

Les pratiques de gouvernance comme facteur de l'émergence d'une culture d'agilité organisationnelle au sein des entreprises publiques du Bénin

Governance practices as a factor in the emergence of a culture of organizational agility within public companies in Benin

AMOUSSOU C. M. Carlos

Doctorant

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université Cheikh Anta Diop de Dakar

Laboratoire LACOFIC

République du Bénin

BAMPOKY Boniface

Professeur Titulaire des Universités, agrégé des Facultés de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université Cheikh Anta Diop de Dakar

Laboratoire LACOFIC

République du Sénégal

Date de soumission : 13/03/2025

Date d'acceptation : 19/07/2025

Pour citer cet article :

AMOUSSOU C. M. C. et BAMPOKY B. (2025) « Les pratiques de gouvernance comme facteur de l'émergence d'une culture d'agilité organisationnelle au sein des entreprises publiques du Bénin », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 289 - 310

Résumé

Ce travail de recherche vise à déterminer les pratiques de gouvernance favorisant l'émergence d'une culture d'agilité organisationnelle. Une méthodologie quantitative a été adoptée en se basant sur un échantillon de 360 constitué de tous les individus employés au sein des entreprises publiques du Bénin. Les données collectées ont été soumises à des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, à l'aide du logiciel SPSS 27. Les résultats montrent que les normes et responsabilité affectent positivement et significativement ($\beta = 0,202$ et $P < 0,001$) l'agilité organisationnelle. La planification et suivi de performance affectent positivement ($\beta = 0,480$ et $P < 0,001$) l'agilité organisationnelle. L'information et la prise de décision affectent positivement ($\beta = 0,256$ et $P < 0,001$) l'agilité organisationnelle. Le conseil d'administration affecte positivement ($\beta = 0,305$ et $P < 0,001$) l'agilité organisationnelle. Ainsi, la gouvernance des entreprises publique influence significativement et positivement l'agilité organisationnelle des entreprises du Bénin.

Mots clés : Gouvernance publique ; agilité organisationnelle ; entreprises publiques ; conseil d'administration, société d'Etat.

Abstract

The aim of this research is to identify the governance practices that foster the emergence of a culture of organizational agility. A quantitative methodology was adopted, based on a sample of 360 individuals employed within public companies in Benin. The data collected were subjected to exploratory and confirmatory factor analyses, using SPSS 27 software. Results show that norms and accountability positively and significantly ($\beta = 0.202$ and $P < 0.001$) affect organizational agility. Planning and performance monitoring positively affect ($\beta = 0.480$ and $P < 0.001$) organizational agility. Information and decision-making positively affect ($\beta = 0.256$ and $P < 0.001$) organizational agility. The board of directors positively affects ($\beta = 0.305$ and $P < 0.001$) organizational agility. Thus, the governance of public companies significantly and positively influences the organizational agility of companies in Benin.

Keywords: Public governance; organizational agility; public companies; board of directors, state company.

Introduction

Au Bénin, comme dans de nombreux pays africains, les entreprises publiques sont confrontées à un environnement de plus en plus compétitif, tant au niveau local qu'international. Les entreprises publiques doivent être agiles pour s'adapter rapidement aux changements du marché et aux nouvelles opportunités. En conséquence, depuis plusieurs décennies, le gouvernement béninois a engagé plusieurs réformes économiques visant à améliorer la compétitivité des entreprises publiques. Ces réformes incluent la libéralisation de certains secteurs vitaux, la privatisation partielle de certaines entreprises et l'adoption de pratique de gouvernance plus transparente et responsable. Les entreprises publiques du Bénin sont souvent caractérisées par des structures de gouvernance complexes et bureaucratiques qui peuvent limiter leur capacité à s'adapter rapidement aux changements radicaux et à innover.

Dans cette optique où l'environnement mondial est marqué par des mutations économiques, sociales et technologiques rapides, l'agilité organisationnelle est devenue un impératif stratégique pour les entreprises (Nejatian, Zarei, Nejati et Zanjirchi, 2018). Ce concept, défini comme la capacité d'une organisation à s'adapter rapidement et efficacement aux changements, est d'une importance capitale pour les entreprises publiques.

Les entreprises publiques ont constitué les fers de lance de la politique économique, financière et sociale de l'État à travers les gouvernements successifs (Harraf, Wanasika, Tate et Talbott, 2015 ; Hinkati, 2023). Selon lui, elles ont créé l'espérance, l'euphorie au niveau des populations, voire des salariés. Elles ont, entre autres, fait reculer la pauvreté et en même temps connu la gabegie. Selon la théorie de gouvernement, les entreprises publiques ne sont plus susceptibles aux pressions de groupes d'intérêts. Elles sont des instruments curatifs entre les mains des pouvoirs publics pour couvrir les manquements ou faiblesses des mécanismes de marchés (Shapiro et Willig, 1990). Cependant, leur fonctionnement est souvent entravé par des pratiques de gouvernance rigides, des lourdeurs administratives et un faible capacité d'innovation, compromettant leur résilience face aux imprévus. Vickers et Yarrow (1988) justifient la faiblesse de la performance des entreprises publiques par le manque de motivation chez les gestionnaires d'une part et d'autre part, par l'impossibilité de transférer les revenus résiduels aux propriétaires au même titre que les entreprises privées.

La nécessité d'un nouveau modèle de gouvernance basé sur la compétence, l'exemplarité et le dévouement sociétal, s'inspirant des pratiques exemplaires du passé pour améliorer la performance et la contribution de ces entreprises au développement national. Une recherche exploratoire menée par Godonou (2014) dans les entreprises publiques béninoises révèle que

certaines pratiques, notamment en matière de promotion et de rémunération, peuvent avoir des effets négatifs sur l'esprit d'équipe et la satisfaction au travail, influençant ainsi la culture organisationnelle et, par extension, l'agilité de l'entreprise. Selon une étude de Bada et Sourou Nouatin (2022), les mécanismes de gouvernance renforcent l'efficacité de la gouvernance organisationnelle et contribuent à la réduction de l'asymétrie d'information, favorisant ainsi une culture d'agilité au sein des entreprises.

La culture d'agilité organisationnelle, bien que reconnue comme un levier de performance, reste peu développée dans ce contexte. Pourtant, l'instauration de cette culture repose en grande partie sur des pratiques de gouvernance adaptées, capables de concilier les exigences réglementaires, les attentes des parties prenantes et les impératifs d'adaptabilité (Jackson & Johansson, 2003 ; Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007 ; Breu et al., 2002).

