

**Une étude empirique sur les débats et conflits
lors de l'élaboration du budget**

Véronique Nguyen Tan Hon
HEC School of Management, Paris, France

Hélène Löning
HEC School of Management (GREGHEC), Paris, France

CR 949-2011
ISBN : 2-85418-949-3

© Groupe HEC, 78351 JOUY-EN-JOSAS CEDEX, France, 2011

ISBN : 2-85418-949-3

Une étude empirique sur les débats et conflits
lors de l'élaboration du budget

Véronique Nguyen Tan Hon
Hélène Löning
HEC School of Management Paris
1, avenue de la Libération
78 351 Jouy-en-Josas Cedex
nguyen@hec.fr
loning@hec.fr

Résumé

Dans cet article, nous cherchons à étudier les phénomènes de débats et de conflits lors de l'élaboration du budget, afin de contribuer à la littérature sur les conditions propices à la performance du processus budgétaire et plus généralement sur la valeur des conflits pour la performance organisationnelle.

Une étude quantitative a été menée par questionnaire auprès de managers de profils variés. 151 questionnaires utilisables ont été recueillis et analysés selon un modèle d'équations structurelles. Nos résultats montrent que la performance du processus budgétaire est davantage influencée par les facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions (vision commune, but supérieur commun, volonté de coopérer, croyance en la possibilité de résolution), tels qu'ils sont proposés par la littérature sur le conflit, que par le niveau intrinsèque de débat ou de conflit. Au niveau des implications de cette recherche, il paraît peu souhaitable, pour les managers, d'avoir des débats ou même des conflits s'ils ne se sont assurés, au préalable, que les facteurs de cohésion, favorables à la résolution constructive des oppositions sont réunis.

En complément d'une vision classique hiérarchique du processus budgétaire, nos résultats indiquent aussi que les débats ou les conflits entre pairs sont les interactions les plus efficaces pour élaborer le budget.

Notre travail met ainsi en évidence l'importance des facteurs informels de cohésion ainsi que le savoir-faire managérial dans l'animation d'équipe pour remédier à certaines limites des outils formels de contrôle, en particulier du budget, tels qu'ils ont pu être relevés dans la littérature.

Mots-clé : budget, débats, conflits, résolution de conflits, pairs, supérieurs

Debates and conflicts during the budgeting process

In this article, we try to study the phenomena of debates and conflicts during the budgeting process, in order to improve the literature on the conditions that are favourable to the performance of the budgeting process and on the value of conflicts on organizational performance.

A quantitative study, based on 151 questionnaires collected among managers with various profiles and analyzed with structural equations modelling, enable us to conclude that the performance of the budgeting process is influenced much more by factors that have been identified in the literature on conflict as favouring a constructive resolution of oppositions (common vision, superior common goal, willingness to cooperate, belief in the possibility of resolution) than by the intrinsic level of debate or conflict. This research thus suggests for practice that debates or even conflicts among managers are not appropriate if cohesion factors, favourable to the constructive resolution of conflicts, are not at first present and effective.

Complementary to the hierarchical vision of the budgeting process, our results also show that debates or conflicts between peers are the most efficient interactions to draw up a budget.

Hence our work underscores the importance of the informal factors of cohesion as well as the managerial skill of team-management to prevent some of the flaws of the formal control devices, especially budgeting, as they have been identified in the literature.

Key-words: budget, debates, conflicts, conflict resolution, peers, superiors

1. Introduction

Concilier contrôle et innovation constitue un défi majeur pour des organisations évoluant dans un environnement instable. La division du travail, la spécialisation, la volonté d'optimiser les processus, la recherche de l'efficacité diminuent les degrés de liberté nécessaires au changement et à l'adaptation. Les systèmes de contrôle qui sont les garants de l'efficacité et de l'efficience apparaissent comme des freins au changement et à l'innovation.

D'où ce questionnement sur la compatibilité du contrôle et de l'innovation : «comment exercer une forme de contrôle adéquate dans des organisations qui demandent flexibilité, innovation et créativité ? » (Simons, 1995, p. 80). Les systèmes de contrôle peuvent-ils être utilisés pour « stimuler l'apprentissage organisationnel, l'émergence de nouvelles idées et stratégies » (Simons, 1995, p.7). Peuvent-ils jouer un rôle habilitant en plus de leur fonction coercitive ? (Adler & Borys, 1996, Ahrens & Chapman, 2004).

Dans cette perspective, Simons (1995) préconise des systèmes de contrôle interactifs qui seraient le «catalyseur d'un débat permanent au sujet des données, hypothèses et plans d'action sous-jacents» (p.87). Ils « force[ra]ient les managers à engager des conversations sur les incertitudes stratégiques ». Selon cet auteur, de nombreux systèmes pourraient être utilisés de manière interactive : tableaux de bord, plans, budgets.... L'enjeu ne serait pas de créer de nouveaux outils mais d'utiliser les outils classiques dans un « environnement qui valorise l'ouverture et accepte la confrontation et le débat constructifs » (Simons, 1995, p.122).

Cependant, le débat d'idées, bien que nécessaire, ne serait pas une condition suffisante à l'apprentissage organisationnel et au changement, lesquels impliqueraient des phases de conflit (Argyris, 1990, Robbins, 1978, Luthans et al., 1995). Les conflits seraient non seulement nécessaires à l'apprentissage et à l'innovation mais ils auraient des vertus supplémentaires. Certains conflits amélioreraient la qualité des décisions et l'implication des individus dans la mise en œuvre de ces décisions (Amason, 1996, Jehn, 1995, 1997, Pelled, 1996, Jehn & al., 1999, Pelled et al., 1999, Jehn & Mannix, 2001).

Or, peu de recherches sur le budget ont été consacrées aux interactions conflictuelles, même si une abondante littérature en contrôle s'est intéressée aux effets dysfonctionnels du processus budgétaire et a pu mettre à jour des phénomènes de défiance envers la hiérarchie, de tension (« *job-related tension* »), notamment lorsque la pression budgétaire est forte, l'évaluation de la performance liée au budget stricte et le style d'évaluation des managers très « comptable » (Hopwood, 1972, Otley, 1978, Hirst 1981, Hartmann, 2000). L'étude des phénomènes de conflit lors de l'élaboration du budget paraît d'autant plus pertinente que certains auteurs (Margerin, 1989, Bouquin, 1998) considèrent qu'un des rôles du budget est la résolution des conflits organisationnels. Le processus budgétaire peut donc apparaître comme une source de conflits (répartition de ressources rares) mais aussi comme un locus

permettant aux conflits de s'exprimer et par là-même d'être dépassés. C'est cette perspective qui nous intéresse ici.

A partir d'un enrichissement théorique apporté par les champs du contrôle et du conflit organisationnel, nous cherchons, dans cet article, à explorer les phénomènes de débats et de conflits lors de l'élaboration du budget, afin de contribuer à éclairer les conditions propices à la « performance » du processus budgétaire. Plus généralement, l'étude d'un outil formel du contrôle nous permet de mieux appréhender la fonctionnalité des débats et des conflits et la capacité des systèmes de contrôle à favoriser l'apprentissage.

L'article commence par une synthèse de la littérature, afin de préciser les concepts utilisés et de tenter l'application de concepts importés de la théorie des organisations au champ du contrôle. La partie 3 présente le développement des hypothèses qui seront testées. La partie 4 récapitule les éléments méthodologiques de notre étude, et insiste sur l'opérationnalisation des variables et la validité des échelles de mesure et des méta-construits utilisés. La partie 5 livre les principaux résultats de l'étude empirique, qui sont ensuite discutés en partie 6, avant de conclure.

2. Littérature existante

La gestion des conflits organisationnels, une fonction négligée dans la littérature sur le budget

La littérature en contrôle souligne les multiples rôles du budget, y compris celui de gérer ou de résoudre les conflits organisationnels. Les principaux rôles du budget identifiés dans la littérature (Hofstede, 1977, Margerin, 1989, Lebas, 1997) peuvent être regroupés en trois catégories : le contrôle des individus, la gestion des interactions, la gestion de la performance (Nguyen Tan Hon, 2008). Le contrôle des individus englobe les fonctions de communication, d'évaluation et de motivation. La gestion des interactions comprend les fonctions de coordination, d'allocation de ressources et de gestion des conflits. Enfin, la gestion de la performance comporte les fonctions d'anticipation-planification, de pilotage et d'apprentissage (Nguyen Tan Hon, 2008).

La littérature traite principalement de la catégorie relative au contrôle des individus et secondairement de celle de la gestion de la performance. La gestion des interactions et plus particulièrement la « résolution des conflits » (Margerin, 1989, Bouquin, 1998) ne sont mentionnées que sommairement. L'ambivalence du conflit, soit comme résultat, soit comme préalable au processus budgétaire est relevée accessoirement par Otley (1978) : « un objectif des processus budgétaires est de résoudre les conflits et d'aider à la formulation des attentes ; s'il est utilisé de manière indélicate, un système budgétaire peut encourager le conflit et conduire à une variété d'effets indésirables du point de vue organisationnel (et éventuellement individuel) » (p.145).

Les études empiriques se sont davantage centrées sur les limites des systèmes de contrôle budgétaire et sur leurs facteurs de contingence, que sur la manière dont l'élaboration du budget peut participer à la résolution des conflits préexistants ou la façon dont les conflits peuvent participer à, ou

saper la «performance» du processus budgétaire. Ce manque de considération pour les interactions conflictuelles contraste avec les pratiques des managers, qui consacrent une partie significative de leur temps à gérer d'une manière ou d'une autre des conflits (Thomas & Schmidt, 1976).

Ce silence relatif de la littérature budgétaire sur les phénomènes de conflit s'explique peut-être par l'absence de valeur démontrée de la participation des subordonnés. Les recherches empiriques n'ont en effet jamais pu établir que la participation à l'élaboration du budget influençait positivement la motivation ou la performance. Et en tant que telle, l'attribution autoritaire des budgets et la fixation unilatérale des objectifs constitue une configuration peu favorable à l'étude des conflits, puisque ceux-ci restent sous-jacents et peu visibles.

Au-delà des arguments concernant la fréquence des conflits, leurs vertus spécifiques et leur rôle nécessaire dans les processus d'apprentissage et de changement, il semble difficile de les occulter, tant ils sont sous-jacents à tout processus d'allocation de ressources et de coordination d'unités dissemblables. L'allocation de ressources rares et les différences de vision du monde sont deux des principales causes de conflit dans les organisations (Pondy, 1967, Pfeffer, 1992, Bloom, 2001, Nguyen Tan Hon, 2008). Or le budget étant à la fois le résultat d'une allocation de ressources et un projet d'actions coordonnées, les conflits, qu'ils soient non exprimés ou même promptement résolus, sont inhérents au processus budgétaire et méritent à ce titre une attention spécifique.

