



Influence des procédures du contrôle interne sur la performance du cycle achat-fournisseur dans les banques au Bénin

AGBOVOEDO S Joress ¹ TEKPANZO Louis ² AGADAME C. AGADAME Jean Théophile ³

¹ Docteur en Sciences de gestion, Université d'Abomey-Calavi (Bénin) Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

² Maître assistant, Université d'Abomey-Calavi (Bénin) Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

³ Maître de Conférences Agrégé en Sciences de gestion, Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM-Bénin), Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

Résumé : L'apparition du covid-19 a fragilisé les chaînes d'approvisionnement mondiales. La fonction achat longtemps support d'autres fonctions telles que la production s'est retrouvée propulsée au niveau stratégique des prises de décisions. Cette fonction devant respecter un certain nombre de procédures de contrôle interne ; la présente communication tente de déterminer l'influence de ces dernières sur la performance du cycle achat-fournisseur des banques du Bénin. A travers une approche purement quantitative basée sur une régression multiple, cette étude a questionné 150 personnes impliquées dans les opérations bancaires. Les résultats, montrent que la performance du cycle achat-fournisseur est influencée positivement et significativement par des procédures telles que la séparation, la supervision et la formalisation des tâches.

Mots-clés : procédures de contrôle interne, performance service achat, banque du Bénin.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7194766>

Published in: Volume 1 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

L'année 2020 fut une année très difficile pour l'ensemble de la population de notre planète. L'apparition du virus Covid-19 a créé un chaos économique mondial : population confinée, activité économique en

arrêt, frontières barricadées, avions cloués au sol et science impuissante devant ce fléau. Cette pandémie, semble avoir des conséquences qui sont bien au-delà de l'urgence sanitaire qu'elle provoque de par le monde. Elle a eu un impact notable sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. Les supply chains au niveau mondial se sont retrouvées rapidement fragilisées.

Longtemps considérée comme une fonction « support », souvent rattachée à la fonction production et mobilisant un savoir-faire administratif, la fonction achats a tardé à prendre une importance majeure dans le management des entreprises. Au début du siècle dernier, Fayol (1916) définissait les six grandes fonctions d'une entreprise que sont les fonctions technique, commerciale, de sécurité, financière, comptable et administrative. Pour lui, les achats sont englobés dans la fonction commerciale. Aujourd'hui, les achats se distinguent des autres fonctions et occupent une place de plus en plus centrale dans les préoccupations des dirigeants (Calvi, 2014). C'est dans ce contexte que le rôle de la fonction achats a évolué : elle a pris une place de plus en plus importante dans les entreprises et est devenue particulièrement stratégique (Allal-Chérif et Plantey, 2011 ; Bruel et Ménage, 2019). Selon Abouddrar & al. (2014), cette fonction est de plus en plus importante et pousse les entreprises à repenser leur stratégie d'achat pour gagner en efficacité et en compétitivité, donc en performance puisque le contexte mondial marqué par des mutations économiques, politiques et climatiques impose un grand défi aux entreprises, celui de trouver des fournisseurs fiables et des produits ou services à moindre coût. Dans un contexte de fonctionnement performant, l'entreprise arrive à satisfaire ses clients en leur livrant des produits ou des services au bon moment, avec la qualité requise, à moindre coût et ce, « Juste à Temps ».

À l'instar du secteur industriel et commercial, les entreprises du secteur bancaire du Bénin ont également souffert de cette dépendance vis-à-vis de leurs fournisseurs malgré le soutien majeur de la ressource digitalisation du secteur qui représente un nouveau défi auxquels les banques doivent faire face. Cette situation a impacté les opérations d'approvisionnement dans les banques béninoises, et ainsi relevé la nécessité de repenser la place de la chaîne logistique dans la stratégie des banques. Dans nombre d'entre elles, et bien que le taux d'achats soit faible, la recherche de postes d'optimisation nouveaux a propulsé le sujet des achats sur le devant de la scène (Bruel et Ménage, 2019). La pandémie du Covid-19 n'a fait que prouver cette importance. Ainsi, les contraintes et menaces s'accumulent pour générer un flux ininterrompu de réorganisations, de refontes des processus de plans d'actions et de procédures palliatives. Ces contraintes et menaces, de toutes natures, relèvent de domaines variés qui vont du réglementaire au droit international en touchant également les domaines techniques, normatif ou sécuritaire. Face à un environnement complexe auquel elles sont confrontées, beaucoup d'entreprises remettent en cause leurs structures de contrôle (Teller, 1999 ; Allouche et Huault, 1998 ; Bouquin, 1997).