Dans un contexte caractérisé par la concurrence accrue, les entreprises publiques béninoises font face à des défis majeurs en termes d'efficacité, d'innovation et d'adaptabilité. L'agilité organisationnelle, qui permet aux entreprises de répondre rapidement et efficacement aux opportunités, est devenue un élément fondamental dans la stratégie de gouvernance. Cependant, l'émergence d'une culture d'agilité organisationnelle est souvent entravée par des pratiques de gouvernance inadaptées ou inefficace.

Au de regard à ce qui précède, nous avons formulé notre question de recherche ainsi qu'il suit :

Quelles pratiques de gouvernance peuvent-elles favoriser l'émergence d'une culture d'agilité organisationnelle au sein des entreprises publiques au Bénin ? A cet effet, cette recherche vise à analyser les pratiques de gouvernance qui améliorent la culture d'agilité organisationnelle des entreprises publiques au Bénin. En identifiant et en promouvant des pratiques de gouvernance innovantes et adaptées, cette étude permet de poser les bases d'une transformation organisationnelle, favorisant la flexibilité, la réactivité et l'efficacité. Elle contribue à renforcer la résilience et la compétitivité des entreprises publiques, tout en soutenant leur rôle dans la réalisation des objectifs de développement national et la création d'un environnement économique durable et inclusif.

Pour étudier les pratiques de gouvernance comme facteur de l'émergence d'une culture d'agilité organisationnelle au sein des entreprises publiques, une méthodologie rigoureuse et adaptée est privilégiée. Dans ce cadre, nous avons opté pour une approche quantitative tout en prenant pour cible les entreprises publiques béninoises. La sélection d'un échantillon représentatif d'entreprises publiques de différents secteurs en fonction du secteur d'activités, performance financière et le niveau de maturité en termes de gouvernance a été essentielle.

Le développement de cet article se présente en trois (03) sections. La toute première section est consacrée à la revue de littérature sur l'agilité organisationnelle et la performance organisationnelle des entreprises publiques. Ensuite, la deuxième section aborde les choix méthodologiques de la recherche et enfin, la troisième section présente et discute les résultats des analyses pour finir par la conclusion.

1. Revue de littérature

1.1. Assise théorique : Théorie de la contingence

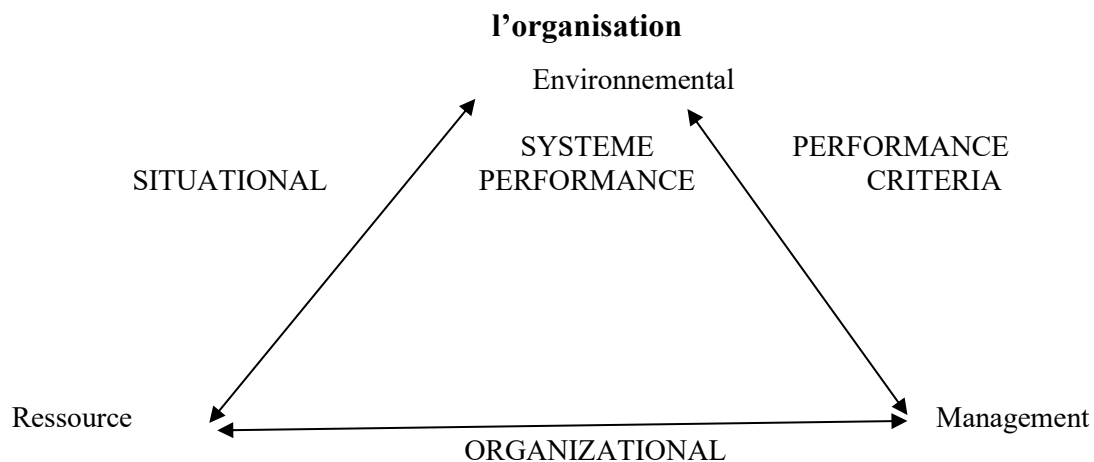
Selon Betts (2003), l'affirmation fondamentale de la théorie de la contingence est que l'environnement est un facteur déterminant dans la manière dont une organisation s'organise. De même, la position des théoriciens de l'organisation dans la théorie de la contingence soutient que « la meilleure façon de s'organiser dépend de la nature de l'environnement auquel l'organisation est liée » (Betts, 2003). L'organisation agile a une plus grande probabilité de répondre aux demandes externes de l'environnement. Cette théorie permet aux dirigeants organisationnels de répondre de manière flexible et de fonder leurs décisions sur les informations externes qui façonnent et dirigent l'organisation vers sa trajectoire de succès. Selon la théorie de la contingence, l'organisation est définie comme un système social composé de sous-systèmes hautement interdépendants. Selon Luthans et Stewart (1977), les objectifs organisationnels sont définis par les constituants du système social en termes de contraintes environnementales et de ressources pertinentes.

Les variables principales comprennent l'environnement, les ressources et la gestion (Luthans & Stewart, 1977). Les variables environnementales incluent les facteurs qui affectent l'organisation, et la distinction peut être faite entre les facteurs environnementaux internes et externes. Les variables environnementales incluent la législation fédérale, la technologie, la démographie, la culture, les valeurs sociales et l'économie. Luthans & Stewart (1977) ajoutent également que des variables environnementales spécifiques représentatives incluent les clients, les fournisseurs, les concurrents, la technologie et les facteurs socio-politiques. Les variables de ressources sont considérées comme des facteurs tangibles ou intangibles sur lesquels la direction a un contrôle direct. On distingue les variables de ressources en humaines et non humaines. Les variables de ressources humaines incluent le talent, les compétences, les valeurs, les attitudes, les perceptions, les objectifs et les attentes.

D'autre part, les variables non humaines comprennent les matières premières, l'équipement technologique, les finances et le produit ou service. Enfin, les variables de gestion sont basées

sur le système d'autorité formelle pour prendre des décisions qui affectent la performance globale de l'organisation. Les variables de gestion comprennent les techniques et les concepts exprimés dans les politiques, les pratiques et les procédures organisationnelles. Ces variables peuvent être classées en individuelles (système de récompense, techniques de motivation, etc.) ou en groupe (pratiques de développement organisationnel, système de leadership, etc.) (Luthans & Stewart, 1977). Une organisation doit être agile depuis la direction supérieure afin que les employés adhèrent et adoptent des pratiques agiles, des ressources suffisantes, qu'elles soient humaines ou non humaines, doivent être mises à disposition pour soutenir l'agilité, et par conséquent, l'organisation peut facilement et rapidement se renouveler, s'adapter, changer et réussir dans un environnement turbulent en constante évolution.