Le conflit et le débat

La littérature sur les conflits oscille entre des définitions partielles qui capturent un des aspects du phénomène conflictuel (réduisant par exemple les conflits aux conflits d'intérêts et méconnaissant les conflits de valeurs), et des définitions excessivement larges qui englobent toute forme d'opposition ou de compétition :

« *Le conflit survient chaque fois que des intérêts entrent en collision* » (Morgan, 1989, p. 174).

Il y a conflit « *chaque fois que des activités incompatibles se produisent* » (Deutsch, 1973, p. 10).

Peu de définitions soulignent la dimension subjective de la perception du conflit. Certains auteurs mettent en avant l'existence de buts opposés et traitent le conflit comme un comportement délibéré, réfléchi et rationnel, découlant inéluctablement de l'incompatibilité des objectifs des parties en présence (Schmidt et Kochan, 1972, p. 361). Cette perspective rationaliste néglige l'aspect spontané et irréprouvable du conflit : on peut en effet se retrouver dans une situation de conflit, sans l'avoir délibérément décidé. De surcroît, l'incompatibilité des objectifs n'est pas essentielle au conflit : les membres d'une organisation peuvent partager le même but (financier et stratégique) tout en se querellant sur les moyens de l'atteindre.

Dans cet article, nous proposons de définir le conflit comme une opposition entre individus dont au moins une des parties perçoit l'autre comme une menace ; et le débat comme un échange verbal entre parties qui ont des opinions apparemment opposées.

La notion de menace permet de tracer une frontière entre les conflits et les débats. Un débat est une opposition dans laquelle les parties ne se sentent pas fondamentalement menacées et peuvent envisager un compromis. Dans un débat, une opposition se déploie sans qu'aucun des participants ne la perçoive comme une menace : les deux opinions peuvent coexister, sans que la validité de l'une ne remette en cause fondamentalement l'autre. Le point de vue de l'autre n'est pas accepté mais il est reconnu comme acceptable. Inversement, certaines controverses, certaines querelles intellectuelles sans implication matérielle, peuvent paraître mineures à un observateur extérieur (qui juge selon son propre référentiel de valeurs), alors qu'elles sont susceptibles de déclencher une escalade de violence (à l'image des caricatures de Mahomet), car elles menacent l'identité, les croyances des personnes impliquées.

La littérature organisationnelle tend à entretenir la confusion entre les concepts de conflit et de débat. Par exemple, Eisenhardt et al. (1997a) affirment : *« Les équipes de dirigeants sont typiquement confrontées à des situations présentant un degré élevé d'ambiguïté, des enjeux majeurs et une incertitude extrême. Les discordes, les disputes, les désaccords – en bref le conflit – sont naturels dans ce type de situations »* (p. 43). Ces notions doivent pourtant être distinguées, bien qu'une ligne de démarcation « objective » soit difficile à tracer.

Le conflit organisationnel peut être fonctionnel

Les défenseurs du conflit considèrent que ce dernier est indispensable au changement, à l'apprentissage, à la création d'une cohésion interne, à l'émergence d'idées nouvelles. Depuis l'Antiquité, des penseurs ont mis en avant le rôle moteur de la contradiction et du conflit (Héraclite, 1986, Hegel, 1994, Simmel, 1995, Coser, 1956). D'autres auteurs, plus récents, ont aussi présenté le conflit, non comme une anomalie mais comme une nécessité (Morgan, 1989, Eisenhardt et al., 1997a, Robbins, 1989) : *« Non seulement, le conflit est une force positive au sein d'un groupe mais il est absolument nécessaire pour qu'un groupe fonctionne bien »* (Robbins, 1989, p. 369).

Les organisations souffrent en effet d'une déficience d'objections. Les informations que reçoivent les managers sont sévèrement filtrées (Athanassiades, 1973), la plupart des mauvaises nouvelles étant écartées (Emshoff & Mitroff, 1978). Les systèmes d'information servent davantage à justifier des positions préétablies qu'à évaluer objectivement une situation ; les subordonnés déforment le contenu de leurs communications de façon à faire plaisir aux personnes influentes (Emshoff & Mitroff, 1978). Une coalition dominante a tendance à toujours interpréter les événements et les signaux en provenance de l'environnement de manière univoque, selon les schémas qui lui ont permis de réussir et de prendre le pouvoir au sein de l'organisation (Salancik & Pfeffer, 1977, Miller, 1992).

Les individus tendent aussi à renoncer à leurs préférences personnelles pour adopter celles qu'ils perçoivent être celles du groupe. Ils développent les arguments qu'ils pensent être acceptables par le groupe et censurent ceux qui pourraient ne pas l'être. Les groupes victimes de la pensée dominante (*groupthink*) recherchent prématurément un consensus et commettent des erreurs - à l'image des « fiascos » de la politique étrangère américaine (baie des cochons, escalade de la guerre du Vietnam- (Janis, 1972, McCauley, 1989). Ce phénomène se produit aussi lors de l'élaboration du budget. La polarisation des décisions est d'autant plus forte que le groupe est homogène et qu'il n'a pas de leader pour contrebalancer l'influence de la majorité (Daroca, 1984).

Les groupes au sein desquels un membre remet en cause les idées défendues par la majorité parviennent à de meilleurs résultats que ceux ne possédant pas cet aiguillon interne (Ivancevich & Matteson, 1993, Schweiberg et al., 1989, Hoffman et al., 1962, Eisenhardt et al., 1997b). Les conflits dans les organisations doivent par conséquent être stimulés par les dirigeants (Robbins, 1978, Morgan 1988, Pondy, 1989). Ils permettent de dépasser les limites cognitives individuelles et de produire des synthèses dont la qualité est supérieure à chacune des propositions initiales (Follet, 1940). Ils évitent l'apparition prématurée d'un consensus avant que toutes les alternatives n'aient été étudiées. Ils permettent de prendre conscience des présupposés de ses raisonnements, de clarifier les ambiguïtés, de réévaluer les idées dominantes et les standards implicites (Alter, 1990, Tjosvold, 1985).

Fonctionnalité selon la nature ou l'intensité du conflit

Plusieurs décennies de littérature organisationnelle n'ont, malgré tout, pas tranché le débat sur le caractère fonctionnel ou dysfonctionnel du conflit. Le conflit améliore la qualité des décisions mais peut nuire à la formation du consensus indispensable à la mise en œuvre desdites décisions et affaiblir la capacité du groupe à travailler ensemble. Inversement, de faibles niveaux de conflits accroissent la satisfaction, l'acceptation et la cohésion d'un groupe mais peuvent être associés à de faibles niveaux de performance (Schweiberg et al., 1989, Schweiger et al., 1986, Amason, 1996, Jehn & Chatman, 2000).

L'hypothèse a été posée d'une fonctionnalité non pas intrinsèque mais contingente. Les conflits cognitifs influenceraient positivement la performance à l'inverse des conflits affectifs. Les conflits cognitifs portent sur des différences de point de vue, tandis que les conflits affectifs entraînent des sentiments négatifs (méfiance, hostilité, colère, etc.), souvent alimentés par des rivalités personnelles (Jehn, 1994, Jehn, 1995, Amason et al., 1995, Amason 1996, Amason & Mooney, 1999, Pelled et al., 2001). D'autres auteurs considèrent qu'il n'y a pas deux mais trois types de conflits organisationnels : les conflits relationnels, les conflits de processus et les conflits de tâches. Les conflits relationnels sont dus à des incompatibilités personnelles (Jehn, 1997, Jehn & Mannix, 2001). Les conflits de tâches proviennent de différences de point de vue sur le contenu et les objectifs des tâches à accomplir. Les conflits de processus portent sur l'affectation des responsabilités, des

ressources ou le planning des tâches à effectuer. Selon ces auteurs, les conflits relationnels et les conflits de processus seraient néfastes en termes de performance, à l'inverse des conflits de tâches. Les équipes les plus efficaces seraient celles qui ont des normes d'acceptation des conflits de tâches, en valorisant la discussion et l'échange d'arguments mais qui refusent les conflits relationnels.

Quelle que soit l'appellation retenue, la distinction entre conflits à contenu rationnel (cognitif ou de tâches) et conflits à contenu émotionnel (affectif, relationnel) n'apparaît cependant guère solide, que ce soit d'un point de vue théorique ou empirique.

Si l'on accepte la définition du conflit comme impliquant une menace, une dimension émotionnelle est inhérente au conflit et les auteurs qui mesurent le conflit cognitif évaluent en fait l'existence d'un débat, car ils méconnaissent la différence conceptuelle entre débat et conflit. Amason (1996) reconnaît d'ailleurs que les deux « types » de conflit peuvent se produire simultanément. Il obtient un coefficient de corrélation de 0,38 entre les deux variables. Dans la littérature, les corrélations dans la littérature s'échelonnent entre 0,34 et 0,88 (Rahim, 2002) avec une moyenne à 0,54 (De Dreu & Weingart, 2003).

Jehn & Chatman (2000) reprochent ainsi aux recherches précédentes de traiter les différents conflits comme s'ils étaient indépendants les uns des autres. Elles introduisent la notion de conflit proportionnel pour mesurer la proportion relative d'un type de conflit par rapport aux autres types de conflits. Elles observent alors que le conflit de tâches est plus bénéfique quand il est associé à de faibles niveaux de conflits relationnels et de processus que quand les trois types de conflit sont élevés.

La fonctionnalité du conflit pourrait donc ne pas découler de sa nature mais de son intensité. Un faible niveau de conflit relationnel peut être acceptable (Jehn & Chatman, 2000), tout comme un conflit cognitif modéré. Un peu de conflit stimule les capacités de traitement de l'information, alors qu'un conflit intense inhibe la flexibilité cognitive et entrave la performance (Jehn, 1995, Carnevale & Probst, 1998, De Dreu & Weingart, 2003). La combinaison d'un conflit cognitif mesuré et d'un conflit émotionnel minime pourrait donc être idéale (Rahim, 2002). Mais quelle différence existe-t-il alors entre ce conflit cognitif, épuré émotionnellement, et un débat ?

La littérature existante n'apporte donc pas de réponse claire. La confusion entre débat et conflit cognitif ne permet pas de savoir si le conflit possède des mérites propres qui n'appartiennent pas au débat.

3. Développement des hypothèses : conséquences des débats et conflits et de leur mode de résolution lors de l'élaboration du budget

L'élaboration du budget constitue un moment de la vie organisationnelle privilégié pour étudier les effets des conflits et tenter de clarifier la question de leur fonctionnalité. Les enjeux du processus budgétaire (allocation de ressources rares, exercice du contrôle et de la pression,

compétition entre centres de responsabilité, visions du monde différentes) le prédisposent à la manifestation d'oppositions, que celles-ci prennent la forme de débats ou de conflits.