En effet, dans une logique préventive de gestion du risque, les banques ont été appelées à mettre en place un système de contrôle interne, ayant pour vocation principale d'anticiper et de prévoir l'écllosion des risques, principalement le risque opérationnel (le règlement n° 97-02 de février 1997 du comité de la réglementation bancaire et financière). Ce système consiste en la mise en place de méthodes, de normes et de règles à respecter par les entités bancaires dans le cadre de leur activité quotidienne. Il représente un outil de gestion opérationnelle du risque au service de la gestion prudentielle, imposée par les autorités de tutelle. L'évolution des établissements béninois de crédit, l'accroissement des difficultés pour certains (Diamond Bank racheté par NSIA Banque Bénin, SGB) et des défaillances pour d'autres (Banque Internationale du Bénin), appuient l'importance de contrôle interne dans les banques. Le cœur de métier n'est pas de faire du contrôle interne et pour autant ce dernier est primordial car il permet de maîtriser au mieux les processus, de renforcer la compétitivité et au-delà d'apporter un meilleur

produit/service aux sociétaires. Dès lors, disposer d'un outil de contrôle efficace pour se conformer à toutes les obligations tout en accroissant son niveau de performance est un enjeu majeur pour les entreprises du secteur bancaire. Ce postulat entraîne pour les banques de façon générale, et plus particulièrement béninoises de moduler leur organisation de manière flexible et décentralisée afin s'offrir une réelle efficacité organisationnelle. Cette nécessaire subsidiarité, reposant sur la délégation des pouvoirs et la responsabilisation à différents niveaux de l'organisation, s'accompagne systématiquement de mesures et de dispositifs de contrôle pour s'assurer justement que les pouvoirs et les opérations délégués obéissent aux règles et entrent dans un cadre qui a été préalablement fixé. En cas de survenue de risques au niveau de la chaîne des fournisseurs, ceux-ci peuvent nuire au bon fonctionnement de l'entreprise de plusieurs façons : impossibilité de respecter les engagements Qualité propres à satisfaire le client ; pertes économiques et financières ; dommages à la réputation et à l'image de marque de l'entreprise (Abouddrar et al., 2014). Autrement dit, couplé à l'instabilité de l'environnement avec la crise économique et sanitaire, ces risques sont de nature à compromettre l'atteinte des objectifs visés par l'entreprise, d'autres à mettre en cause la continuité de l'exploitation. Berland et De Rongé (2019) disaient à cet effet que les procédures du contrôle interne sont destinées à traiter les risques et à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte, dans le cadre de la mission de l'organisation, des objectifs généraux. Fort de ce constat, l'on est en mesure de se poser la question suivante : Quelle est l'influence des procédures du contrôle interne sur la performance du cycle achat-fournisseur des banques du Bénin ?

L'objectif de cet article est de déterminer l'influence des procédures du contrôle interne sur la performance du cycle achat-fournisseur des banques du Bénin. Ainsi, après avoir rappelé l'ancrage théorique et empirique d'une part, nous allons présenter notre démarche méthodologique avant d'exposer les résultats et leurs discussions d'autre part.

2. État de l'art

Cette recherche s'inscrit principalement dans un corpus théorique composé de la théorie des coûts de transaction ; la théorie de l'agence et de la théorie de la dépendance des ressources. Cependant, nous nous sommes focalisés sur la théorie des coûts de transaction. Après un bref exposé de cette théorie, nous allons faire une synthèse des travaux empiriques sur la procédure de contrôle interne et l'efficacité du cycle achat-fournisseur.

2.1. Théorie des coûts de transaction

S'inscrivant dans le prolongement de la théorie de la firme (Coase, 1937), la théorie des coûts de transaction étudie les différents arrangements institutionnels utilisés pour organiser l'activité économique. Pour Williamson (1985), chaque transaction crée des besoins de contrôle spécifiques et s'organise de manière optimale dans un arrangement organisationnel particulier. La théorie des coûts de transaction indique ainsi qu'il existe une correspondance entre les problèmes contractuels liés aux différents types de transaction et les formes organisationnelles qui permettent de gérer de manière efficace et efficiente ces transactions (Speklé, 2001).

Selon Williamson (1985), certains types de transaction se prêtent davantage que d'autres à leur réalisation au sein d'une entreprise par rapport à leur réalisation sur le marché. Si l'entreprise peut parfois être plus efficace que les marchés, c'est qu'elle dispose de procédures de contrôle interne lui permettant de faire face au moindre coût aux trois dimensions des transactions que sont : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions. De ces trois dimensions des transactions vont dépendre les

comportements des acteurs économiques qui influenceront sur les coûts de transaction. En effet, en raison du risque de comportement opportuniste des différents partenaires, il est nécessaire, soit de recourir à des clauses contractuelles spécifiques pour modéliser le comportement de chacun ou prévoir des modes de résolution des conflits, soit d'internaliser les transactions en laissant aux procédures de contrôle interne le soin de limiter ces mêmes risques.

Les objectifs de ce contrôle interne sont au nombre de trois : s'assurer que les décisions prises sont correctement appliquées ; garantir un niveau minimum de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué et enfin déceler les anomalies de fonctionnement. Chacun de ces objectifs est lié à un coût de transaction et entraîne la mise en place et l'application de quatre grands types de procédures de contrôle interne (Mikol 1991, Collins et Valin, 1992 ; Becour et Bouquin, 1996 ; Renard 1997) qui vont contribuer à réduire les coûts de transaction. Il s'agit de la supervision, la formalisation du déroulement des tâches, la séparation des tâches et la conservation des actifs.