Figure N°1 : Résumé des variables et des relations dans un modèle de contingence de



Source : Adapté de Luthans & Stewart (1977)

Les variables secondaires comprennent les variables situationnelles, organisationnelles et de performance. La variable situationnelle est définie par l'interaction de l'environnement (E) et des ressources (R), tandis que la variable organisationnelle est définie par l'intersection des ensembles de variables de gestion (M) et de ressources (R). La variable des critères de performance, en revanche, est déterminée par l'intersection des ensembles de variables environnementales (E) et de gestion (M). La variable du système tertiaire est marquée par l'interaction entre les variables primaires et les variables secondaires du système, qui représentent la production de performance de l'organisation telle que mesurée par les critères de performance.

1.2. Revue empirique

L'agilité organisationnelle traite des capacités dynamiques d'une entreprise qui agissent comme des procédures d'entonnoir ou de filtrage pour faire face aux changements imprévus sur le marché ou dans l'industrie (Nejatian, Zarei, Nejati et Zanjirchi, 2018). Cela signifie que les entreprises peuvent avoir un certain niveau d'agilité organisationnelle lié à leurs structures internes, processus, systèmes et normes de l'industrie (Harraf, Wanasika, Tate et Talbott, 2015). Ainsi, l'agilité organisationnelle comporte de nombreuses dimensions, notamment l'entreprise agile, les travailleurs agiles, la chaîne d'approvisionnement agile, les clients agiles et les services agiles (Breu, Hemingway, Strathern et Bridger, 2012 ; Zainal, Yousuf et Salloum, 2020). En raison de l'impact remarquable de l'agilité organisationnelle, elle a reçu une grande attention dans la littérature. Les chercheurs, cherchant des moyens de faire face à l'incertitude et aux changements dynamiques, ont examiné comment une organisation pour faire face à l'incertitude et réagir aux changements environnementaux.

Le mode d'organisation et fonctionnement de l'administration publique doit être considéré comme étant un pivot primordial afin de mettre en application et d'accélérer les réformes politiques et économiques. Cependant, le gouvernement doit adopter une démarche plus détaillée et facile à comprendre, avec un tableau de bord par secteur d'activités et mise à disposition des supports budgétaires. Une offre d'un service de qualité par les administrations publiques, peut renforcer la gestion des affaires et de placer le citoyen au centre des préoccupations actuelles et cela à travers la capacité d'anticiper et de réagir, ainsi de répondre aux besoins sociétaux dans un respect des délais.

La souplesse du service public doit être conçue comme un atout majeur pour la modernisation de l'administration publique. A ce stade, l'Etat doit créer une harmonie sociale afin de rapprocher davantage l'administration publique aux citoyens. La mondialisation économique modifie les orientations des Etats y compris des administrations publiques. C'est pourquoi les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle incontournable afin de favoriser la compétitivité de l'économie nationale. Les pouvoirs publics doivent prendre en compte quelques éléments afin de traverser le processus de changement, en prenant les éléments suivants : veiller au choix et à la mise en place d'un mécanisme de pilotage durable et efficace et de tenir compte des capacités réelles de changement des acteurs en place dans le choix des actions (Breu, Hemingway, Strathern et Bridger, 2012 ; Zainal, Yousuf et Salloum, 2020).

La transformation d'une organisation telle que l'État implique un changement dans les méthodes de travail quotidiennes. Dans ce sens, l'Etat a mis en place une politique très efficace

d'incitation à la dématérialisation, mais il ne faut pas oublier que le passage du papier au numérique n'est pas qu'une affaire de transformation d'un document en image. Notre attention s'est ensuite focalisée sur la révolution digitale qui a bouleversé l'organisation et le fonctionnement des organisations, et qui tient compte toujours de sortir de la simple gestion à une gestion plus avancée, autrement dit plus agile (Nejatian, Zarei, Nejati et Zanjirchi, 2018). L'enjeu interne est de faire évoluer en profondeur la culture, les valeurs de l'administration publique pour transformer la contrainte sociale en opportunité managériale, partout et vite. Aujourd'hui, l'agilité organisationnelle joue un rôle très pertinent grâce à des modèles agiles qui permettent de se transformer rapidement et avec souplesse (Jackson & Johansson, 2003 ; Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007). Cette agilité au sein des administrations publiques va créer la différenciation, saisir des opportunités voire accélérer les changements sociétaux et économiques que nous connaissons.

En intégrant des modèles agiles, ceux-ci vont rendre l'administration publique plus souple, transverse, plus solidaire et plus collaborative. L'être humain est une personne qui crée l'action, qui communique avec l'action et qui passe à l'action. Il devient actuellement un pivot d'excellence en faveur des organisations, pour cela l'entreprise ou l'organisation au sens général doit prendre en compte chaque préoccupation de ses ressources humaines en lui favorisant l'accès dans toute tâche et décision (Sahraoui & Temnati, 2019).

Nous retenons que les capacités agiles et de Gouvernance mettent l'accent sur le développement et le renouvellement des ressources et peuvent être particulièrement utiles aux entreprises opérant dans des environnements en évolution rapide. L'intérêt croissant pour la gouvernance informatique est en partie dû à la nécessité de garantir des mécanismes de sécurité et d'audit fiables pour les entreprises, afin d'atténuer les risques commerciaux et d'éviter l'apparition de fraudes (ou de garantir qu'il existe des moyens de les identifier), en garantissant transparence en gestion. La loi Sarbanes-Oxley (Congrès des États-Unis d'Amérique, 2002), aux États-Unis, et les Accords de Bâle (Banque des règlements internationaux, 2010) en Europe sont des exemples de mécanismes statutaires dans ce contexte. Les membres de l'équipe peuvent même avoir des connaissances sur les expériences Agiles ou Lean et sur la gouvernance, grâce à la littérature, aux rapports d'autres équipes, aux cours ou à d'autres sources. Cependant, la capacité à développer des compétences prend en compte trois piliers essentiels : (i) connaissance : « Savoir quoi et pourquoi faire » ; (ii) compétence : "À savoir comment faire ; et (iii) attitude : « Vouloir faire ».

