

traitement des données et aux statuts des variables. En outre, le modèle n'a pas utilisé tous les déterminants des comportements déviants autour du budget.

Mais en dépit de ces limites qui n'ôtent en rien la pertinence de nos travaux, notre présente recherche ouvre la voie à d'autres recherches. Une prochaine étape de notre recherche devrait consister à soumettre nos hypothèses à des tests économétriques plus poussés et des méthodes statistiques de seconde génération utilisant l'alternative Partial Least Square (PLS) pour vérifier la stabilité des résultats. Les Analyses Factorielles Confirmatoires du second ordre pourraient donc être menées. Toujours en ce qui concerne le prolongement à apporter à notre recherche, il serait utile et judicieux de tenir compte de beaucoup de facteurs de contingence ainsi que de beaucoup de variables modératrices et médiatrices dans la prochaine recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1970). The prediction of behavior from attitudinal and normative variables. *Journal of Experimental Social Psychology*.
- Bamberg, S. & Schmidt, P., (2001). Theory-driven Subgroup-Specific evaluation of an intervention to reduce private car use. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (6), 1300-1329.
- Becker, H.S. (1963). *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. New York: The Free Press. 215 pages.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A., (1986). The Moderator-Mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations », *Journal of personality and social psychology*, Vol.51, n°6, 1173-1182.
- Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1998b). Workplace aggression - the iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency, and targets. *Public Administration Quarterly*, 21, 446-464
- Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (2004). The past, present and future of workplace deviance research », dans Greenberg's J. , (ed), *Organizational behaviour : the state of the science*, 2nd edition, forthcoming.
- Bennett, R.J, et Robinson, S.L. (2000). Development of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, n 1, p. 349-360.

- Berland, N. (1999) : « *L'histoire du contrôle budgétaire en France : les fonctions du contrôle budgétaire, influences de l'idéologie, de l'environnement et du management stratégique* ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris IX–Dauphine, Tome I (315 pages), Tome II (276 pages), Janvier.
- Berry, M.C, Deniz, S. O. et Sackett, P.R. (2007). Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, n°2, p. 410-424
- Chapman, C. S. (1997). Reflections on a Contingent View of Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, n°2, pp. 189-205.
- Chatelain-Ponroy, S. & Sponem, S., (2007). Evolution et permanence du contrôle de gestion. *Audit et contrôle, économie et management* n° 123, Avril 2007, PP.12-19
- Child, J. (1972). Organization Structure, Environment and Performance: The role of Strategic Choice. *Sociology*, pp. 2-22
- Colbert, E. A., Michael, K. M., Witt, L.A., Harter, J.K., Barrick, M. (2004). Interactive Effect and Perception of the work situation on Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, n° 4, p. 599-609.
- Darpy, D. (2003). Questions et Réponses méthodologiques, in *Market*, 3ème édition ed. Yves Evrard et al., Dunod.
- Desreumaux, A. (1998). *Théorie des organisations*. Caen, Editions Management Société.
- D'iribarne, P. (1990). *Le chômage paradoxal*, PUF.
- D'iribarne, P. (dir.), (2000). Culture et mondialisation : gérer par-delà les frontières. *Revue française de sociologie*. Vol. 41, n°3, PP. 562-564.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 312-327.
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2009), *Market : fondements et méthodologie de recherche en marketing*. 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 704 pages.
- Faye, D & Wade, M.E. (2022). Gouvernance des ressources publiques et théorie des comportements moutonniers dans un contexte de crise: quels usages en contrôle de gestion ?, *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 3 : Numéro 4 » pp :328 – 344.
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA, Addison-Wesley, 150 pages.
- Gervais, M. et Thenet, G. (1998). Planification, gestion budgétaire et turbulence. *Finance-Contrôle-Stratégie*, volumes n°1, n°3 ; PP. 57-84.

- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: an Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable. *Accounting, Organizations and Society*, pp. 125-135.
- Gruys, M.L. (2000). *The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace*. Thèse de doctorat, University of Minnesota, Twin City, pp.1-134.
- Hartmann, F.G., (2000). The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, pp. 451-482
- Herrbach, O. (2000) ; « *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique* ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales- Toulouse I, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, Décembre, 387 pages.
- Hirst, M. K. (1987). The effects of Setting Budget Goals and Task Uncertainty on Performance: A Theoretical Analysis. *The Accounting Review*, vol. LXII, n°4, October, pp. 774-784.
- Hirschi, T. (1969). *Causes of Delinquency*. University of Californai Press. 309 pages.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. London : McGraw-Hill.
- Honoré, L. (2006). Déviance et contrôle des comportements, *Finance- Contrôle- Stratégie*, Volume 9, n° 2, juin, p. 63 – 87.
- Hopwood, A.G. (1972). An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. *Journal of Accounting Research*, p. 156- 182
- Lau, C. S. Vivian, Wing Tung, AU et Jane, M. C. HO., (2003). A qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behaviors ID Organizations. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, p. 73-99.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*. Volume 49, n°1, pp. 24-33
- Matthies, E., Klockner, C. A. & Preibner, C. L. (2006). Applying a Modified Moral Decision Making Model to Change Habitual Car Use: How Can Commitment be Effective? *Applied Psychology: an International Review*, 55(1), 91-106
- Merchant, K. (1990). The effect of financial controls on data manipulation and management myopa. *Accounting, Organizations and Society*, 15, pp. 297- 313.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York, Academic Press.
- Neuman, J.H., & Baron, R.A. (1998a). *Perceived injustice as a cause of—and justification for – workplace aggression and violence*. In O'Leary-Kelly, A.M. & Skarlicki, D.P. (Chairs),

Advances in organizational justice theories: The motivation to engage in dysfunctional behavior. Symposium conducted at the meeting of the Academy of Management, San Diego, CA.

Nouri, H. (1994). Using Organizational Commitment and Job Involvement to Predict Budgetary Slack: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, pp. 289- 295

Onsi, M. (1973), « Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack», *The Accounting Review*, (July): pp. 535-548.

Plane, J-M. (2003). *Management des organisations : théories, concepts, cas*, Dunod, paris.

Prudence, J. (2009) : « *La maîtrise du slack budgétaire : une analyse autour des théories de la déviance et de la criminologie, le cas d'une entreprise de distribution* ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, octobre, 505 pages.

Robinson, L. S. & Bennett, R. J. (1995). A typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°2, p.555-572.

Robinson, S.L., et Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly : Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 5, pp. 1–30). New York : Wiley.

Roy (LE), J. & Finkelstein, R. (2010). Les comportements hostiles au travail : une démarche intégrative », article soumis à l'« *Année Psychologique* ». Février, pp.43-68.

Sackett, R.P. et Devore, C.J. (2001). Counterproductive Behaviors at Work. In Anderson, D. Ones, H. Sinagil et E. Visnesvanan (Ed.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, p. 145-164.

Sponem, S. (2004) : « *Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises : proposition d'une typologie et analyse des déterminants* ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université Paris Dauphine. Décembre. 482 pages.

Steffgen, G. (2009). Comportement déviant et violence dans les établissements scolaires du Luxembourg. *International journal of violence and school*, 10 (version en français), décembre, PP. 56-74.

Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler*. Editions d'Organisations. Paris.

Van Der Stede, W.A. (2001). Measuring: Tight budgetary control. *Management Accounting Research*, Vol 12, pp. 119-137