Si le processus budgétaire provoque des oppositions, il peut faciliter simultanément leur résolution en offrant un cadre institutionnalisé à celle-ci : langage rationnel commun, rappel des objectifs communs, justice procédurale (dans le sens où chacun peut être entendu), recadrage possible des divergences comme un problème à résoudre (Czarniawska & Jacobsson, 1989, Besson et al., 2004, Wentzel, 2002). Certains de ces facteurs favorables à la résolution des oppositions sont inhérents au processus budgétaire, d'autres dépendent des configurations organisationnelles. Les éléments contingents, non systématiquement présents dans un processus budgétaire (à l'inverse du langage rationnel commun, par exemple), ont une influence probable sur la fonctionnalité des conflits, bien que les recherches antérieures ne les aient pas, à notre connaissance, étudiés. Ce sont ces facteurs contingents, favorables à la résolution des oppositions, dont nous voulons aussi cerner l'influence.

La relation entre débat/conflit et performance peut en effet être directe mais aussi indirecte, via leur résolution possible. Nous avons donc intégré l'impact modérateur des facteurs favorables à la résolution des oppositions, à l'étude des relations linéaires entre certains types d'opposition (débat ou conflit) et la « performance » du processus budgétaire (figure 1).

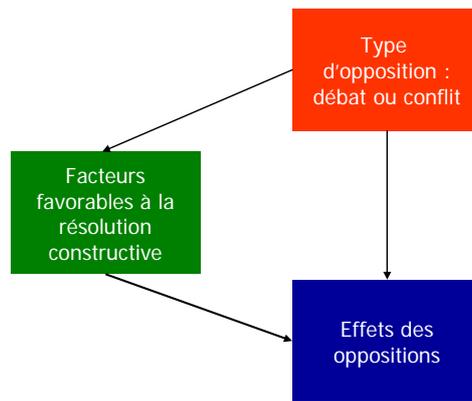


Figure 1 : modèle relationnel testé

Les facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions

La littérature sur le conflit relève plusieurs facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions.

Avant toute chose, l'existence d'un but supérieur commun est un des principes les mieux établis. La dénomination du procédé peut varier : but supra-groupe, interdépendance des objectifs, mutualisme, mais le principe reste le même : il s'agit de créer un dénominateur commun qui apaise les oppositions. Sherif (1956) a été le premier à démontrer que le moyen le plus sûr de résoudre un conflit intergroupe est l'instauration d'un but supra-groupe. Deux groupes mis en situation de compétition développent spontanément des stéréotypes négatifs vis-à-vis de l'autre, lesquels ne peuvent être surmontés que par la participation à des activités qui font appel à un but supérieur, qu'aucun des deux groupes ne peut atteindre seul. En situation d'interdépendance des objectifs, l'atteinte de l'objectif d'une partie contribue à la réalisation de l'objectif de l'autre. Les parties développent alors des attitudes positives les unes à l'égard des autres, sont plus réceptives aux idées et suggestions de l'autre, trouvent des solutions satisfaisantes à leurs divergences (Deutsch, 1973, Tjosvold et al., 1999).

Une seconde condition favorable à la résolution des conflits, complémentaire à l'existence d'un but commun, est la volonté de coopérer. Une règle de réciprocité s'instaure en effet rapidement entre individus. La compétition entraîne la compétition, alors que la coopération appelle la coopération (Axelrod, 1984). Parallèlement, la menace conduit à la contre-menace dans une spirale vicieuse (Deutsch, 1973, Cosier & Ruble, 1981). Le défi des situations de conflit consiste à introduire ou à maintenir cette volonté de coopérer dans une relation marquée par l'antagonisme. Le contenu et la forme des propos échangés paraissent déterminants. La performance serait d'autant plus élevée que les divergences cognitives sont communiquées de manière coopérative et non compétitive (Lovelace et al., 2001, Pinkley & Northcraft, 1994, Alper et al. 2000) : les communications de nature coopérative expriment explicitement le désir de trouver une solution commune, tandis que les échanges compétitifs partent du présupposé qu'il est impossible de satisfaire tout le monde ou que certains doivent gagner et d'autres perdre.

Troisièmement, le corollaire de la volonté de coopérer est la croyance en la possibilité de résolution, laquelle suppose de limiter les attributions négatives, qui dévalorisent ou disqualifient l'adversaire (Monroy & Fournier, 1997, Thompson & Nadler, 2000). L'interprétation négative des intentions de la partie adverse attise le conflit et confirme le bien-fondé de l'affrontement. La croyance dans la possibilité de résolution fonctionne comme une prophétie auto-réalisatrice. Les conflits qui sont perçus comme ayant un potentiel de résolution élevé sont plus facilement traités et influencent positivement la performance et la satisfaction des individus (Jehn, 1997).

Effets des oppositions

Une question suscitée par cette recherche est de savoir comment apprécier l'effet des oppositions qui se produisent lors de l'élaboration du budget. Une manière d'appréhender l'effet de ces oppositions consiste à s'interroger sur l'impact qu'elles peuvent avoir sur les fonctions habituellement assignées au processus budgétaire dans sa phase d'élaboration : communiquer, impliquer et motiver, coordonner, allouer les ressources, anticiper, favoriser l'apprentissage.

Quatre de ces six fonctions peuvent être évaluées simplement et subjectivement par les participants au processus budgétaire (communication, implication et motivation, anticipation, apprentissage) à la différence des fonctions de coordination et d'allocation des ressources. Il faudrait en effet pouvoir bénéficier de suffisamment de recul dans le temps et d'une position centrale pour émettre un jugement sur la qualité de la coordination et de l'allocation de ressources effectuées ; l'exercice est d'autant plus périlleux qu'aucune situation de référence ou base de comparaison ne sont disponibles.

Pour qualifier un processus budgétaire, les individus peuvent donc être interrogés sur leur compréhension et leur acceptation des objectifs budgétaires (fonction de communication), leur satisfaction et leur motivation (fonction d'implication et motivation), leur appréciation subjective de la qualité des décisions budgétaires (fonction d'anticipation mesurée non pas par la pertinence *a posteriori* des objectifs budgétaires mais par la valeur ajoutée perçue du processus budgétaire et la qualité perçue des objectifs retenus) et sur un éventuel apprentissage provoqué par l'élaboration du budget (fonction d'apprentissage). Au total, la « performance » d'un processus budgétaire est donc appréhendée dans cet article au travers la qualité perçue de ses « outputs » individuels (acceptation et compréhension du budget, motivation et satisfaction des individus) et collectifs (qualité des décisions prises, source d'apprentissage organisationnel).

Hypothèses de recherche

Les considérations précédentes sur la fonctionnalité du conflit, qui diminuerait avec son intensité, ainsi que la confusion relevée entre débat et conflit nous amènent à émettre l'hypothèse qu'il existe une relation positive entre débat et la « performance » du processus budgétaire (H1) :

H1 : Les débats ont une influence positive sur le processus budgétaire.

A contrario, nous faisons l'hypothèse d'une relation négative entre conflit et « performance » du processus budgétaire (H2) :

H2 : Les conflits ont une influence négative sur le processus budgétaire.

Enfin, les facteurs favorables à la résolution constructive devraient, quant à eux, avoir une influence positive sur les critères de performance du processus budgétaire retenus (H3) :

H3 : Les facteurs favorables à la résolution de conflits ont une influence modératrice positive sur le processus budgétaire.

4. Méthode.

Opérationnalisation des variables

Pour tester les hypothèses précédentes, nous avons eu besoin d'instruments de mesure. En l'absence d'échelles éprouvées, «prêtes-à-l'emploi», que nous pouvions appliquer telles quelles, nous avons dû construire des échelles d'attitude multiples (plusieurs énoncés servant à mesurer le même construit) afin de tester les relations entre variables.

Nous avons donc élaboré un questionnaire de 50 items, qui a fait l'objet d'un pré-test lors de onze entretiens préalables, dans le but de valider la compréhension et la pertinence de chaque question. L'opérationnalisation des variables a été effectuée en s'appuyant sur les échelles proposées dans la littérature et les connaissances que nous avons des construits à mesurer.

Variables indépendantes : conflit et débat

La mesure du conflit, a posteriori, dans un questionnaire, comporte des biais de désirabilité sociale et d'auto-complaisance. Malgré cela, de nombreuses études empiriques pratiquent des auto-évaluations du conflit, parfois en utilisant directement dans le libellé des questions le terme de conflit (Labianca et al., 1998), parfois en ayant recours à des substituts, tels que : désaccord (Pondy, 1966), tensions, animosités, affrontement (Rahim, 1983) ou encore la difficulté à travailler ensemble (White, 1961).

Les énoncés que nous avons retenus pour mesurer le conflit et sa dimension émotionnelle s'inspirent largement des travaux de Rahim (1983), Jehn (1992, 1994, 1995), Amason (1996) et Jehn & Mannix (2001). Pour ce qui est de l'opérationnalisation du débat, nous avons employé les termes de désaccord, divergence d'opinion et de discussion (Simons et al., 1999).

Les variables dépendantes et modératrices

Les critères de « performance » du processus budgétaire retenus, ont fait l'objet d'une évaluation subjective en adaptant certains énoncés existants pour la compréhension, l'acceptation, la

satisfaction et la motivation (Amason, 1996, Priem et al., 1995) ou en formulant quelques questions simples directement reliées au concept à mesurer pour l'apprentissage. Pour la mesure de la qualité des décisions budgétaires, nous avons choisi d'apprécier la qualité perçue et non l'influence réelle, difficile voire impossible à isoler d'autres éléments externes. En ce qui concerne les facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions, nous avons construit des énoncés en développant les principes exposés dans la littérature.

Données

Dans le cadre de cette étude, notre objectif principal était d'obtenir un premier jeu de résultats. Afin d'améliorer le taux de réponse, nous avons privilégié les accès directs que nous avons auprès d'interlocuteurs en entreprise. Le questionnaire a ainsi été soumis à deux types de population. Des entreprises ont bien voulu transmettre le questionnaire à une centaine de leurs collaborateurs. Nous avons obtenu un taux de réponse de 39,4%. Parallèlement, le questionnaire a été distribué en main propre à des participants à des séminaires de formation continue, sans possibilité de relance. Le taux de réponse obtenu a été de 50,2%, soit un taux global de 46,7%. Au total, nous avons recueilli 156 questionnaires, dont 151 exploitables¹ (annexe, tableau 1).

Cet échantillon représente une bonne diversité de managers, provenant tout aussi bien de PME que de grands groupes multinationaux, et ayant des responsabilités dans des fonctions finance-contrôle de gestion mais aussi dans le domaine de la vente, du marketing ou du management général. Les questions posées portant sur des sujets sensibles (conflits), nous avons fait le choix, afin d'obtenir des réponses sincères, de renoncer à demander aux personnes interrogées des données personnelles, telles que leur poste ou leur entreprise. Nous disposons néanmoins du profil global des populations auxquelles nous avons soumis le questionnaire. 81% des personnes soumises au questionnaire exerçaient des responsabilités opérationnelles plutôt que fonctionnelles. Elles occupaient un poste de management à la tête d'une unité, ou dans le domaine de la vente, du marketing, de la production, de la recherche et développement et avaient un budget à gérer. Par ailleurs, 49% des personnes qui ont reçu un questionnaire viennent d'une très grande entreprise de type multinationale (plus de 10.000 employés, présente sur plusieurs continents, cotée en bourse), 24% d'une grande entreprise (moins de 10.000 employés mais plus de 1.000) et 27% d'une PME (moins de 1.000 employés) (annexe, tableau 2).