Lorsque l'organisation propose un cours sur ces sujets, ou que les membres de l'équipe (par eux-mêmes) cherchent à améliorer leurs propres connaissances sur ces sujets, ils n'abordent que le premier pilier. Lorsque l'entreprise engage un coach pour aider l'équipe à évoluer sur des sujets combinant connaissances acquises et pratiques dans son contexte quotidien, afin de développer les compétences de l'équipe, elle s'adresse toujours aux deux premiers piliers. Le troisième pilier pour devenir capable de développer de nouvelles compétences est peut-être le plus difficile à réaliser et à développer. D'un autre côté, pour parvenir à une bonne gouvernance, il faut des capacités telles que la flexibilité, réactivité et adaptabilité, ainsi qu'un sens efficace et réactif de coordination entre plusieurs unités commerciales (NAO, 2012).

En même temps, ces capacités mentionnées appartiennent au paradigme de l'agilité selon Poligadu & Moloo (2014). On en déduit que la gouvernance publique peut également encourager le bien-être en favorisant la satisfaction du personnel. Elle peut encourager les formations en favorisant l'organisation apprenante, le personnel flexible et multi-compétences, la mise à jour régulière des compétences de la force de travail, et les formations. Ainsi, l'on formule les hypothèses de la manière suivante :

H1 : Les normes et responsabilité influenceraient positivement l'agilité organisationnelle des entreprises publiques au Bénin ;

H2 : La planification et suivi de performance aurait un effet positif sur l'agilité organisationnelle des entreprises publiques au Bénin ;

H3 : L'information et la prise de décision influenceraient positivement l'agilité organisationnelle des entreprises publiques au Bénin.

H4 : Le conseil d'administration influencerait positivement l'agilité organisationnelle des entreprises publiques au Bénin.

2. Méthodologie de la recherche

Pour bien conduire ce travail, nous avons adopté une approche méthodologique quantitative.

2.1. Opérationnalisation des variables

Alqooti (2020) essaie de regrouper les cinq principes sur lesquels repose la gouvernance publique en trois grandes catégories : le respect des normes et responsabilité ; la planification et suivi des performances puis l'information et aide à la décision. Ces trois facteurs en plus des caractéristiques du conseil d'administration sont retenus comme les déterminants de la gouvernance publique dans le contexte béninois. Compte tenu de l'inexistence de travaux sur la gouvernance publique dans la littérature, nous nous sommes servis du recensement littéraire

fait par Alqooti (2020) et de nos résultats qualitatifs pour adapter les items de mesure des trois premières dimensions.

Cependant le respect des normes et responsabilité est mesurée par 4 items. Quant à la planification et suivi des performances, elle serait mesurée par 3 items. La dimension information et aide à la décision, elle serait mesurée par 4 items. En outre les caractéristiques du conseil d'administration sont mesurées par les items de mesure de Gompers et al. (2003) que sont « indépendance du conseil d'administration, indépendance des comités et autres comités, non dualité du président, présence d'experts financiers dans les comités ». Alors en générale, la gouvernance publique est évaluée par 15 items mesurés par l'échelle de Likert à 5 degrés allant de Pas du tout d'accord à Très d'Accord. Pour la mesure des différentes dimensions de l'agilité organisationnelle, nous allons nous référer aux items de mesure de Lee et al (2005). Dans leur étude, les auteurs ont utilisé deux (02) items pour mesurer l'adaptabilité et successivement trois (03) items pour mesurer la proactivité, la radicalité et la réactivité.

2.2. Caractéristiques de l'échantillon et outils de collecte des données

Les données qui ont servi de base pour cette recherche sont recueillies à travers une enquête par questionnaire, réalisée en face à face. La population cible de notre étude englobe tous les individus employés au sein des entreprises publiques du Bénin. Au nombre d'entreprises publiques exerçant au Bénin 191 à raison de 168 établissements publics et 23 sociétés d'Etat.¹ Le choix de ces entreprises se justifie par de nombreux enjeux pour obtenir une vue d'ensemble des pratiques de gouvernance et leur impact sur l'agilité organisationnelle. D'une part, cela permet de capturer les spécificités et les défis propres à chaque secteur. Le choix est aussi porté sur des entreprises qui jouent un rôle clé dans l'économie nationale et qui ont un impact direct et significatif sur la vie quotidienne des citoyens. Par exemple les entreprises de services publics comme l'eau, l'électricité et la télécommunication sont souvent des secteurs stratégiques et ont un impact significatif sur le développement économique du pays.

D'autre part, les entreprises ont été choisies en fonction des performances financières variées, les différents niveaux de maturité, l'accessibilité des données et les informations telles que les rapports annuels, des politiques de gouvernance, des procédures opérationnelles et des données financières.

¹ Revue du portefeuille des Etablissements Publics Industriels et Commerciaux (EPIC) et des Etablissements Publics à caractère Administratifs (EPA) en 2018 par la Direction Générale de la Participation de l'Etat et de la Dénationalisation (DGPED).

Ainsi au sein de ces 23 sociétés d'Etat, nous avons procédé à la collecte des données d'étude auprès de leurs responsables et employés. Alors au regard du critère de Hair et al. (2003) décrit précédemment, notre questionnaire d'enquête est élaboré en tenant compte de l'ensemble des 36 items de mesure des facteurs déterminants les différentes variables de l'étude et serait donc administré à 360 (36 x 10) personnes selon la cible. Les données collectées ont été soumises à des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, à l'aide du logiciel SPSS 27. Les analyses en composantes principales (ACP) ont été faites pour examiner la structure des variables latentes et vérifier l'unidimensionnalité ou la multidimensionnalité des échelles de mesure issues des items, permettant de retenir ceux fortement corrélés avec les axes factoriels.

3. Présentation et analyse des résultats

Nous cherchons à présenter les effets combinés des variables latentes exogènes (dimensions : « CONS_ADM ; INFO_PDEC ; NOR_RESP et PLAF_PERF ») de la variable latente endogène (gouvernance des entreprises publiques GOUV_PUBL) sur les effets combinés des variables latentes exogènes (dimensions : « ADAPT ; PROACT ; RADICA et REACT ») de la variable latente endogène (agilité organisationnelle AGIL_ORG). Autrement dit, nous souhaitons analyser le degré de variance de notre modèle structurel composé des variables GOUV_PUBL et AGIL_ORG expliquée par l'ensemble de leurs sous-dimensions (variables exogènes) qui lui sont liées (Sarstedt et al., 2014).