Par ailleurs, une relation contractuelle est rythmée par deux grands moments : une dimension précontractuelle et une dimension post-contractuelle. La phase précontractuelle est généralement appréhendée à partir des coûts de transaction anticipés par cocontractants (Williamson, 1985). Les coûts de transaction *ex-ante* sont constitués des charges destinées à préparer à l'avance le bon déroulement de l'échange (déplacement, honoraires des consultants, négociations internes et externe, certification des procédures, rédaction des contrats et des accords...) ainsi que la conclusion de l'accord (frais juridiques, impôts...). Les coûts de transaction *ex-post* sont quant à eux constitués des coûts à engager pour prévenir la mauvaise évolution des relations, les écarts non prévus, les disputes, l'inertie et le conservatisme des acteurs... Il s'agit essentiellement de coûts de prévention (de communication par exemple) et de production de garanties. L'horizon post-contractuel fait intervenir une famille de coûts particulièrement bien analysée par la théorie de l'agence : les coûts prévus de surveillance, de communication, de contrôle, de renégociation (Jensen & Meckling, 1976). Ils intègrent les coûts d'information et de communication liés d'une part aux opérations de suivi et de contrôle de l'accord (coordination des prestataires, contrôle des performances...), d'autre part aux efforts d'adaptation (nouveaux processus de pilotage, réunions, recrutement, formation, marchandages pour corriger les divergences contractuelles, résolution des conflits...). La somme des coûts de transaction (*ex-post* et *ex-ante*) et d'agence doit alors permettre théoriquement d'appréhender la pertinence des choix d'organisation (choix entre externalisation, intégration, coopération ou simple sous-traitance).

2.2. Le lien entre les procédures de contrôle interne et la performance du cycle achat-fournisseur

L'environnement de contrôle est associé à la culture d'entreprise. Le comportement tout autant que le discours de la direction contribuent au climat de contrôle qui règne dans l'entreprise. Les qualités individuelles (intégrité, éthique, compétence) des employés qui interagissent dans un cycle influencent la qualité des activités de contrôle de ce cycle (Gendron, 2016). La prise de décision constitue l'essence de l'activité de tout membre d'une entreprise. Les décisions se prennent à tous les niveaux et contrairement aux idées reçues, il n'y a pas de relation directe entre l'importance de la décision et le niveau hiérarchique auquel elle est prise (Bernard et Salviac, 2010 ; Gendron, 2016). La vulnérabilité du processus achat aux attaques internes (détournements d'actifs, vol, conflit d'intérêts, fraude...) ou externes (espionnage industriel, blanchiment d'argent, détournement de fonds...) est bien connue et l'évaluation des risques du processus achat était laissée jusqu'à récemment à l'appréciation du management des achats de l'entreprise (Gely et Walter, 2009). La quête pour garantir un niveau

acceptable de couverture de ces risques entraîne la mise en place et l'application des procédures de contrôle interne qui vont contribuer à donner l'assurance raisonnable recherchée par les commissaires aux comptes.

2.2.1. Performance du cycle achat-fournisseur et procédure de supervision dans les banques

Selon Gely et Walter (2009), la délégation de pouvoir et de signature est fondamentale pour que chaque acteur puisse exercer son activité dans son périmètre de responsabilité. Ces délégations sont formalisées pour les actes de management significatifs, tels que l'engagement de dépense, l'engagement auprès d'un tiers ou les actes de gestion des ressources humaines. Le périmètre de responsabilité de chaque employé est normalement défini dans la description de poste. Une autonomie trop faible, souvent nommée « flicage » par les acteurs, conduit à une baisse de la performance. A contrario, une autonomie mal définie conduit à des chevauchements de responsabilités qui induisent des conflits de territorialité et conduisent eux aussi à une baisse de la performance (Gendron, 2016). La délégation permet à chacun de connaître sa contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, comme l'exige la norme NF EN ISO 9001. Si, dans les petites entreprises, le dirigeant peut assurer l'essentiel des tâches de décision, le problème de la délégation de pouvoirs et de l'existence de mécanismes de contrôle des décisions décentralisées se pose avec la croissance de la taille organisationnelle de l'entreprise. En effet, « la délégation de pouvoirs signifie que la direction centrale abandonne le contrôle de certaines décisions à des niveaux hiérarchiques inférieurs, c'est-à-dire aux personnes plus directement impliquées dans les transactions quotidiennes » (Coopers et Lybrand, 1994 ; p 42). Les procédures de supervision doivent permettre de s'assurer que les personnes directement impliquées dans les processus quotidiens d'achat ont pris des décisions conformes à l'intérêt global de l'entreprise.

De ce qui précède, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H1 : « La performance du cycle achat-fournisseur est positivement corrélée aux procédures de supervision dans les banques au Bénin ».

2.2.2. Performance du cycle achat-fournisseur et procédure de la formalisation du déroulement des tâches dans les banques

La formalisation des activités et la définition des seuils de décision constituent le lien formel entre le processus et l'organisation. Alors que, sur le marché, toute transaction passe par un échange, dans l'entreprise, les transactions sont intégrées les unes aux autres et leur bon déroulement nécessite que chaque acteur de l'entreprise sache exactement ce qu'il doit faire. Pour plusieurs auteurs (Gely et Walter, 2009 ; Sauvage et Doriel, 2012 ; Petit, 2016), toute tentative de combinaison entre l'organisation qui est conjoncturelle et le processus d'achat qui est structurant conduit à l'instabilité du système. La matrice de responsabilité permet à l'organisation d'évoluer en permanence tout en gardant la stabilité nécessaire au processus. Meilleure sera la connaissance du contexte dans lequel chacun prend une décision, meilleure sera son appréciation des risques encourus et des impacts. Les risques encourus par un directeur des achats qui décide de fixer un objectif de réduction des prix sont les mêmes que pour un client qui accepte un produit non conforme (Desreumaux, 1997 ; Perrotin, Soulet de Brugière et Pasero, 2007). La formalisation du déroulement des tâches se donne ainsi pour objet de coordonner des actions, a priori disparates, pour en faire un tout cohérent et coordonné.