¹ Avec un échantillon de 150 questionnaires, nous avons réuni une base de données comparable à celles de nombreuses recherches académiques (Igalens & Roussel, 1998, p. 128) et compatible avec les normes recommandées pour mener des analyses factorielles (cinq à dix fois plus de sujets que d'items) ou des équations structurelles (cinq à dix observations par paramètre estimé) (Roussel et al., 2002).

Traitement statistique des questionnaires

Les données collectées nous ont permis de valider les échelles de mesure, préalablement à leur incorporation à des modèles relationnels, puis de tester les relations entre variables dans une perspective exploratoire.

Validité des échelles de mesure

Pour valider nos instruments de mesure, nous avons mené des analyses factorielles exploratoires (afin d'identifier le nombre de facteurs sous-jacents et les items associés), des analyses de cohérence (pour s'assurer de la fiabilité inter-items) puis des analyses factorielles confirmatoires (de façon à vérifier que chaque item n'est rattaché qu'à une seule variable latente).

L'analyse factorielle exploratoire a permis de tester l'homogénéité des échelles composant le questionnaire et de s'assurer que les différents items de chaque échelle, sensés mesurer un construit du modèle théorique, ne mesurent que lui et pas un autre. En cas de multi-dimensionnalité du construit, une rotation oblique a été effectuée pour résoudre le problème posé par les items qui ont une contribution élevée sur plusieurs facteurs, pouvant être corrélés entre eux.

L'analyse factorielle confirmatoire a permis de vérifier que chaque item n'est rattaché qu'à une seule variable latente, idéalement la variable que l'on cherche à mesurer. Quand les indices d'ajustement n'étaient pas satisfaisants, les items ont été affectés à deux variables latentes, de façon à obtenir un bon ajustement du modèle avec les données empiriques.

Les dix variables de notre modèle ont été examinées. Certains items du questionnaire qui faisaient apparaître un deuxième facteur, dont la valeur propre était supérieure à 1, ont été éliminés. Nous avons ensuite vérifié que, sur les items résiduels, le premier facteur isolé par l'analyse en composantes principales expliquait plus de 50% de la variance totale. Les alpha de Cronbach sont satisfaisants et supérieurs à 0,75, sauf pour deux construits, mais restent supérieurs à 0,6, ce qui reste un seuil acceptable pour une recherche exploratoire (Evrard et al., 1993, Igalens & Roussel, 1998)².

L'analyse factorielle confirmatoire a ensuite révélé qu'il n'était pas possible de rattacher tous les items des échelles d'opposition à une seule variable latente et qu'une décomposition s'imposait. Les trois variables indépendantes (débat, conflit, composante émotionnelle du conflit) se sont ainsi avérées bi-dimensionnelles, selon que l'opposition se produisait entre pairs ou le long de la ligne hiérarchique. La variable de but commun a, elle aussi, dû être décomposée, pour faire ressortir l'axe de vision commune.

Le tableau 3 en annexe résume les résultats de l'ACP (analyse factorielle exploratoire), les α de Cronbach et les loadings de l'analyse factorielle confirmatoire.

² d'autant plus que nous n'avons pas augmenté artificiellement la valeur du coefficient α en rédigeant des énoncés quasi identiques ou en augmentant le nombre d'énoncés par construit (Igalens & Roussel, 1998 ; Drucker-Godard et al., 2003).

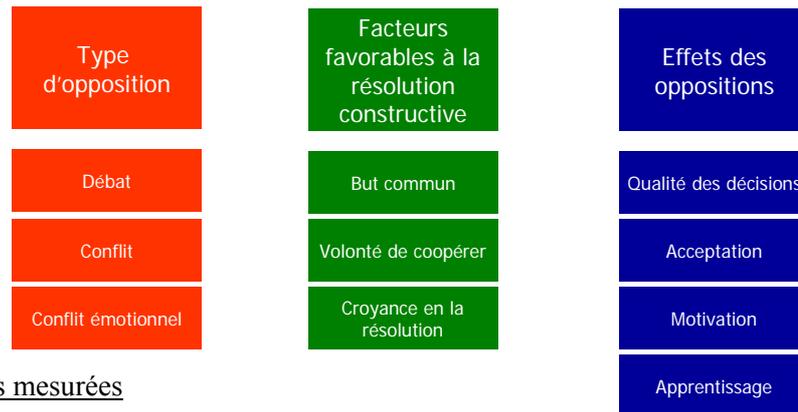


Figure 2 : les variables mesurées

Les méta-construits de « performance » budgétaire et des facteurs favorables à la résolution constructive

Afin de simplifier la structure des modèles testés et réduire le nombre de relations possibles entre variables latentes, nous avons tenté de regrouper certaines variables qui présentaient par construction un socle théorique commun.

Le méta-construit de performance budgétaire

La « performance » budgétaire peut être appréciée par les dix-huit questions initiales relatives à la qualité, l'acceptation, la satisfaction et l'apprentissage. Le travail précédent de validation des instruments de mesure a validé les échelles correspondantes. Ces échelles apparaissent bien corrélées : pour chacune de ces échelles, les scores sur le facteur généré par l'analyse factorielle présentent des corrélations variant entre 0,3 et 0,6. Une analyse factorielle confirmatoire dans laquelle des covariances entre les variables de qualité, d'acceptation, de satisfaction et d'apprentissage, sont introduites confirme que les variables sont liées et qu'elles peuvent être rattachées à une même variable latente sous-jacente, de second ordre, la « performance » budgétaire. Ce méta-construit de performance budgétaire résume bien l'information fournie par les quatre variables de qualité, d'acceptation, de satisfaction et d'apprentissage (tableau 4 en annexe).

Le méta-construit des facteurs favorables à la résolution constructive

L'existence de facteurs favorables à la résolution constructive des conflits a été mesurée par douze questions initiales, rattachables à quatre échelles valides. Pour chacune de ces échelles, les scores sur le facteur généré par l'analyse factorielle sont bien corrélés entre eux (corrélations variant entre 0,22 et 0,37). Comme précédemment, une analyse factorielle confirmatoire dans laquelle des covariances entre les variables de vision commune, de but commun, de volonté de coopérer et de croyance en la résolution sont introduites, confirme que les variables sont liées et qu'elles peuvent être rattachées à une même variable latente sous-jacente, de second ordre, les facteurs favorables à la résolution constructive. Ce méta-construit résume assez bien l'information fournie par les quatre

variables initiales (tableau 5). Les coefficients sont corrects ; seuls les loadings sont plutôt faibles en raison de la cohérence interne modeste des échelles primaires (comprise entre 0,60 et 0,76). Créées spécifiquement pour cette étude, ces échelles gagneraient à être perfectionnées.

5. Résultats

L'étude empirique comparative de l'influence des variables indépendantes, à l'aide de modèles d'équations structurelles³, nous a permis d'identifier les facteurs qui contribuent le plus à améliorer la « performance » du processus budgétaire. Ces modèles mettent en relation des types d'opposition (débats ou conflits) pendant l'élaboration du budget avec leurs conséquences sur la « performance » du processus budgétaire, en faisant intervenir une variable latente modératrice⁴. La faculté des modèles d'équations structurelles à expliciter le rôle des variables modératrices est ici particulièrement adaptée à la compréhension du rôle des facteurs favorables à la résolution des oppositions.

Ceux-ci semblent être les plus déterminants en matière de « performance » budgétaire (coefficients de régression proches de 1 et donc les plus élevés en valeur absolue). La « performance » budgétaire est beaucoup plus influencée par les facteurs favorables à la résolution des conflits : l'existence d'une vision commune, d'un but supérieur commun, d'une communication ouverte (témoignant d'une volonté de coopérer) et d'une croyance dans la possibilité de résoudre les différends, que par le niveau intrinsèque de débat ou de conflit (Tableau 6). De plus, l'hypothèse H3 est confirmée (coefficients positifs).

Concernant H1 et H2, les analyses factorielles ont fait ressortir la double nature des échelles initiales, selon que l'interlocuteur est un pair ou un supérieur hiérarchique. Les débats et les conflits entre pairs ont une influence directe positive significative sur la performance budgétaire, à laquelle s'ajoute une influence indirecte positive dans le cas des débats entre pairs. Pour ce qui est des oppositions avec les supérieurs, les débats n'ont pas d'influence ; tandis que les conflits ont une influence indirecte négative (figure 5).

Les hypothèses sur le caractère fonctionnel des débats et des conflits ne sont par conséquent vérifiées que dans le cas des oppositions avec les pairs. L'influence négative des conflits avec les

³ Les modèles d'équations structurelles combinent analyses factorielles sur variables observées (ou manifestes) et régressions linéaires sur variables latentes. Ils servent à étudier les structures de relations entre variables, observées et latentes, et notamment les successions de relations causales. Chaque variable indépendante peut avoir un effet indirect sur une variable dépendante à travers une ou plusieurs variables intermédiaires.

⁴ Afin de simplifier les modèles testés et minimiser le nombre de relations possibles, certaines relations non significatives entre variables ont été supprimées. Des variables latentes de second ordre ont aussi été introduites pour la performance budgétaire et les facteurs favorables à la résolution constructive. Les variables latentes de premier ordre ont été mesurées par le score moyen plutôt que par l'intégralité des items de l'échelle initiale, ce qui se justifie par la bonne cohérence interne, l'unidimensionnalité des échelles initiales ainsi que par la validité convergente entre les facteurs de premier ordre, mesurés par des scores, et le facteur de second ordre.

supérieurs sur la « performance » budgétaire démontre que l'on ne peut supporter un principe général qui ferait du conflit un facteur positif systématique.

Dans ces modèles d'équation structurelles, les indices⁵ qui vérifient le bon ajustement des modèles aux données empiriques sont conformes ou très proches des normes communément admises. Plus de 79% de la variance du méta-construit performance budgétaire est expliqué par les variables explicatives (R^2 supérieurs à 0,79), ce qui conforte l'appréciation de qualité globale du modèle (tableau 7 & 8). Enfin, la qualité du modèle de mesure (reliant les variables latentes de second ordre aux variables manifestes) est attestée par les contributions factorielles, toutes statistiquement significatives au seuil de 0,1%, dans le sens attendu et supérieures à 0,5 (tableau 9).

Une analyse de sensibilité fait apparaître l'influence de la composante émotionnelle. Les conflits avec les pairs ont une influence positive directe avec la performance budgétaire dans la mesure où la composante émotionnelle des conflits reste sous contrôle. L'analyse de la sensibilité des résultats obtenus avec les conflits avec les pairs montre que la composante émotionnelle des conflits est négativement reliée à la « performance » budgétaire. Le coefficient de régression standardisé est de -0,20 et il est significatif au seuil de 5%⁶.