La valeur R^2 varie de 0 à 1 ; les niveaux plus élevés indiquent une plus grande précision prédictive. Les seuils recommandés dépendent de la complexité du modèle et de la discipline de recherche. Usuellement, les études relevant des domaines de sciences sociales, des valeurs de R^2 supérieures à 0,67 sont considérées comme élevées, les valeurs comprises entre 0,33 et 0,67 sont moyennes, tandis que les valeurs comprises entre 0,19 et 0,33 sont faibles et que toute valeur de R^2 inférieure à 0,19 est inacceptable (Chin, 1998). D'autres auteurs tolèrent une valeur de R^2 de 0,10 comme niveau minimum acceptable (Falk et Miller, 1992). Mais Sharma et al. (2018) souligne dans ses travaux que la force de R^2 est influencée par le nombre de variables dépendantes.

Tableau N°1: Test de coefficient de détermination (R square)

	R ²	R Carré Ajusté
ADAPT	0,698	0,641
AGIL_ORG	0,826	0,824
CONS_ADM	0,409	0,407
INFO_PDEC	0,362	0,360
NOR_RESP	0,432	0,430
PLAF_PERF	0,599	0,598
PROACT	0,637	0,607
RADICA	0,595	0,594
REACT	0,629	0,628

Source : Résultats de nos recherches, 2023

Comme on pouvait s'y attendre, les résultats illustrés dans le tableau ci-dessous attestent des niveaux de signification de R^2 et R^2 ajustés très élevés, constituant ainsi un appui à notre modèle. C'est ainsi que nos variables composites d'ordre supérieur (GOUV_PUBL et AGIL_ORG) est pleinement expliquée par ses sous-dimensions.

Plus précisément, pour calculer la taille de l'effet f^2 , le chercheur doit apprécier deux modèles de chemin. Le premier modèle doit être le modèle complet tel qu'il est spécifié par les hypothèses, ce qui donne le R^2 du modèle complet (c'est-à-dire R^2 inclus). Le second modèle devrait être identique, sauf qu'une variable exogène spécifiée sélectionnée est ôtée du modèle, donnant le R^2 du modèle réduit (c'est-à-dire R^2 exclus) (Hair et al., 2014).

Tableau N°2: Évaluation des effets de taille (f^2)

	AD APT	AGIL_ ORG	CONS_ ADM	GOUV_ PUBL	INFO_P DEC	NOR_ RESP	PLAF_ PERF	PRO ACT	RAD ICA	REA CT
ADAPT										
AGIL_O RG	0,54 6							1,800	1,468	1,69 9
CONS_ ADM		0,375								
GOUV_ PUBL			0,692		0,568	0,761	1,496			
INFO_P DEC		0,271								
NOR_R ESP		0,209								
PLAF_P ERF		0,950								
PROAC T										

RADIC										
A										
REACT										

Source : Résultats de nos recherches, 2023

Le tableau ci-dessus représente une matrice de corrélation entre les différentes variables. La valeur 0,546 entre ADAPT et AGIL-ORG pourrait indiquer une corrélation spécifique entre ces deux variables. Les valeurs les plus élevées, comme 1,800 entre AGIL-ORG et PLAF-PERF, pourraient indiquer une relation plus forte ou une distance plus grande, selon le contexte. Dans la matrice de corrélation, les valeurs proches de 1 indiquent une forte corrélation positive, tandis que les valeurs proches de 0 indiquent une faible corrélation. En ce qui concerne la variable ADAPT et AGIL-ORG, une valeur de 0,546 pourrait indiquer une corrélation modérée ou une distance modérée. Pour la variable AGIL-ORG et PLAF-PERF, une valeur de 1,800 pourrait indiquer une forte corrélation ou une grande distance. Enfin pour la variable, une valeur de 0,692 pourrait indiquer une corrélation modérée ou une distance modérée.

Un prolongement de l'évaluation des coefficients de détermination R^2 peut être conçu par une mesure supplémentaire de plus en plus exigée par la communauté scientifique. Il s'agit de la taille de l'effet f^2 qui permet d'estimer la variation de R^2 lorsqu'une variable exogène spécifiée est omise du modèle. Plus précisément, pour calculer la taille de l'effet f^2 , le chercheur doit apprécier deux modèles de chemin. Le premier modèle doit être le modèle complet tel qu'il est spécifié par les hypothèses, ce qui donne le R^2 du modèle complet (c'est-à-dire R^2 inclus). Le second modèle devrait être identique, sauf qu'une variable exogène spécifiée sélectionnée est ôtée du modèle, donnant le R^2 du modèle réduit (c'est-à-dire R^2 exclus) (Hair et al., 2014).

L'ampleur de l'effet de la variable exogène omise pour la variable endogène peut être prononcée, respectivement, comme effets faibles, moyens ou importants, selon que la valeur calculée est de 0,02, 0,15 et 0,35 (Cohen, 1988). Une absence d'effet est indiquée par des valeurs de taille d'effets de moins de 0,02.

Tableau N°2: Test de la pertinence prédictive par validation croisée de Stone- Geisser Q^2

	SSO	SSE	$Q^2 (= 1-SSE/BSP)$
ADAPT	1565,000	1127,713	0,424
AGIL_ORG	3756,000	3086,813	0,178
CONS_ADM	1252,000	1070,988	0,145
GOUV_PUBL	3443,000	3443,000	

INFO_PDEC	1252,000	1097,178	0,124
NOR_RESP	1565,000	1293,338	0,174
PLAF_PERF	1565,000	988,300	0,368
PROACT	939,000	728,735	0,211
RADICA	939,000	694,095	0,261
REACT	1252,000	755,873	0,396

Source : Résultats de nos recherches, 2023

Le tableau ci-dessus présente des données statistiques pour les différentes variables, y compris la somme des carrés des observations (SSO), la somme des carrés des erreurs (SSE) et le coefficient de détermination Q^2 . Le modèle explique 42,4% de la variabilité totale pour ADAPT, 17,8% de la variabilité totale pour AGIL-ORG, 14,5% de la variabilité totale pour CONS-ADM. Le modèle n'explique aucune variabilité pour GOUV-PUBL, mais explique 12,4% de la variabilité totale pour INFO-PDEC, 17,4% de la variabilité totale pour NOR-RESP, 36,8% de la variabilité totale pour PLAF-PERF ; 21,1% de la variabilité totale pour la PROACT ; 26,1% de la variabilité totale pour RADICA et enfin 39,6% de la variabilité totale pour REACT.