Ainsi, la formalisation des tâches du processus d'achat est considérée comme un dispositif de réductions de risques. D'où l'hypothèse suivante :

H2 : « La formalisation des tâches du processus d'achat influence positivement la performance du cycle achat-fournisseur dans les banques du Bénin ».

2.2.3. Performance du cycle achat-fournisseur et procédure de séparation des tâches dans les banques

Selon Fenneteau (1992), l'acheteur souhaite trouver des produits et des services permettant la satisfaction des besoins qui sont à l'origine de la demande. La performance achat ne réside pas dans le fait d'acheter en quantité mais plutôt d'acheter juste dans un objectif d'apporter de la valeur ajoutée au produit ou service final que l'entreprise va vendre. Toutefois, il faut noter que la difficulté du service achat réside dans son ambivalence à être fournisseur de son client interne et client de ses fournisseurs. Reverdy (2009) disait que les clients internes sont les premiers bénéficiaires des investissements relationnels des fournisseurs, ils ont une préférence pour les relations directes et pérennes et veulent maintenir les relations avec les mêmes fournisseurs en écartant les acheteurs. Ces derniers veulent contrôler une étape clef du processus d'achat en se focalisant sur la négociation des prix (Reverdy, 2009). Cette situation impacte fortement la performance du service achat et son succès réside donc en partie dans sa capacité à manager ses relations puisque l'acte d'achat est composé d'interactions complexes entre les acheteurs et les clients internes (avec des rapports hiérarchiques et des fonctions différentes) (Blay, 2018). En conséquence, la performance d'un service achat dépend des procédures interne de la firme et donc de la séparation des tâches. En effet, selon Gendron (2016), du point de vue du contrôle interne, le principe de séparation des tâches consiste à attribuer, à des personnes ou à des services distincts, des fonctions qui, si elles étaient accomplies par la même personne ou le même service, augmenteraient les risques d'erreurs ou de fraude. Ebondo et Pigé (2002) distinguent ainsi trois phases critiques dans le déroulement d'une transaction : l'autorisation ou l'initialisation de la transaction ; la manipulation et le contrôle des actifs liés à la transaction et l'enregistrement de la transaction. Un bon contrôle interne suppose que chacune de ces phases de la transaction soit confiée à une personne distincte. De plus, face aux jeux de pouvoir relationnel interne à la firme, les acheteurs doivent devenir des spécialistes généralistes, développer des qualités de pédagogue pour expliquer les contraintes de l'acte d'achat tout en tenant compte des impératifs des clients internes (Midler, 1993). Conformément à ces études, nous formulons l'hypothèse suivante :

H3 : « La performance du cycle achat-fournisseur est dépendante de la séparation des tâches dans le processus d'achat dans les banques du Bénin ».

3. Méthodologie de recherche

Nous présentons d'abord les caractéristiques de notre échantillon, puis nous précisons la mesure de chacune des variables et le modèle de recherche.

3.1. Description de l'échantillon et données collectées

Dans le cadre cette recherche, nous avons fait recours à l'enquête par questionnaire a été administré à des salariés (les agents membres des services s'occupant des achats dans ces banques) et des fournisseurs par l'intermédiaire du responsable RH et du responsable du service achat de la banque. Le mode de recueil de données ne permettait pas de définir un taux de réponse précis. Nous avons obtenu un échantillon composé de 140 salariés de différents niveaux et de 42 fournisseurs appartenant à quatorze (14) banques choisies au hasard du Bénin soit au total 182 individus. Notons que nous avons eu un taux de retour de 66,48% soit 121 individus.

3.2. Spécificité du modèle

3.2.1. La mesure des variables

Dans leurs études sur les éléments d'évaluation de la fonction achat d'une entreprise dans un contexte de relation client-fournisseur, Donada et Nogatchewsky (2008) notent que les acheteurs sont évalués sur leur capacité à préparer les fournisseurs dans les délais en respectant un prix et une qualité cibles. De plus, la fonction achat est évaluée par la fixation des objectifs imposés aux fournisseurs (principalement en termes de prix) et dans la mise en œuvre des sanctions (pénalités de retard, de non-qualité, mise à l'écart pour de nouvelles consultations, etc.). Dans une autre étude, Donada et Nogatchewsky (2008) notent que l'évaluation des acheteurs est subjective ; elle dépend de l'appréciation des comportements des acheteurs (disponibilité, sérieux, écoute, reconnaissance des autres, etc.), en interne et de leur capacité à résoudre les problèmes de logistique. Elien (2012) souligne que ce mode d'évaluation, tire son origine du fait que les responsables achats ne sont intégrés que très tard dans les processus de sélection des fournisseurs.