⁵ La qualité des modèles est appréciée par plusieurs indices d'ajustement (de parcimonie, absolus et incrémentaux) « classiques » : le χ^2/dl , le RMSEA, le GFI et le CFI. Selon Roussel et al. (2002, p. 74), les règles communément admises pour ces indices sont respectivement : inférieur à 2/3-voire 5 ; inférieur à 0,08 ; supérieur à 0,9 ; supérieur à 0,9. Malgré la profusion des indices d'ajustement, « aucun n'est réellement satisfaisant, chacun présentant ses propres faiblesses qui peuvent biaiser l'analyse des résultats » (Roussel et al., 2002, p. 70). Aucun de ces indices n'est de surcroît associé à un test justifiant une règle de décision. Par ailleurs, la signification statistique des contributions factorielles entre items et variables latentes, ainsi que leur valeur absolue (idéalement, supérieure à 0,6) sont aussi pris en considération.

⁶ Les contributions factorielles sont significatives au seuil de 0,1%. Les indices d'adéquation sont tous satisfaisants, hormis le RMSEA qui est légèrement supérieur à 0,08.

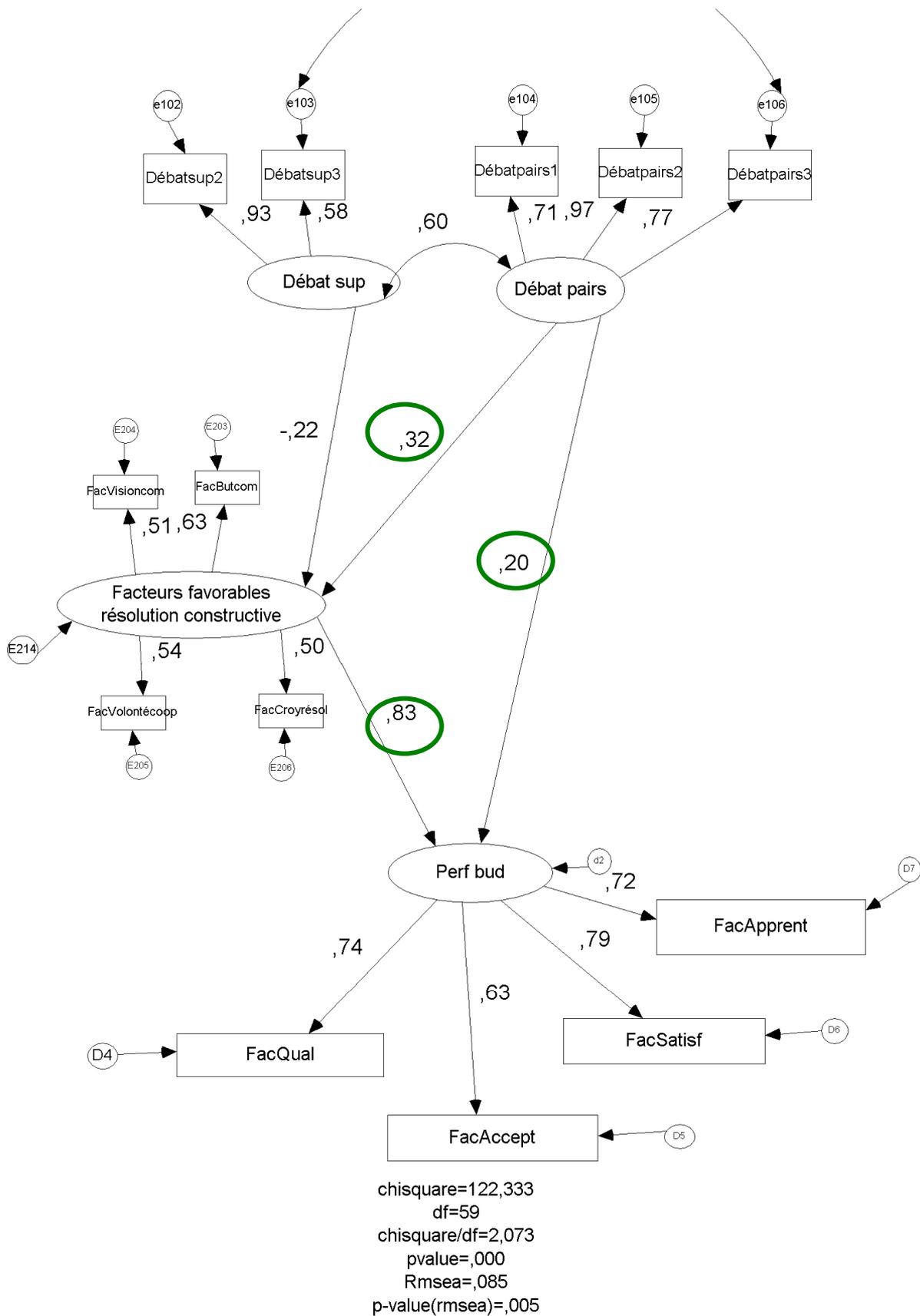


Figure 3 : Modèle d'équations structurelles mesurant l'influence directe et indirecte des débats sur la performance budgétaire

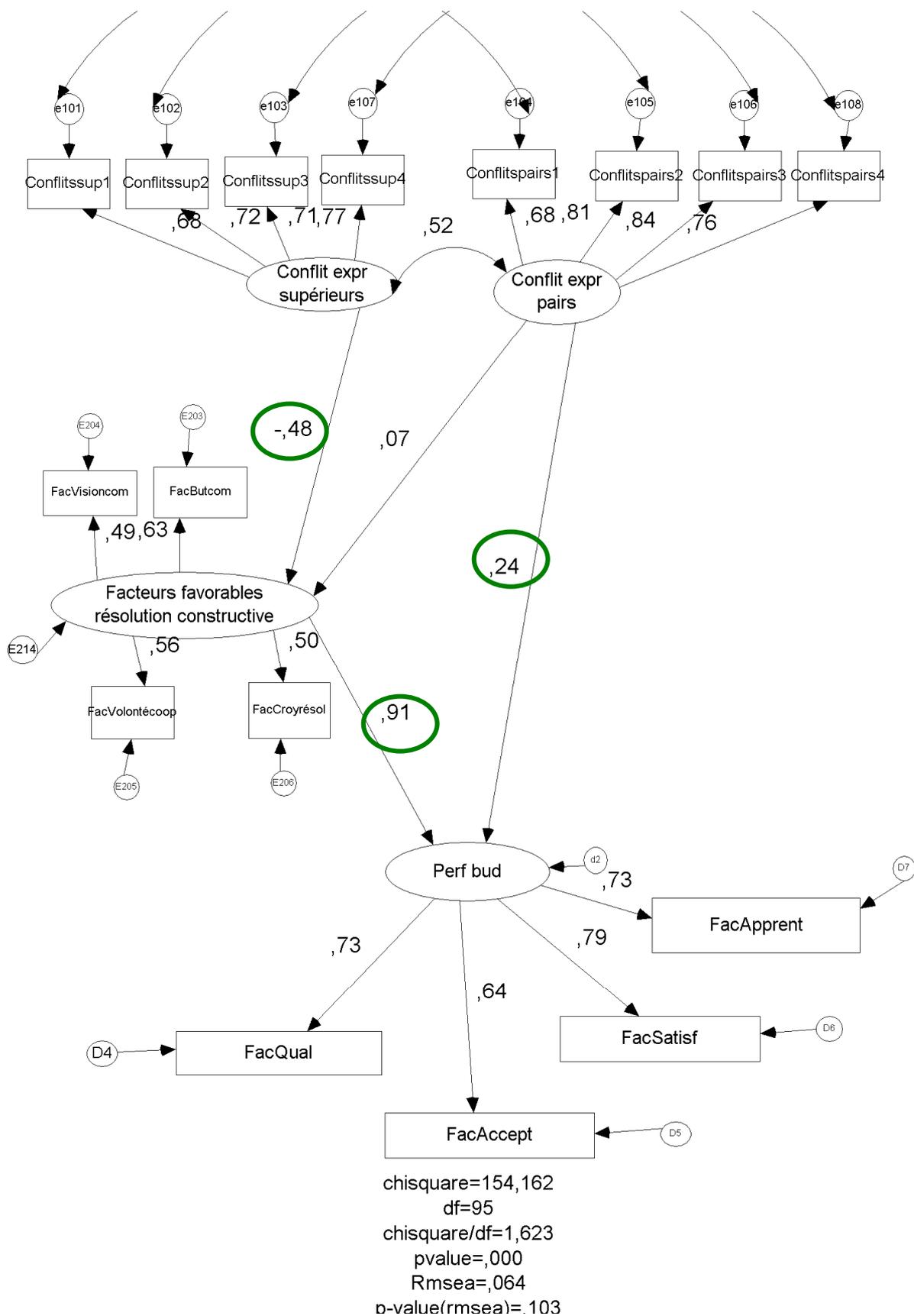


Figure 4 : Modèle d'équations structurelles mesurant l'influence directe et indirecte des conflits sur la performance budgétaire

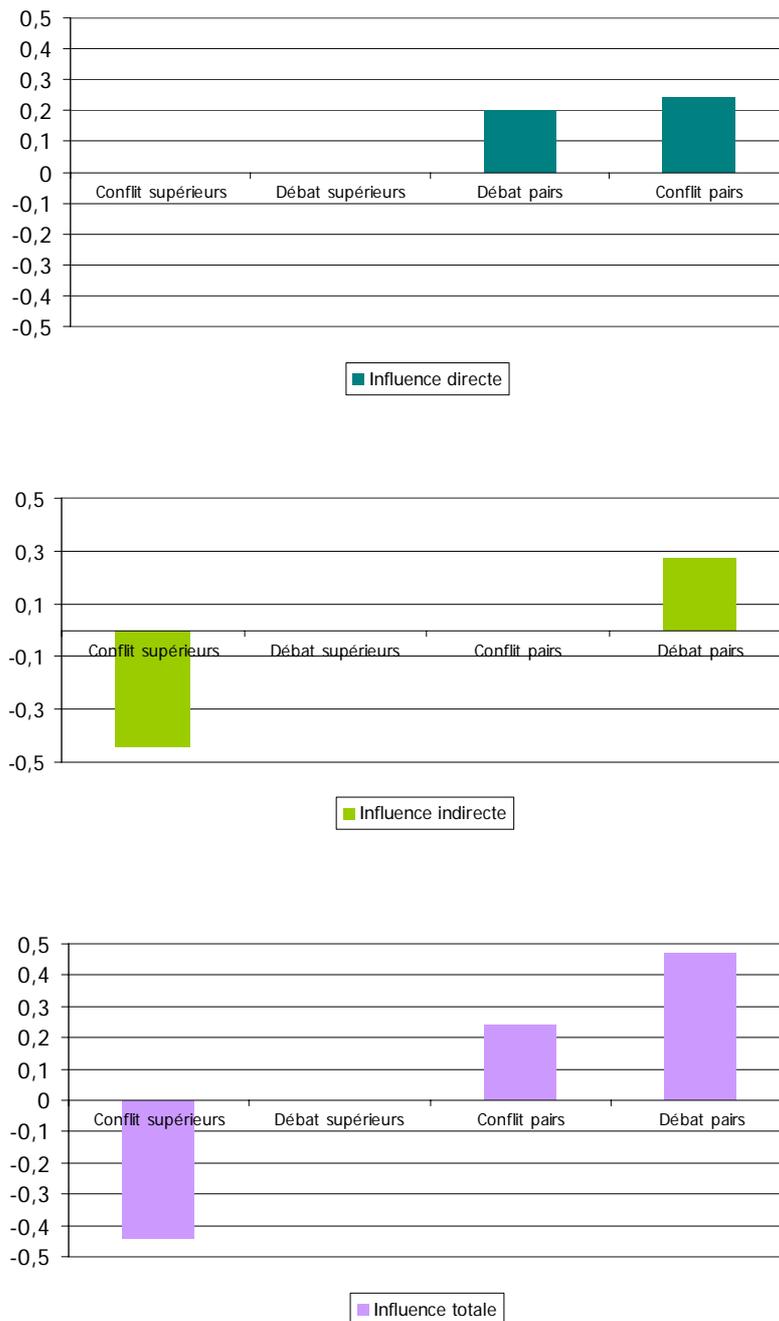


Figure 5 : Influence directe, indirecte et globale des types d'opposition sur la performance budgétaire