En somme, le modèle semble expliquer une proportion variable de la variabilité totale pour chaque variable, allant de 0 pour GOUV-PUBL à 42,4% pour ADAPT.

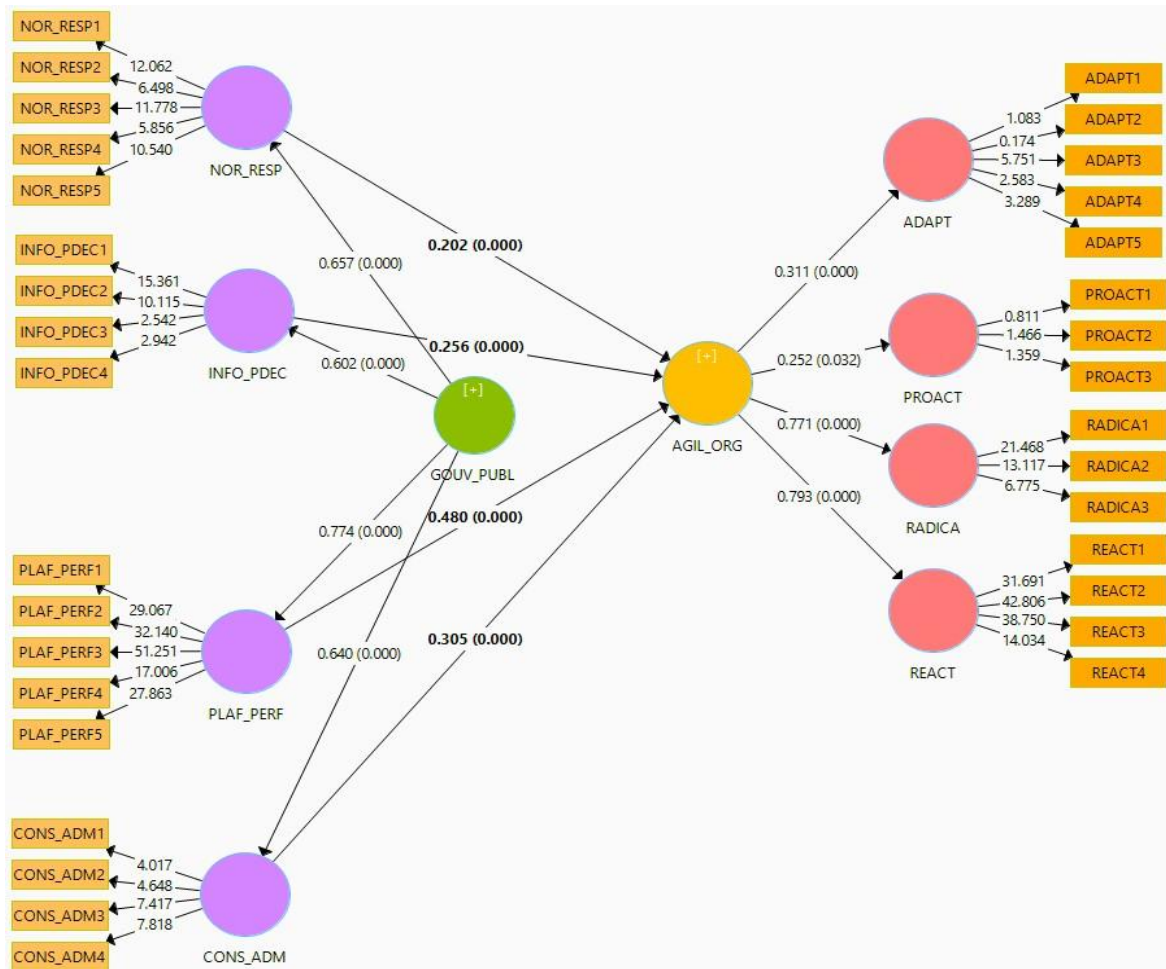
La capacité prédictive est une autre évaluation complémentaire aux coefficients de détermination R^2 et la taille de l'effet f^2 . Il est d'usage d'apprécier à travers la mesure prédominante de la pertinence prédictive du Q^2 de Stone-Geisser (Stone, 1974 ; Geisser, 1975). La valeur Q^2 des variables latentes dans le modèle de chemin PLS est obtenue en utilisant la procédure du Blindfolding. Plus la valeur est éloignée de 0, plus la fiabilité prédictive des estimations du construit est assurée. La procédure du Blindfolding ne peut être appliquée qu'aux variables endogènes latentes qui ont un modèle de mesure réflexif.

La pertinence prédictive Q^2 peut être regardée de deux façons distinctes : la Cross-validated redundancy et la Cross-validated communality. Suivant les recommandations de Hair et al. (2013), la Cross-validated redundancy a été retenue pour notre cas d'analyse. Le tableau ci-après reprend les valeurs Q^2 obtenues.

Nous nous tournons à présent au test des hypothèses à travers l'évaluation des Std Beta de chaque lien structurel formant l'hypothèse de notre modèle. Nous interpellons ainsi une

réplication de notre échantillon suivant la technique du bootstrap (N= 5000) en vue d'apprécier la signification des liens surgissant.

Figure N°2: Modèle structurel H2 avec bootstrap



Source : Résultats de nos recherches, 2023

Touchant à notre modèle structurel, l'analyse des coefficients structurels témoigne des relations positives très significatives raccordant les variables latentes d'ordre inférieur aux dimensions du second ordre. Alors que pour le deuxième ordre, les coefficients associant les dimensions (construits du second ordre) des relations très significatives.