Tableau 1 : Résumé de la définition des variables

Variabiles	Mesures	Sources
Variable expliquée		
Performance du cycle achat-fournisseur	degré de satisfaction du service achat sur une échelle de Likert à cinq niveaux adressé à ses clients internes et aux fournisseurs	Reverdy (2009) ; Blay (2018)
	degré de satisfaction du coût du bien acheté sur une échelle de Likert à cinq niveaux adressé à ses clients internes	Donada et Nogatchewsky (2008)
	degré de satisfaction de la qualité et du délai de livraison des biens achetés sur une échelle de Likert à cinq niveaux adressé à ses clients internes	Donada et Nogatchewsky (2008)
Variables explicatives		
Procédures de contrôle interne	La supervision	Gely et Walter (2009) ; Gendron, 2016) ; Coopers et Lybrand (1994)
	La formalisation du déroulement des tâches	Perrotin et al. (2007) ; Sauvage et Doriel (2012) ; Petit (2016)
	La séparation des tâches	Gendron (2016) ; Ebondo et Pigé (2002) ; (Midler, 1993) ; Fenneteau (1992) ; Reverdy (2009)

Source : Réalisé par nous-mêmes

3.2.2. Modèle de recherche

Une méthode descriptive sera utilisée pour tester la validité et la fiabilité de l'échelle. Les données relatives aux variables sont d'abord analysées grâce à l'alpha de Cronbach pour purifier les échelles de mesures (entre 0,55 et 0,8 pour la recherche exploratoire et supérieure à 0,8 pour la recherche). Confirmé suivant les commandements d'Evrard et al, (2003). Ensuite, après une étude uni-variée, nous présentons une matrice de corrélation dont le but est de confirmer la relation causale entre deux ou plusieurs variables. Pour ce fait, le coefficient de corrélation R est utilisé. Enfin, une régression multiple est réalisée dans le but d'expliquer la variance d'un phénomène (variable dépendante) à l'aide d'une combinaison de facteurs explicatifs (variables indépendantes).

4. Résultats et discussions de l'étude

4.1. Présentations des résultats

Conformément à notre choix méthodologique, la fiabilité des instruments de mesure est vérifiée avec l'alpha de Cronbach. Nous rappelons qu'il est significatif, s'il est compris entre 0,6 et 0,8 (Nunnally, 1978).

Tableau 2 : Test d'alpha de Cronbach

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,835	6

Source : Réalisé par nos soins sur la base de SPSS 26

Les résultats de l'étude montrent une valeur de l'alpha de Cronbach : 0,835 avec les six (6) items de l'opérationnalisation des variables.

Afin d'effectuer des tests de comparaison des moyennes de chacun des items de notre étude nous allons présenter le tableau ci-dessus.

Tableau 3 : Régression simple des variables

Statistiques							
Items		Séparation tâche	supervision	Formali tâche	coût	Qualité et délais	serviceachat
Nature de variable		Variable indépendantes			Variable dépendante		
N	Valide	121	121	121	121	121	121
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,7190	3,9339	4,0579	3,2479	3,6942	3,7686
Ecart type		,79816	,82397	,83962	,60938	,79418	1,17445
Variance		,637	,679	,705	,371	,631	1,379
Minimum		2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00

Source : Réalisé par nos soins sur la base de SPSS 26

Ce tableau résume les paramètres de tendances centrales et de dispersion. Il nous permet de noter que le degré de satisfaction des coûts (3,2479), de la qualité et des délais de livraison (3,6942) des biens est en moyenne bon. De même, le degré de satisfaction du service achat (3,7686) est également bon. De façon générale, les banques de notre panel, octroient une bonne note à l'efficacité de leur cycle achat fournisseur et toutes choses étant égales par ailleurs à leur service achat. De ce même tableau, on remarque que les procédures de contrôle interne (la supervision, la formalisation des tâches et la séparation des tâches) sont généralement respectées d'où leurs moyennes largement supérieures à 3 ce qui correspond à la note « BONNE » sur notre échelle de mesure. Au vu des précédents nous avons procédé à une analyse d'une probable relation entre les deux variables de l'étude.

Le tableau de la matrice de corrélation de Pearson ci-dessous, montre une corrélation positive entre les variables indépendantes respectivement (séparation des tâches, formalisation des tâches et supervision) et le degré de satisfaction du service achat des différentes banques de l'échantillon soit R égale à (0,570 ; 0,842 et 0,802). Par ailleurs, il faut noter que ces résultats sont significatifs au seuil de 1% et les coefficients de corrélation sont proches de l'unité surtout ceux concernant les variables explicatives tels que la formalisation des tâches et la supervision. Cela démontre un fort lien de causalité entre les variables ainsi étudiées.

En outre de ce même tableau, on observe que la séparation des tâches influence positivement et significativement la qualité et le délai de livraison des biens commandé par les banques. En effet, la corrélation de Pearson est de 0,915 proche de 1 ce qui fournit un bon niveau d'explication de la variable dépendante. Aussi, la formalisation des tâches et la supervision présente une relation positive, toutefois elles sont peu explicatives de la qualité et le délai de livraison des biens en raison d'un r proche de 0.5. Enfin, il est intéressant de noter que les variables indépendantes ne sont presque pas corrélées avec le critère de coût comme élément de mesure de la variable dépendante de l'étude. Les résultats prouvent une indépendance de relation avec des R de -0,044 ; 0,021 et 0,066 qui sont très proches de 0.