6. Discussion

En premier lieu, notre étude empirique montre que la « performance » budgétaire est avant tout influencée par les facteurs favorables à la résolution des conflits. La « performance » budgétaire est beaucoup plus influencée par l'existence d'une vision commune, d'un but supérieur commun, de la volonté de coopérer (manifestée par des communications coopératives), et par la croyance en la

possibilité de résolution que par le niveau intrinsèque de débat ou de conflit. Les débats ou les conflits ne sont pas fonctionnels en soi, mais dans la mesure où ils font l'objet d'un traitement constructif, c'est-à-dire quand ils se déroulent au sein de groupes soudés par une vision commune, un but commun et un état d'esprit positif. Les conflits ou les débats semblent, à l'issue de cette étude, ne pas pouvoir être fonctionnels ni contribuer à la « performance » du processus budgétaire si, au préalable, les facteurs de cohésion, favorables à la résolution constructive des oppositions, ne sont réunis.

Ce préalable paraît d'autant plus essentiel et d'autant moins trivial qu'un des principaux reproches adressé au budget est qu'il encourage l'esprit de compétition, plutôt que la collaboration (Lowe & Shaw, 1968, Ansari, 1979). Il satisferait les intérêts économiques individuels plutôt que le besoin d'appartenance à l'entreprise (Fiol, 1991). Par ses fonctions d'évaluation et de motivation, l'instrumentation budgétaire inciterait à la performance individuelle et à l'optimisation locale (Jensen, 2003).

Notre travail montre donc que cette tendance à la divergence peut être contrebalancée par de puissants éléments informels de cohésion. Ainsi, la « réponse » au manque de transversalité du contrôle budgétaire ne réside pas nécessairement dans le développement de nouveaux outils (de type Activity Based Budgeting), mais dans l'attention portée aux processus informels de cohésion.

Ce résultat remet aussi en cause l'idée selon laquelle les systèmes de contrôle sont des outils qui n'ont pas besoin d'un consensus sur les buts, à condition qu'un consensus sur les relations de cause à effet existe (Christensen et al., 2006, p.75) « *Pour que ces outils fonctionnent, les membres du groupe ont besoin d'être d'accord sur les causes et les effets mais pas nécessairement sur ce qu'ils recherchent de leur participation dans l'organisation* ». Si une communauté de vision et de buts n'est pas une condition nécessaire au déroulement du processus budgétaire, notre travail montre qu'elle n'est pas neutre.

Cette étude apporte enfin une contribution empirique aux thèses classiques formulées par les premiers théoriciens dans le champ des organisations. La coopération s'appuie et se nourrit d'un idéal commun (Emerson, 1912, Gulick & Urwick, 1937). Les forces centrifuges qui encouragent la compétition et le conflit doivent être contrebalancées par des facteurs de cohésion. Ces résultats rejoignent aussi les conclusions d'après lesquelles le conflit, modéré, peut avoir des conséquences positives quand il y a une bonne confiance entre collègues et quand le groupe est régi par des normes d'ouverture et de collaboration (de Dreu & Weingart, 2003). Certaines équipes sont capables de vivre des conflits intenses sans nourrir d'animosité personnelle, parce que leurs membres partagent des buts communs en dépit des rivalités personnelles et aspirations individuelles au pouvoir (Eisenhardt et al., 1997a).

Deuxièmement, notre étude montre que les oppositions entre pairs (débats ou conflits) sont favorables à la « performance » budgétaire, contrairement aux oppositions avec les supérieurs hiérarchiques. Le mode d'interaction le plus fonctionnel au regard de la « performance » budgétaire,

telle que définie dans cette étude, est (1) le débat entre pairs, suivi du (2) conflit avec les pairs, dans la mesure où la dimension émotionnelle est canalisée. En introduisant du débat ou du conflit dans les situations présentant le danger d'un consensus précoce, en permettant à des personnes de défendre un point de vue opposé à celui de la majorité, y compris dans le cas d'un budget R&D et marketing (Daroca, 1984), on évite la tendance naturelle des groupes à la polarisation des décisions (Janis, 1972).

La littérature s'était attachée à mettre en évidence les conditions auxquelles les conflits organisationnels étaient fonctionnels. Pour certains auteurs, cela dépendait de la nature du conflit (rationnel, portant sur les tâches) (Amason, 1996, Jehn, 1997) ou de l'intensité du conflit (De Dreu & Weingart, 2003). Nos résultats sont compatibles avec ces recherches antérieures mais font, de plus, apparaître un axe négligé : le statut des personnes avec lesquelles les oppositions se produisent.

Les entretiens que nous avons menés en amont de cette étude pour valider le questionnaire nous laissent penser que cette différence provient de la dissymétrie de statut entre le supérieur et le subordonné, qui n'existe pas entre pairs. Le supérieur hiérarchique, en position d'autorité, a le dernier mot, il impose sa décision : les « discussions tournent vite court », les employés « capitulent » dans un simulacre de participation (Argyris, 1953). Sans aller jusqu'à la position extrême de Jensen (2003), pour lequel le processus budgétaire « encourage [les managers] à mentir et à tricher » (p.96), les données que nous avons recueillies montrent que les échanges dans le cadre de la relation hiérarchique sont probablement tronqués et amputés par l'exercice de l'autorité hiérarchique et par une autocensure des subordonnés. Près d'un tiers (32,5%) des personnes que nous avons interrogées déclarent ainsi ne pas communiquer l'intégralité des informations dont elles disposent.

A contrario, les oppositions entre pairs pourraient favoriser l'échange. L'élaboration du budget est l'occasion de partager idées et informations, ainsi que de solliciter des conseils, avis et solutions auprès de ses pairs ou des fonctionnels de l'entreprise.

Il ne s'agit pas pour autant de dénier toute valeur aux échanges le long de la ligne hiérarchique, au prétexte que les termes de l'échange sont déséquilibrés. Dans certaines entreprises, l'élaboration itérative du budget, jusqu'à ce qu'il convienne à la direction, force à trouver des idées, à inventer des solutions pour atteindre les objectifs définis à l'avance.

Alors que la littérature sur le budget est essentiellement focalisée sur les relations verticales, nos analyses soulignent qu'il est primordial d'intégrer la dimension horizontale dans la description et la réflexion sur le processus budgétaire.

Troisièmement, le débat avec les supérieurs n'améliore pas la « performance » budgétaire. Les deux variables sont indépendantes ; toutes les configurations sont possibles. Discuter de ses objectifs budgétaires avec son supérieur hiérarchique plutôt que se les voir attribuer de manière autoritaire ne garantit pas un « meilleur processus budgétaire ».

Si on replace ce résultat dans le cadre de la problématique sur le bienfondé de la participation budgétaire, les données que nous avons collectées corroborent les études qui montrent l'absence

d'influence de la participation sur la performance et la motivation (Milani, 1975, Ivancevich, 1977, Cherrington & Cherrington, 1973, Bryan & Locke, 1967, Morse & Reimer, 1956, Locke & Schweiger, 1979, Kenis, 1979, Hirst, 1987b, Penno, 1990), et qui s'inscrivent en faux par rapport au courant humaniste, qui préconisait la participation des employés à la détermination des objectifs budgétaires (Argyris, 1953).

Au total, notre travail corrobore l'infécondité d'une approche directe : les débats avec les supérieurs n'ont pas d'influence sur la performance du processus budgétaire. Ce qui importe, ce sont les possibilités de résolution constructive des oppositions. Cette étude incite donc à s'interroger sur les conditions dans lesquelles se déroule la participation : pour tirer un bénéfice de la participation, les facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions, que nous dénommons aussi facteurs de cohésion, semblent être nécessaires.

Plus généralement, ce travail analyse dans quelle mesure les systèmes de contrôle peuvent favoriser l'apprentissage organisationnel. Les données recueillies indiquent que l'élaboration du budget est une source d'apprentissage lorsque des oppositions (débats ou conflits) entre pairs se produisent et que les facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions sont effectifs. Elles permettent donc d'affiner la conception de Simons (1995) sur les systèmes de contrôle interactif. Si un système de contrôle interactif peut être le « catalyseur d'un débat permanent au sujet des données, hypothèses et plans d'action sous-jacents » (Simon, 1995, p.87), la fécondité de ces débats dépend de la présence de certaines conditions. Notre travail met ainsi en évidence l'importance de l'environnement managérial, au-delà des dispositifs formels. L'apprentissage n'est pas un sous-produit nécessaire et naturel du processus budgétaire. Le budget ne suscite pas d'apprentissage en dirigeant mécaniquement l'attention des managers vers les incertitudes stratégiques ou en provoquant spontanément des débats et des dialogues (Simons, 1995). L'apprentissage se produit lorsque les conditions sont propices, le budget n'étant qu'un support.

Au terme de cette étude, il est aussi possible d'interpréter à nouveau certaines critiques adressées au budget (CAM-I, 1994, Jensen, 2001, 2003, Hope & Fraser, 2003 a,b,c) comme une déficience de débats autour d'une vision et d'un but supérieur communs. Si l'on souhaite améliorer la performance de ce processus auquel on a reproché le manque de valeur ajoutée et les effets pervers, il semble nécessaire de prendre le temps d'avoir de vraies discussions et de construire collectivement l'adhésion à une vision et à un ou plusieurs buts supérieurs communs. Bien que le processus soit indéniablement consommateur de temps, le déficit d'interactions prive l'élaboration du budget d'opportunités d'apprentissage et d'enrichissement mutuels.

Nos conclusions suggèrent que les insatisfactions autour du budget ne résident pas dans le budget lui-même mais dans les relations managériales préalables et dans la qualité des interactions nécessaires à son élaboration.