Tableau N°4 : Test d'hypothèse sur le modèle

	Liens structurels	Std Bêta	Écart-type	Valeur t	Valeurs-p
	AGIL_ORG -> ADAPT	0,311	0,073	4,278	0,000
	AGIL_ORG -> PROACT	0,252	0,117	2,151	0,032
	AGIL_ORG -> RADICA	0,771	0,039	20,025	0,000
	AGIL_ORG -> REACT	0,793	0,031	25,485	0,000

	GOUV_PUBL -> CONS_ADM	0,640	0,077	8,358	0,000
	GOUV_PUBL -> INFO_PDEC	0,602	0,070	8,606	0,000
	GOUV_PUBL -> NOR_RESP	0,657	0,051	12,821	0,000
	GOUV_PUBL -> PLAF_PERF	0,774	0,031	25,042	0,000
H1	NOR_RESP -> AGIL_ORG	0,202	0,055	3,667	0,000
H2	PLAF_PERF -> AGIL_ORG	0,480	0,053	9,013	0,000
H3	INFO_PDEC -> AGIL_ORG	0,256	0,047	5,398	0,000
H4	CONS_ADM -> AGIL_ORG	0,305	0,069	4,399	0,000
	GOUV_PUBL -> AGIL_ORG	0,854	0,030	28,378	0,000

Source : Résultats de nos recherches, 2023

Le tableau indique que les normes et responsabilité affectent positivement et significativement ($\beta = 0,202$ et $P < 0,001$) l'agilité organisationnelle. Donc plus les normes et responsabilité augmentent, plus l'agilité organisationnelle augmente. Ainsi l'hypothèse selon laquelle : les normes et responsabilité influencent significativement et positivement l'agilité organisationnelle des entreprises est confirmée.

De même le tableau indique que la planification et suivi de performance affectent positivement et significativement ($\beta = 0,480$ et $P < 0,001$) l'agilité organisationnelle. Donc plus la planification et suivi de performance augmentent, plus l'agilité organisationnelle augmente. Ainsi l'hypothèse selon laquelle : la planification et suivi de performance influencent significativement et positivement l'agilité organisationnelle des entreprises est confirmée.

De plus le tableau indique l'information et la prise de décision affectent positivement et significativement ($\beta = 0,256$ et $P < 0,001$) l'agilité organisationnelle. Donc plus l'information et la prise de décision augmentent, plus l'agilité organisationnelle augmente. Ainsi l'hypothèse selon laquelle : l'information et la prise de décision influencent significativement et positivement l'agilité organisationnelle des entreprises est confirmée.

Puis le tableau indique que le conseil d'administration affecte positivement et significativement ($\beta = 0,305$ et $P < 0,001$) l'agilité organisationnelle. Donc plus les entreprises publiques sont dotées du conseil d'administration, plus l'agilité organisationnelle augmente. Ainsi l'hypothèse selon laquelle : le conseil d'administration influence significativement et positivement l'agilité organisationnelle des entreprises est confirmée.

Au regard de ce qui précède, la gouvernance des entreprises publique affecte positivement et significativement ($\beta = 0,854$ et $P < 0,001$) l'agilité organisationnelle. Nous pouvons conclure que la gouvernance des entreprises publique influence significativement et positivement l'agilité organisationnelle des entreprises du Bénin.

4. Discussion des résultats

Les résultats de nos analyses révèlent que les différents aspects de la gouvernance des entreprises publiques influencent positivement et significativement l'agilité organisationnelle. Ces observations s'alignent avec plusieurs travaux de recherche précédents, confirmant le rôle stratégique de la gouvernance dans la transformation organisationnelle.

Le constat selon lequel les normes et responsabilités ($\beta = 0,202$, $P < 0,001$) renforcent l'agilité organisationnelle est cohérent avec les travaux de Hall et Soskice (2001) sur les institutions et la gouvernance. Ces auteurs montrent que des normes clairement définies et une responsabilité accrue améliorent la coordination et réduisent les ambiguïtés, favorisant ainsi une meilleure capacité d'adaptation des organisations. De même, Christensen et Lægreid (2007) soulignent que dans le secteur public, des normes rigoureuses combinées à une responsabilisation claire permettent de répondre efficacement aux attentes des parties prenantes tout en stimulant la réactivité organisationnelle.

L'effet significatif de la planification et du suivi de la performance ($\beta = 0,480$, $P < 0,001$) sur l'agilité organisationnelle reflète les conclusions d'études comme celles de Kaplan et Norton (1996), qui insistent sur l'importance d'outils tels que le tableau de bord équilibré pour aligner les objectifs stratégiques et opérationnels. Dans le contexte des entreprises publiques, la mise en œuvre rigoureuse de plans de performance favorise une meilleure allocation des ressources et une réactivité accrue, un aspect également confirmé par les travaux de Bouckaert et Halligan (2008) sur la gestion axée sur les résultats.

L'impact positif de l'information et de la prise de décision ($\beta = 0,256$, $P < 0,001$) rejoint les recherches sur le rôle des systèmes d'information dans la gouvernance. Par exemple, Weill et Ross (2004) démontrent que la qualité de l'information et des processus décisionnels améliore l'agilité en permettant une réponse rapide et éclairée aux changements. En outre, des études telles que celles de McAfee et Brynjolfsson (2012) soulignent que des flux d'information optimisés favorisent des décisions plus précises et adaptées à des environnements dynamiques. L'effet positif du conseil d'administration ($\beta = 0,305$, $P < 0,001$) sur l'agilité organisationnelle trouve un écho dans les travaux de Zahra et Pearce (1989), qui montrent que des conseils d'administration actifs et compétents apportent une valeur stratégique en guidant l'organisation à travers des environnements incertains. Dans le contexte africain, Mande et Aroso (2019) soulignent que les conseils d'administration efficaces, lorsqu'ils adoptent des pratiques de gouvernance inclusives et participatives, favorisent l'innovation et l'adaptabilité des entreprises publiques.

Ces résultats mettent en lumière des leviers spécifiques qui, lorsqu'ils sont optimisés, peuvent transformer ces entreprises en organisations plus réactives et performantes. Cela s'inscrit dans une logique globale où la gouvernance n'est pas seulement une structure réglementaire, mais aussi un catalyseur d'agilité et de compétitivité.

Conclusion

Dans un contexte où les entreprises publiques jouent un rôle central dans le développement socio-économique du pays, leur capacité à s'adapter aux changements, à innover et à répondre efficacement aux attentes des parties prenantes s'avère essentielle. A cet effet, ce travail de recherche vise à analyser les pratiques de gouvernance favorisant l'émergence d'une culture d'agilité organisationnelle. Pour y parvenir, nous avons adopté une méthodologie quantitative en se basant sur un échantillon de 360 constitué de tous les individus employés au sein des entreprises publiques du Bénin.