Tableau 4 : Présentation de la une matrice de corrélation de Pearson (analyse bi-variée)

Matrice de Corrélation de Pearson							
Items		coût	qualit et delai	service achat	sépara tache	formali tach	supervision
		Variable dépendante			Variables indépendantes		
coût	Corrélation de Pearson	1	-,118	,023	-,044	,021	,066
	Sig. (bilatérale)		,199	,806	,632	,823	,471
	N	121	121	121	121	121	121
qualitetdelai	Corrélation de Pearson	-,118	1	,504**	,915**	,427**	,567**
	Sig. (bilatérale)	,199		,000	,000	,000	,000
	N	121	121	121	121	121	121
serviceachat	Corrélation de Pearson	,023	,504**	1	,570**	,842**	,802**
	Sig. (bilatérale)	,806	,000		,000	,000	,000
	N	121	121	121	121	121	121
séparatache	Corrélation de Pearson	-,044	,915**	,570**	1	,485**	,580**
	Sig. (bilatérale)	,632	,000	,000		,000	,000
	N	121	121	121	121	121	121
formalitach	Corrélation de Pearson	,021	,427**	,842**	,485**	1	,728**
	Sig. (bilatérale)	,823	,000	,000	,000		,000
	N	121	121	121	121	121	121
supervision	Corrélation de Pearson	,066	,567**	,802**	,580**	,728**	1
	Sig. (bilatérale)	,471	,000	,000	,000	,000	
	N	121	121	121	121	121	121

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Réalisé par nos soins sur la base de SPSS 26

Tableau 5: Test de régression multiple de l'étude

Récapitulatif des modèles ^b								
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Modifier les statistiques				
				Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,738 ^a	,545	,534	,545	46,786	3	117	,000
a. Prédicteurs : (Constante), formalitach, sépara tache, supervision								
b. Variable dépendante : perf cycl acha frs								

Source : Réalisé par nos soins sur la base de SPSS 26

A la lecture de ce tableau, les résultats nous montrent que la valeur de R-deux proposée est de 0,545 et signifie que 54,5% de la variance de la variable performance du cycle achat fournisseur des banques est expliqué par les procédures du contrôle interne. En ce qui concerne la variation de F, elle n'est pas négligeable 46,785 et est significative au seuil de 5%. Tous les coefficients répondent aux normes prescrites. Le modèle augure d'un bon pouvoir explicatif.

Tableau 6 : : Récapitulatif des résultats du modèle général de régression

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	,384	,301		1,278	,204	-,211	,979
	séparatache	,228	,082	,214	2,782	,006	,066	,390
	supervision	,370	,101	,359	3,654	,000	,170	,571
	formalitach	,282	,093	,279	3,045	,003	,099	,466
a. Variable dépendante : perfcyclachatfrs								

Source : Réalisé par nos soins sur la base de SPSS 26

Les résultats de ce tableau montrent un coefficient de corrélation entre les variables explicatives et la performance du cycle achat fournisseur des banques qui est représenté par les coefficients standardisé : pour la séparation des tâches (Bêta = 0,214) ; pour la supervision (Bêta = 0,359) et la formalisation des tâches (Bêta = 0,279) tous significatif au seuil de 5%. Elle prouve l'existence d'une relation de dépendance entre les procédures du contrôle interne et la performance du cycle achat-fournisseur dans les banques au Bénin. Par conséquent, l'équation de régression traduisant des liens causaux significatifs se présente comme suit :

$$P = 0,214 ST + 0,359 SV + 0,279 FT$$

Avec :

- P = performance du cycle achat fournisseur
- ST= séparation des tâches
- SV= supervision
- FT= formalisation des tâches

4.2. Discussion

Il ressort de nos analyses que la variable endogène performance du cycle achat-fournisseur est positivement corrélée et significativement aux procédures de supervision. Ce résultat qui est conforme au résultat issu de la littérature sur la théorie des coûts de transaction montre que l'allègement du sommet hiérarchique de ses fonctions de direction et de centralisation en réduisant ainsi le degré de complexité des outils de supervision et de contrôle afin d'éviter le « smog bureaucratique ». Ces résultats s'alignent sur ceux de Gely et Walter (2009) et Gendron (2016) qui stipulent qu'une règle de gestion simple qui interdit de payer un fournisseur en l'absence de commande validée au bon niveau de délégation de pouvoir et de signature permet de tracer aisément tout flux de commandes parasite au travers d'un suivi des commandes de régularisation.

Par ailleurs, certaines procédures de contrôle interne peuvent également être considérées comme essentielles au bon fonctionnement du processus d'achat dans les banques. En effet, les résultats montrent que la formalisation du déroulement des tâches influence positivement au seuil de 0,3% la performance du cycle-achat des banques béninoises. Ces résultats montrent qu'une institution bancaire doit établir clairement les responsabilités et séparer nettement les différentes fonctions au sein de l'entreprise comme le soulignent Sauvage et Doriel (2012), Petit (2016) et Gely et Walter (2009) puisque l'un des concepts de base du contrôle interne est qu'une même personne ne doit pas avoir la responsabilité, à tous les stades, d'une transaction de son origine à son aboutissement. Il est nécessaire de disposer d'une structure adéquate, d'un manuel de procédures décrivant dans le détail les schémas des circuits des informations. L'uniformité de traitement de l'information est une condition nécessaire à la fiabilité des documents comptables. Cette homogénéité ne pourra cependant être obtenue que si la manière de traiter les informations est connue des employés chargés de l'appliquer. Autrement dit, le moyen le plus efficace reste l'écrit.