7. Limites et pistes de recherche futures

Les résultats de cette recherche ne peuvent être pris qu'avec précaution, tant qu'ils n'ont pas été reproduits sur des échantillons plus larges et à d'autres contextes macro-économiques (particularités possibles induites par le moment de la collecte). Ils gagneraient aussi à être confirmés par des études en dehors de la France, pour vérifier qu'il n'existe pas un biais économique ou culturel national (Schmidt, 1994).

Pour ce qui est des instruments de mesure, deux des échelles des facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions (la volonté de coopérer qui se traduit par des interactions collaboratives ou la croyance en la possibilité de résolution) ont un alpha de Cronbach inférieur à 0,7. Ces échelles mériteraient d'être travaillées et améliorées. Un élément supplémentaire de cohésion intra-organisationnel est apparu lors des entretiens de validation : les mécanismes financiers de convergence, de type bonus collectif. Leur rôle avait jusqu'ici été ignoré et devrait être examiné.

Enfin sur les relations que nous avons testées, nous avons ignoré l'impact de facteurs de contingence, tels que l'incertitude de l'environnement, la technologie, la stratégie, le degré d'innovation. Il se peut que leur intégration nuance nos conclusions. Les débats et les conflits pourraient en effet être un mode d'interaction qui convient particulièrement bien aux environnements incertains ou aux stratégies proactives (Govindarajan, 1984, Simons, 1988).

La différence de résultats observés entre les oppositions entre pairs et celles avec les supérieurs hiérarchiques pose par ailleurs question. Les entretiens de validation du questionnaire nous ont donné quelques indices qui tendraient à montrer que le rapport hiérarchique nuit à l'échange, de sorte que les discussions sont amputées et les subordonnés s'autocensurent. La pseudo-participation qui consiste à laisser les subordonnés s'exprimer en première instance sans leur permettre d'influencer l'objectif budgétaire pourrait être une source d'explication. Les individus pourraient ne pas être dupes de ce stratagème. Ce n'est pas parce qu'ils ont eu « leur mot à dire », qu'ils vont adhérer à l'objectif qu'on leur impose, contrairement à la théorie de la justice procédurale (Libby, 1999).

D'autres recherches seraient nécessaires pour approfondir les raisons de la différence supérieurs / pairs et examiner dans quelles conditions cette différence s'atténue et avec quelles conséquences.

Enfin, notre travail met en exergue le rôle des facteurs favorables à la résolution constructive des oppositions sur la performance budgétaire. Nous avons mesuré le degré de partage d'une vision commune, d'un but commun, de volonté de coopérer (manifestée par des communications collaboratives) ou de croyance en la possibilité de résolution. Il conviendrait maintenant de cerner de quelle manière les organisations parviennent à réunir ces ingrédients du succès. S'agit-il de normes implicites avec une sélection naturelle des individus, d'actions de communication interne ou de formation ? Y a-t-il un travail d'élaboration en commun de buts partagés et d'appropriation de la vision de l'entreprise ? Un leader charismatique facilite-t-il la diffusion d'une vision et d'un but

communs ? Là aussi, des recherches plus approfondies, peut-être de nature qualitative, pourraient enrichir notre compréhension.

Références

- Adler, P. S. & B. Borys (1996), "Two Types of Bureaucracy: Enabling & Coercive", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp.61-89.
- Ahrens, T. & C. S. Chapman (2004), "Accounting for Flexibility and Efficiency: A field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain", *Contemporary Accounting Research*, vol. 21, n°2, pp. 271-301.
- Alper, S., D. Tjosvold & K. S. Law (2000), "Conflict Management, Efficacy and Performance in Organizational Teams", *Personnel Psychology*, vol. 53., pp. 625-642.
- Alter, C. (1990), "An Exploratory Study of conflict and Coordination in Interorganizational Service Delivery", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n°3, pp. 478-502.
- Amason, A. C. & A. C. Mooney (1999), "The Effects of Past Performance on Top Management Team Conflict in Strategic Decision making", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 10, n°4, pp. 340-359.
- Amason, A. C. (1996), "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°1, pp. 123-148.
- Ansari, S. L. (1979), "Towards an Open Systems Approach to Budgeting", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 4, n°3, pp. 149-161.
- Argyris, C. (1990), *Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational learning*, Allyn & Bacon, Needham Heights, Massachusetts.
- Argyris, C. (1953), "Human Problems with Budgets", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, vol. 31, Issue 1, pp. 97-110.
- Athanassiades, J. C. (1973), "The Distortion of Upward Communication in Hierarchical Organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 16, n°2, pp. 207-226.
- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic books, New York.
- Besson, M., H. Löning & C. Mendoza (2004), «Les directeurs commerciaux face au processus budgétaire », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, décembre, Vol. 10, n°2, p125-153.
- Bloom, H. (2001), *Le Principe de Lucifer*, Le Jardin des Livres, Paris, traduit de *The Lucifer Principle*.
- Bouquin, H. (1998), *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris.
- Bryan, J. F. & E. A. Locke (1967), "Goal Setting as a Means of Increasing Motivation", *Journal of Applied Psychology*, June, pp. 274-277.
- Bunce, P., R. Fraser & L. Woodcock (1995), "Advanced Budgeting: A journey to Advanced Management Systems", *Management Accounting Research*, 6, pp. 253-265.
- Carnevale, P. J. & T M. Probst (1998), « Social Values and Social Conflict in Creative Problem Solving and Categorization », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, pp. 1300-1309.
- Cherrington, D. J. & J. O. Cherrington (1973), "Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process", *Journal of Accounting Research*, vol. 11, pp. 225-53.
- Christensen, C. M, M. Marx & H. H. Stevenson (2006), "The Tools of Cooperation and Change", *Harvard Business Review*, October, pp. 73-80.
- Coser, L. A. (1956), *The Functions of Social Conflict*, Free Press, New York.
- Cosier, R. A. & T. Ruble (1981), "Research on Conflict-Handling Behavior: an Experimental Approach", *Academy of Management Journal*, vol. 24, n°4, pp. 816-831.
- Czarniawska-Joerges, B. & B. Jacobsson (1989), "Budget in a Cold Climate", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 14, n° 1/2, pp. 29-39.
- Daroca, F. P. (1984), "Informational Influences on Group Decision Making in a Participative Budgeting Context", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 9, n°1, pp. 13-32.
- De Dreu, C. K. W. & L. R. Weingart (2003), "Task versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n°4, pp. 741-749.
- Deutsch, M. (1973), *The Resolution of conflict: Constructive and Destructive Processes*, Yale University Press, New Haven.
- Eisenhardt, K. M., J. L. Kahwajy & L. J. Bourgeois (1997a), "How Management Teams Can have a Good Fight", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 77-85.
- Eisenhardt, K. M., J. L. Kahwajy & L. J. Bourgeois (1997b), "Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree", *California Management Review*, Winter, vol. 39, n°2, pp. 42-62.
- Emerson, H. (1912), "The Twelve Principles of Efficiency", *The Engineering Magazine Company*, New York, in Merrill, H. F. (Ed.), *Classics in Administration*, The American Management Association, 1960, pp. 179-184.
- Emshoff, J. R. & I. I. Mitroff (1978), "Improving the Effectiveness of Corporate Planning", *Business Horizons*, October, pp. 49-60.

- Evrard, Y., B. Pras, E. Roux, J.M. Choffray & A. M. Dussaix (1993), *Market, Etudes et Recherches en Marketing, Fondements, Méthodes*, Nathan, Paris.
- Fiol, M. (1991), *La Convergence des Buts dans l'Entreprise*, Thèse de Doctorat, Université Paris IX Dauphine.
- Follett, M. P. (1940), Constructive Conflict, in H. Metcalf & L. Urwick (Eds), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Harper & Row, pp. 30-49.
- 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.
- Gulick, L. H. & L. Urwick (1937), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York.
- Hartmann, F. G. (2000), "The appropriateness of RAPM: Toward the further development of theory", *Accounting, Organizations and Society*, May-Jul, vol. 25, n°4,5; pp. 451-482.
- Hegel, G. W. F. (1994), *Concept Préliminaire de l'Encyclopédie des Sciences Philosophiques en Abrégé*, traduit par Bernard Bourgeois, Editions Vrin, Paris
- Héraclite (1986), *Fragments*, PUF, Paris.
- Hirst, M. K. (1987), "Some Further Evidence on the Effects of Budget Use and Budget Participation on Managerial Performance", *Australian Journal of Management*, vol. 12, n°1, June, pp. 49-56.
- Hirst, M. K. (1981), "Accounting Information and the Evaluation of Subordinate Performance: A Situational Approach", *The Accounting Review*, October, pp. 771-784.
- Hoffman, L. R., E. Harburg & N. R. F. Maier (1962), "Differences and Disagreement as Factors in Creative Group Problem-Solving", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n°64, pp. 206-214.
- Hofstede, G. (1977), *Contrôle Budgétaire – les règles du jeu*, Editions Hommes et Techniques, Paris.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003a), *Beyond Budgeting : How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003b), "New Ways of Setting Standards: The Beyond Budgeting Model", *California Management Review*, vol. 45, n°4, Summer, pp. 104-119.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003c), "Who Needs Budgets?", *Harvard Business Review*, February, pp. 108-115.
- Hopwood, A. G. (1972), "An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation", *Journal of Accounting Research*, vol. 10, n°3, pp. 156-182.
- Igalens, J. & P. Roussel (1998), *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Edition Economica, Paris.
- Ivancevich, J. M. & M. T. Matteson (1993), *Organizational Behavior and Management*, Irwin, Boston.
- Jago, A. G. & R. W. Scammell, "Decision-Making Styles of MIS Managers: a Comparative Evaluation", *Information and Management*, March, pp.19-29
- Janis, I. L. (1972), *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, Boston.
- Jehn, K. A. & E. A. Mannix (2001), "The Dynamic Nature of Conflict: a Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n°2, pp. 238-251.
- Jehn, K. A. & J. A. Chatman (2000), "The Influence of Proportional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 11, n°1, pp. 56-73.
- Jehn, K. A., G. B. Northcraft & M. A. Neale (1999), "Why Differences Make a Difference: a Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, December, n°44, pp. 741-763.
- Jehn, K. A. (1997), "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Quarterly*, September, n°42, pp. 530-557.
- Jehn, K. A. (1995), "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, June, n°40, pp. 256-282.
- Jensen, M. C. (2003), "Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process", *European Financial Management*, vol. 9, n°3, pp. 379-406.
- Jensen, M. C. (2001), "Corporate Budgeting is Broken - Let's Fix it", *Harvard Business Review*, November, pp. 94-101.
- Kennis, I. (1979), « Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance », *The Accounting Review*, Vol. LIV, n°4, October, pp. 707-721.
- Labianca, G. D. J. Brass & B. Gray (1998), "Social Networks and Perceptions of Intergroup Conflict: the Role of Negative Relationships and Third Parties", *Academy of Management Journal*, February, vol. 41, n°1, pp.55-67.
- Lebas, M. (1997), « Budgets, Budgeting, and Budget Implementation and Monitoring », Working Paper, HEC.
- Libby, T. (1999), « The influence of voice and explanation on performance participative budgeting setting », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, pp. 125-137.
- Locke, E. A. & D. M. Schweiger (1979), "Participation in Decision-Making: One More Look", *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, pp.265-341.