Le résultat de nos analyses indique que les normes et responsabilité affectent positivement et significativement ($\beta = 0,202$ et $P < 0,001$) l'agilité organisationnelle. Donc plus les normes et responsabilité augmentent, plus l'agilité organisationnelle augmente. La planification et suivi de performance affectent positivement et significativement ($\beta = 0,480$ et $P < 0,001$) l'agilité organisationnelle. Donc, plus la planification et suivi de performance augmentent, plus l'agilité organisationnelle augmente. L'information et la prise de décision affectent positivement et significativement ($\beta = 0,256$ et $P < 0,001$) l'agilité organisationnelle. Donc plus l'information et la prise de décision augmentent, plus l'agilité organisationnelle augmente. Le conseil d'administration affecte positivement et significativement ($\beta = 0,305$ et $P < 0,001$) l'agilité organisationnelle. Donc plus les entreprises publiques sont dotées du conseil d'administration, plus l'agilité organisationnelle augmente. Ainsi, la gouvernance des entreprises publique influence significativement et positivement l'agilité organisationnelle des entreprises du Bénin. Cette étude a permis de mettre en lumière plusieurs éléments essentiels pour la transformation des entreprises publiques béninoises. En effet, l'agilité organisationnelle et la gouvernance ont été explorées sous l'angle de leur interdépendance, offrant une base théorique solide pour mieux appréhender les défis spécifiques du contexte béninois. L'étude a pris en compte les spécificités socio-économiques et culturelles du Bénin, ce qui renforce la pertinence des recommandations pour les entreprises publiques locales.

Malgré les apports de cette recherche, celle-ci présente certaines limites. L'étude n'a pas exploré en détail les pratiques de gouvernance agiles dans des contextes similaires à ceux du

Bénin, ce qui aurait permis de mieux contextualiser les enseignements. Pour les résultats de cette étude, plusieurs pistes de recherche peuvent être envisagées telles que l'analyse des entreprises publiques béninoises ayant mis en œuvre des pratiques de gouvernance favorisant l'agilité, pour identifier des facteurs de succès et des écueils d'une part. D'autre part, étudier les pratiques de gouvernance agiles dans d'autres pays africains ayant des contextes socio-économiques proches, pour dégager des modèles transférables. De plus, explorer comment les outils numériques et les technologies émergentes peuvent être utilisés pour améliorer la gouvernance et renforcer l'agilité organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Alqooti, A. A. (2020). Public governance in the public sector: Literature review. *EuroMid Journal of Business and Tech-innovation (EJBTI)*, 14-25.
- Anao, S. (2014). *Indigenous knowledge; people, totems and nature conservation* (Doctoral dissertation).
- Banque des Règlements Internationaux, B. (2010). Cadre réglementaire international du secteur bancaire (Bâle III). *Bâle, Monetary and Financial Stability. Cadre conceptuel de la réglementation et de la supervision des IMF*, 25.
- Betts, S. C. (2003). Contingency theory: science or technology?. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 1(8).
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Comparing performance across public sectors. In *Performance information in the public sector: How it is used* (pp. 72-93). London: Palgrave Macmillan UK.
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information technology*, 17, 21-31.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2012). Thriving in the automated economy. *The Futurist*, 46(2), 27-31.
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS quarterly*, vii-xvi.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public administration review*, 67(6), 1059-1066.
- Cohen, M. A. (1988). Some new evidence on the seriousness of crime. *Criminology*, 26(2), 343-353.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market, études et recherches en marketing, fondements, méthodes*. Dunod, 3ème édition, Paris.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American statistical Association*, 70(350), 320-328.
- (George, 2025). Budget programme et qualité de la dépense dans les administrations de souveraineté au Cameroun. *Revue Francophone*, Volume :3 No :2, pp. 151-175

- Godonou, C. K. (2014). Pratiques de grh et climat organisationnel: une etude exploratoire dans les entreprises publiques beninoises. *Journal de la Recherche Scientifique de l'Université de Lomé*, 16(3), 377-391.
- Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *The quarterly journal of economics*, 118(1), 107-156.
- Hair, F. Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). An introduction to varieties of capitalism. *Debating varieties of capitalism: A reader*, 21-74.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675.
- Ibourahima, B. A. D. A., & Nouatin, G. S. (2022). Influence de l'audit et du contrôle interne sur les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(3).
- Jackson, M., & Johansson, C. (2003). An agility analysis from a production system perspective. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(6), 482-488.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- (Landry, & al., 2025). La planification et budgétisation comme levier de la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun. *Revue internationale des Sciences de Gestion*, Volume 8 : No 2, pp. 980-1004.
- Lee, Z. P., Darecki, M., Carder, K. L., Davis, C. O., Stramski, D., & Rhea, W. J. (2005). Diffuse attenuation coefficient of downwelling irradiance: An evaluation of remote sensing methods. *Journal of Geophysical Research: Oceans*, 110(C2).
- Luthans, F., & Stewart, T. I. (1977). A general contingency theory of management. *Academy of management Review*, 2(2), 181-195.
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M., & Zanjirchi, S. M. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility: An empirical study of a food company. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 201-234.
- Poligadu, A., & Moloo, R. K. (2014). An innovative measurement programme for agile governance. *International Journal of Agile Systems and Management*, 7(1), 26-60.

- Rigdon, E. E. (2012). Rethinking partial least squares path modeling: In praise of simple methods. *Long range planning*, 45(5-6), 341-358.
- Sahraoui, H., & Temnati, L. (2019). La problématique de l'intégration de la dimension «Ressources Humaines» dans les décisions stratégiques de l'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(1).
- Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Treating unobserved heterogeneity in PLS-SEM: A multi-method approach. In *Partial least squares path modeling: Basic concepts, methodological issues and applications* (pp. 197-217). Cham: Springer International Publishing.
- ventures. *Journal of economic perspectives*, 4(3), 113-130.
- Sharma, S., Tobin, V., Vas, P. R., Malik, R. A., & Rayman, G. (2018). The influence of age, anthropometric and metabolic variables on LDIFLARE and corneal confocal microscopy in healthy individuals. *PLoS One*, 13(3), e0193452.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Stone, M. (1974). Cross-validation and multinomial prediction. *Biometrika*, 509-515.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Vickers, J., & Yarrow, G. (1988). Regulation of privatised firms in Britain. *European Economic Review*, 32(2-3), 465-472.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291-334.
- Zainal, A. Y., Yousuf, H., & Salloum, S. A. (2020, March). Dimensions of agility capabilities organizational competitiveness in sustaining. In *The International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision* (pp. 762-772). Cham: Springer International Publishing.