De plus, les résultats de cette recherche l'effet positif et significatif de la séparation des tâches sur la performance du processus d'achat des banques béninoises. L'explication d'un tel résultat est la séparation de fonctions entre un demandeur et un valideur est nécessaire pour éviter les achats injustifiés, les vols ou les fraudes (Reverdy, 2009 ; Gendron, 2016). La mise en œuvre d'une séparation de fonctions au niveau du processus d'achat dans les banques béninoises permet de garantir le respect des règles de gestion de l'entreprise nécessaires à une bonne couverture des risques liés à l'achat. Ainsi, la commande est traitée conformément aux procédures de l'entreprise afin que le fournisseur livre le produit ou service commandé. La livraison du produit ou service est tracée par un bordereau de livraison ou tout document formalisant le transfert de responsabilité. Il est procédé au paiement des fournisseurs après le rapprochement entre la commande, le bordereau de livraison et la facture selon les procédures comptables. En cas d'écart, le paiement du fournisseur est bloqué.

5. Conclusion

L'appréhension et la gestion des risques sur le terrain des achats sont en passe de devenir un enjeu de taille pour les entreprises industrielles, de services et des banques, qu'elles soient privées ou publiques (Bernard et Salviac, 2010 ; Calvi, 2014). L'entreprise positionne sa stratégie logistique comme l'épine dorsale de son activité, l'élément différenciateur, le moteur de la création d'activité supplémentaire, et donc, de la création de valeur. Le supply chain management est au cœur de la réflexion stratégique : c'est une compétence clé, une opportunité de création de valeur. C'est pourquoi dans ce travail, nous

avons choisi de déterminer l'influence des procédures du contrôle interne sur la performance du cycle achat-fournisseur des banques du Bénin.

Comme nous l'avons déjà identifié, le processus peut être « rythmé » par des prises de décisions. Celles-ci varient peu d'une banque à une autre, en revanche, les autorités de validation peuvent y être définies de façons différentes. Ces autorités peuvent aller de l'autonomie complète de prise de décision à la mise en place d'une commission de validation. Ce choix appartient bien entendu à chaque entreprise et nécessite la mise en place des délégations de pouvoir, ainsi que les séparations de fonctions nécessaires pour maîtriser les risques, tels que la fraude, le détournement d'actifs, le conflit d'intérêt ou la théorie du mandat apparent. Procédons pour l'instant à l'identification des décisions qui nous paraissent pertinentes. La déclinaison de la politique, des objectifs et des stratégies ainsi que l'enchaînement des activités restent sensiblement identiques à ce qui est relatif à l'entité d'achat dédiée. Les avantages apportés par ce choix d'organisation ne doivent pas nous faire oublier les trois principaux risques liés à l'achat qui sont : l'absence de séparation des fonctions, le manque d'objectivité sur les spécifications techniques ou fonctionnelles conduisant à des sur-spécifications, le manque de formalisation dans les procédures et dans les enregistrements. Des études futures doivent prendre en compte de l'effet du risque dans l'étude de la performance du cycle achat-fournisseur .

Bibliographie

- [1] Aboudrar Z et al. (2014) *PERFO : la maîtrise des risques « fournisseurs » pour des achats performants*, Université de Technologie de Compiègne, n°35.
- [2] Aboudrar Z, Rodovalho B, Seck A. (2014) *Management des risques "Fournisseurs"*, Université de Technologie de Compiègne, "Qualité-Management", n°274.
- [3] Alchian A.A. (1984) *Specificity, specialization and coalitions*, Journal of Economic Theory and Institutions, n° 140, March.
- [4] Allal-Chérif O., Plantey R. (2011) *Optimisez vos achats : Construisez votre performance de demain !* AFNOR Éditions et Livres à Vivre.
- [5] Becour J.C et Bouquin H., (1996) *Audit opérationnel*, Ed. Economica, 2^e édition, Paris,
- [6] Beier F., Stern L. (1969) *Power in the Channel of Distribution*, in Stern L., *Distribution Channels Behavioral Dimensions*, Boston, Houghton-Mifflin Company, pp. 92-116.
- [7] Berelson B. (1952) *Content analysis in communication research*, New York, Free Press.
- [8] Berland N., De Rongé Y. (2019), « Contrôle de gestion », 4^e édition, Pearson France.
- [9] Bernard F., Salviac E. (2010) *Fonction achats : contrôle interne et gestion des risques*, Maxima.
- [10] Blais A. *La mesure*, Benoît Gauthier, dir. 1993, Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- [11] Bruel O. (2008) *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Éd. Dunod, 3^e édition.
- [12] Bruel O., Ménage P. (2019) *Politique d'achat et gestion des approvisionnement*, Éd. DUNOD, 5^e édition.
- [13] Calvi R. (1999) *L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus achat*, Finance Contrôle Stratégie, 2 : 1, pp. 27-47.
- [14] Collins L., Valin G., (1992) *Audit et Contrôle interne*, Éd. Dalloz, 4^e édition.
- [15] Combs JG., Ketchen DJ. (1999) *Explaining interfirm Cooperation and Performance : Toward a Reconciliation of Prodictions from the Resource-Based View and Organisational Economics*. Strategic Management journal vol. 20, n° 9, pp. 867-888.
- [16] Coopers/Lybrand/IFACI (1994) *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, traduction de « Internal Control Integrated Framework », 1992, AICPA, New York.