- Lovelace, K., D. L. Shapiro & L. R. Weingart (2001), "Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 4, pp. 779-793.
- Lowe, E. A. & R. W. Shaw (1968), "An Analysis of Managerial Biasing: Evidence of a Company's Budgeting Process", *Journal of Management Studies*; October, p. 304-315.
- Luthans, F., Rubach, M. & P. Marsnik (1995), "Going beyond Total Quality: the Characteristics, Techniques, and Measures of Learning Organization", *International Journal of Organizational Analysis*, n°3, pp. 24-44.
- Margerin, J. (1989), *La Gestion Budgétaire – Comment en faire un outil de management*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- McCauley, C. (1989), "The Nature of Social Influence in Groupthink: Compliance and Internalization", *Journal of Applied Psychology*, vol. 57, n°2, August, pp. 250-260.
- Milani, K. (1975), « The relationship of Participation in Budget-setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: a Field Study », *The Accounting Review*, vol. 50, April, pp. 274-84.
- Miller, D. (1992), "The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall", *Business Horizons*, Jan.-Feb., p. 24-35.
- Mitroff, I. I. & J. R. Emshoff (1979), "On Strategic Assumption-Making: a Dialectical Approach to Policy and Planning", *Academy of Management Review*, vol. 4, n°1, pp. 1-12.
- Monroy, M & A. Fournier (1997), *Figures du Conflit – Une analyse systémique des situations conflictuelles*, PUF, Paris.
- Morgan (1989), *Images de l'organisation*, Les presses de l'université Laval, Editions Eska.
- Nguyen Tan Hon, V. (2008), *Débats et Conflits lors de l'élaboration du budget*, thèse de doctorat, Ecole doctorale HEC.
- Otley, D. (1978), « Budget Use and Managerial Performance », *Journal of Accounting Research*, vol. 16, n°1, Spring, pp. 122-149.
- Pelled, L. H., K. R. Xin & A. M. Weiss (2001), "No es como mi: Relational Demography and Conflict in a Mexican Production Facility", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n°74, pp. 63-84.
- Penno, M. (1990), "Accounting Systems, participation in Budgeting, and Performance evaluation", *The Accounting Review*, vol. 5, n°2, April, pp. 303-314.
- Pfeffer, J. (1992), *Managing With Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press.
- Pinkley, R. L. & G. B. Northcraft (1994), "Conflict Frames of Reference: Implications for Disputes Processes and Outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°1, p. 193-205.
- Pondy, L. R. (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, September, pp. 296-320.
- Pondy, L. R. (1966), "A Systems Theory of Organizational Conflict", *Academy of Management Journal*, vol. 9, n°3, pp. 246-256.
- Priem, R. L., D. A. Harrison & N. K. Muir (1995), "Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making", *Journal of Management*, vol. 21, n°4, pp. 691-710.
- Rahim, M. A. (2002), "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, vol. 13, n°3, pp. 206-235.
- Rahim, M. A. (1983), "Measurement of Organizational Conflict", *The Journal of General Psychology*, vol. 109, n°2, pp. 189-199.
- Robbins, S. P. (1989), *Organizational Behavior*, Prentice-Hall International.
- Robbins, S. P. (1978), " 'Conflict Management' and 'Conflict Resolution' are not Synonymous Terms", *California Management Review*, winter, vol. 21, n°2, pp. 67-75.
- Salancik, G. R. & J. Pfeffer (1977), « Who Gets Power and how They Hold on to it: a Strategic Contingency Model of Power », *Organizational Dynamics*, vol. 5, pp. 3-21.
- Schmidt, S. M. & T. A. Kochan (1972), "Conflict: Toward Conceptual Clarity", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n°3, pp. 359-370.
- Schweiger, D. M.; W. R. Sandberg & J. W. Ragan (1986), "Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus", *Academy of Management Journal*, vol. 29, n°1, pp. 51-71.
- Schweiger, D., W. Sandberg & P. Rechner (1989), "Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°4, pp. 745-772.
- Sherif, M. (1956), "Experiments in Group Conflict", *Scientific American*.
- Simmel, G. (1995), *Le conflit*, Circé/poches, Paris.

- Simons, T. ; L. H. Pelled & K. A. Smith (1999), « Making Use of Difference : Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°6, pp. 662-673.
- Simons, R. (1995), *Levers of Control*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Simons, R. (1988), « Analysis of the Organizational Characteristics Related to Tight Budget Goals», *Contemporary Accounting Research*, vol. 5, n°1, pp. 267-283.
- Thompson, L. & J. Nadler (2000), “Judgemental Biases in Conflict Resolution and How to Overcome Them”, in Morton Deutsch & Peter Coleman (ed.), *The Handbook of Conflict Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Tjosvold, D., M. Morishima & J. A. Belsheim (1999), “Complaint Handling on the Shop Floor: Cooperative Relationships and Open-minded Strategies”, *The International Journal of Conflict Management*, vol. 10, n°1, pp. 45-68.
- Tjosvold, D. (1985), “Implications of Controversy Research for Management”, *Journal of Management*, vol. 11, pp. 21-37.
- Wentzel, K. (2002), “The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers’ performance in a Budget Setting”, *Behavioral Research in Accounting*, vol. 14, pp. 247-271.

Annexes

Questionnaires distribués	Questionnaires recueillis	Questionnaires utilisables
334	156	151
100%	46,7%	45,2%

Tableau 1 : Taux de réponse

Opérationnels	Fonctionnels	Très grande entreprise	Grande entreprise	PME
80,5%	19,5%	49,1%	23,6%	27,3%

Tableau 2 : Profil des personnes ayant reçu le questionnaire

Variable Initiale	Variables retenues	Nombre d'items	Analyse factorielle exploratoire : % de variance expliquée	Analyse de cohérence : α de Cronbach	Indice d'ajustement de l'analyse factorielle confirmatoire : χ^2/dl
Débat	Débat avec les supérieurs	2	76,1%	0,858	0,4
	Débat avec les pairs	3	77,2%	0,850	0,4
Conflit	Conflit exprimé avec les supérieurs	4	63,5%	0,804	1,2
	Conflit exprimé avec les pairs	4	69,7%	0,851	1,2
Composante émotionnelle du conflit	Conflit exprimé avec les supérieurs	4	58,8%	0,740	2,3
	Conflit exprimé avec les pairs	4	68,8%	0,840	2,3
But commun	Vision commune	2	80,58%	0,756	2,4
	But commun	3	57,51%	0,749	2,4
Volonté de coopérer		3	58,77%	0,636	ns
Croyance résolution		3	56,70%	0,604	ns
Qualité des décisions budgétaires		5	54,31%	0,788	0,5
Acceptation des décisions budgétaires		4	62,76%	0,800	0,4
Satisfaction-Motivation		6	59,62%	0,856	1,6
Apprentissage		3	72,92%	0,749	ns

Tableau 3: Résumé de l'analyse de validité des échelles

Méta-construit : performance budgétaire	ACP Coef. de corrélation avec le facteur	α si item supprimé	Loadings de l'analyse factorielle
Score sur le 1 ^{er} facteur donné par l'ACP des 5 items de la variable de qualité des décisions budgétaires	0,830	0,736	0,77***
Score sur le 1 ^{er} facteur donné par l'ACP des 4 items de la variable d'acceptation	0,700	0,810	0,57***
Score sur le 1 ^{er} facteur donné par l'ACP des 6 items de la variable de satisfaction-motivation	0,845	0,723	0,78***
Score sur le 1 ^{er} facteur donné par l'ACP des 5 items de la variable d'apprentissage	0,805	0,755	0,74***
Total	% de la variance expliquée : 63,635%	α en valeur globale : 0,807	Ratio $\chi^2/dl = 2,662$

Tableau 4: Validité du méta-construit de performance budgétaire, mesuré par des scores

Méta-construit : facteurs favorables à la résolution constructive	ACP Coef. de corrélacion avec le facteur	α si item supprimé	Loadings de l'analyse factorielle
Score sur le 1 ^{er} facteur donné par l'ACP des 2 items de la variable de vision commune	0,704	0,542	0,55***
Score sur le 1 ^{er} facteur donné par l'ACP des 4 items de la variable de but commun	0,753	0,506	0,67***
Score sur le 1 ^{er} facteur donné par l'ACP des 3 items de la variable de volonté de coopérer	0,698	0,549	0,56***
Score sur le 1 ^{er} facteur donné par l'ACP des 3 items de la variable de croyance en la résolution	0,582	0,614	0,40***
Total	% de la variance expliquée : 47,204%	α en valeur globale : 0,624	Ratio $\chi^2/dl =$ 0,482

Tableau 5: Validité du méta-construit de performance budgétaire, mesuré par les scores

	Modèle avec débat		Modèle avec conflit	
	Débat sup.	Débat pairs	Conflit sup.	Conflit pairs
Coefficients de régression avec performance budgétaire (1) = Influence directe		0,20*		0,24*
Coeff. régression entre facteurs favorisant et type d'opposition (2)	-0,22 ns	0,32*	- 0,48***	0,07 ns
Coeff. régression entre facteur favorisant résolution et performance budgétaire (3)	0,83***		0,91***	
Influence indirecte sur la performance budgétaire (4) = (2)*(3)	0	0,27	- 0,44	0
Influence totale = (1) + (4)	0	0,47	- 0,44	0,24

Tableau 6 : Liens entre variables latentes - coefficients de régression

	Modèle avec débat	Modèle avec conflit exprimé
χ^2/dl	2,073	1,623
RMSEA	0,085	0,066
GFI	0,881	0,885
CFI	0,915	0,946

Tableau 7: Indices d'ajustement

	Modèle avec débat	Modèle avec conflit exprimé
R ² expliqué par le modèle	0,79	0,80

Tableau 8: Pourcentage de la variance de la variable dépendante et latente « performance budgétaire » expliquée par le modèle

		Modèle avec débat	Modèle avec conflit exprimé
Items de la variable latente d'opposition		Débats sup : 0,93 0,58 Débats pairs : 0,71 0,97 0,77	Conflits sup : 0,68 0,72 0,71 0,77 Conflits pairs : 0,68 0,81 0,84 0,76
Performance budgétaire avec	Qualité des décisions budgétaires	0,74	0,73
	Acceptation des décisions budgétaires	0,63	0,64
	Satisfaction – Motivation	0,79	0,79
	Apprentissage	0,72	0,73
Facteurs favorables à la résolution constructive avec	Vision commune	0,51	0,49
	But Commun	0,63	0,63
	Volonté de coopérer	0,54	0,56
	Croyance en la résolution	0,50	0,50

Tableau 9 : Contributions factorielles

¹ *Coefficients significativement différents de zéro au seuil de 5%

** Coefficients significativement différents de zéro au seuil de 1%
*** Coefficients significativement différents de zéro au seuil de 0,1%