- [17] Dekker H.C. (2004) *Control of inter-organizational relationships : evidence on appropriation concerns and coordination requirements*, Accounting, Organizations and Society, vol. 29, pp. 27-49.
- [18] Desreumaux A. (1997) *Structures de l'entreprise*, dans Encyclopédie de gestion, pp. 3148-3173.
- [19] Dionne B. (2013) *Pour réussir : guide méthodologique pour les études et la recherche*, Éd. Chenelière Éducation, 6^{ème} édition.
- [20] Donada C., Nogatchewsky G. (2008) *Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : 4 configurations de contrôle client-fournisseur*, Association Francophone de Comptabilité « Comptabilité Contrôle Audit » Tome 14, pp 145-168.
- [21] Dumoulin R., Gbaka A. (1997) *Contrôle d'entreprises et réseaux stratégiques, une étude exploratoire*, Comptabilité Contrôle Audit, tome 3, vol. 1, pp. 23-38.
- [22] Dwyer F., Schurr P., Oh S. (1987) *Developing Buyer-Seller Relationships*, Journal of Marketing, vol. 51, April, pp. 11-27.
- [23] Eisenhardt K.M. (1989a) *Agency Theory : An Assessment and Review*, Academy of Management Review, vol. 14, n°1, pp. 47-52.
- [24] Favereau O., Picard P. (1996) *L'approche économique des contrats : unité ou diversité ?*, Sociologie du travail, n°4, pp. 441-464.
- [25] Fayol H. (1916) *Administration industrielle et générale ; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Dunod et Pinat.
- [26] Gabrié H., Jacquier J.L. (1994) *La théorie moderne de l'entreprise. L'approche institutionnelle*, Éd. Economica.
- [27] Gely P., Walter J. (2009) *Piloter le processus achat : les achats au service de la performance*, AFNOR Éditions.
- [28] Gendron D. (2016) *Contrôle interne : une approche gestionnaire*, Chenelière Éducation.
- [29] Hunt S. D., Nevin J.R. (1974) *Power in a Channel of Distribution : Sources and Consequences*, Journal of Marketing Research, vol 11, n° 2, pp. 186-193.
- [30] Jensen M.C., Meckling W.H. (1976) *Theory of the firm : Managerial behaviour Agency Costs and Owhership structure*, in Journal of Financial Economics, Vol. 3, pp. 305-360.
- [31] Jorgensen D.L. (1989) *Participant Observation : a Methodology for Human Studies*, Newbury Park, CA, Sage.
- [32] Junker B.H. (1960) *Field Work : An Introduction to the Social Science*, Chicago, University of Chicago Press.
- [33] Larson A. (1992) *Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of Governance of Exchange Relationships*, Administrative Science Quarterly, vol. 37, pp. 76-104.
- [34] Macaulay S. (1963) *Non-Contractual Relations in Business : a Preliminary Study*, American Sociological Review, vol. 28, February, pp. 55-67.
- [35] Macneil I.R. (1980) *The new social contract, an inquiry into modern contractual relations, new haven*, Yale University Press.
- [36] Madhoc A., Tallman S. B. (1998) *Resources, Transactions and Rents : Managing Value through Interfirm Collaborative Relationship*, Organization Science, vol. 7, n° 5, pp. 577-590.
- [37] Marchesnay M. (1979) « La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échanges avec les groupes », Économie et Société, série Sciences de gestion, tome XIII, pp. 697-733.
- [38] N'da P. (2015) *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : Réussir sa thèse, son mémoire master ou professionnel, et son article*, Éd. L'Harmattan.
- [39] Neuville J.P. (1999), *Des réseaux interpersonnels aux réseaux inter-entreprises : la régulation sociale des contrats de partenariat industriel*, dans Froehlicher T., Vendemini S. (coord.), *Connivence d'acteurs, Contrats, Coopération Inter-entreprises et Métamorphose des Organisations*, Nancy, Presse Universitaire de Nancy, pp. 283-304.
- [40] Perrotin R., Soulet de Brugière F., Pasero J. (2007) *Le manuel des achats : processus, management, audit*, Éd. Eyrolles.
- [41] Petit P. (2016) *Toute la fonction achats* », Éd. Dunod, 3^{ème} édition.

- [42] Rajaobelina F.T. (2014) *Dispositifs de contrôle interne et risques du cycle achats-fournisseurs au sein de la Fondation TANY MEVA*, Université D'Antananarivo.
- [43] Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994) *Development Process of Cooperative Interorganizational Relationships*, *Academy of Management Review*, vol. 19, n°1, pp. 90-118.
- [44] Sauvage T., Doriel D. (2012) *Management des achats et de la Supply Chain*, Éd. Vuibert, 2^{ème} édition.
- [45] Thietart R-A. et al. (2014) *Méthodologie de recherche en management*, Éd. Dunod, 4^{ème} édition.
- [46] Williamson O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, the Free Press.