

# LA GOUVERNANCE, LEVIER DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES BENINOISES

## GOVERNANCE, A LEVER FOR THE PERFORMANCE OF BENINESE PUBLIC ENTERPRISES

**NAKOU Zinsou Daniel**

Doctorant en Sciences de Gestion

Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)

Ecole Supérieure Polytechnique (ESP)

Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)

Equipe de recherche en GRH, Organisation et Stratégies

**nakou.zdaniel@gmail.com** ou **nakou82daniel@gmail.com**

**SIMEN Serge Francis**

Professeur, Agrégé des Universités en Sciences de gestion

Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)

Ecole Supérieure Polytechnique (ESP)

Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)

Equipe de recherche en GRH, Organisation et Stratégies

**serge.simen@gmail.com** ou **fsnana@yahoo.fr**

**Date de soumission** : 11/01/2021

**Date d'acceptation** : 22/02/2021

**Pour citer cet article** :

NAKOU Z. D. & SIMEN S. F. (2021), « La gouvernance, levier de la performance des entreprises publiques béninoises », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2 : numéro 3 » pp : 13 – 38.

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

Attribution License 4.0 International License



## RESUME

Ce papier se propose d'analyser la relation entre les mécanismes de gouvernance sur la performance des entreprises publiques béninoises. Nous avons procédé à une étude quantitative basée sur un questionnaire auprès de 200 salariés dans 20 entreprises publiques béninoises dont les données ont été présentées et traitées dans les logiciels SPSS 21.0. Nos résultats ont indiqué d'une part, que les caractéristiques et les différents comités du Conseil d'Administration ainsi que le Commissariat aux Comptes représentent les principaux mécanismes internes du système de gouvernance des entreprises publiques béninoises ; d'autre part, que les Partenaires Techniques et Financiers ainsi que le marché du travail des managers représentent les principaux mécanismes externes du système de gouvernance des entreprises publiques béninoises. Quant aux effets des principaux mécanismes du système de gouvernance sur la performance des entreprises publiques béninoises, l'analyse des résultats révèle une influence négative du marché du travail des managers sur la performance des entreprises tandis que, les caractéristiques et le mode de fonctionnement du Commissariat aux Comptes sont sans effet sur cette dernière. Par contre, les caractéristiques et les différents comités du Conseil d'Administration ainsi que les Partenaires Techniques et Financiers ont une influence positive sur la performance des entreprises publiques béninoises.

**Mots-clés :** Entreprise publique ; mécanismes de gouvernance d'entreprise ; performance ; Conseil d'Administration ; Commissariat aux Comptes.

## ABSTRACT

This paper aims to analyze the relationship between governance mechanisms on the performance of Beninese public enterprises. We carried out a quantitative study based on a questionnaire with 200 employees in 20 Beninese public companies whose data were presented and processed in the SPSS 21.0 and Amos 21.0 software. Our results indicated on the one hand that the characteristics and the various committees of the Board of Directors as well as the Statutory Auditor represent the main internal mechanisms of the governance system of Beninese public enterprises; the Technical and Financial Partners and the managerial labor market represent the main external mechanisms of the governance system of Beninese public enterprises. As for the effects of the main mechanisms of the governance system on the performance of Beninese public enterprises, the analysis of the results reveals a negative influence of the managers' labor market on the performance of enterprises; while the characteristics and mode of operation of the Statutory Auditors have no effect on the latter. On the other hand, the characteristics and the different committees of the Board of Directors as well as the Technical and Financial Partners have a positive influence on the performance of Beninese public enterprises.

**Keywords :** Public company ; corporate governance mechanisms ; performance ; Board of Directors ; Statutory Auditors.

## INTRODUCTION

La première des responsabilités de la gouvernance est de clarifier et de formuler la vision stratégique puis de veiller à son adaptation régulière. Au fond, c'est un levier de performance fondamental car il s'agit de la première étape vers une appropriation de la stratégie par toutes les parties prenantes de l'entreprise. Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, il est indispensable que tous les salariés, mais aussi tous les alliés de l'entreprise, clients, prescripteurs et financeurs notamment, soient mobilisés et alignés sur une même vision stratégique. La gouvernance doit permettre de la formaliser, et par là même, participer à la compétitivité de l'entreprise. La gouvernance d'entreprise est aussi le système ayant trait à la direction et au contrôle des entreprises (OCDE, 2015).

En tant que moyen d'organisation du pouvoir, la gouvernance serait par ailleurs un facteur important dans la stabilité de l'économie d'un pays et du système financier international. Que ce soit dans le secteur privé ou dans celui des entreprises publiques, on suppose que par le recours à des mécanismes adéquats, une bonne gouvernance permettrait aux entreprises de mieux réussir, de répondre aux attentes des parties prenantes et d'assurer la survie de ces entreprises. Dans les entreprises publiques, ces mécanismes internes revêtent une importance encore plus grande en raison de l'absence d'autres mécanismes de contrôle comme le marché des biens et services et celui des capitaux pour ces entreprises.

Au Bénin, la gouvernance d'entreprise commence par intéresser les dirigeants d'entreprises en raison d'une volonté affichée par les différents intervenants, tant public que privé, pour faire de ce sujet une variable motrice pour la promotion de l'investissement.

Désormais, le profil de gouvernance développé par l'économie béninoise serait une dimension fondamentale de son hygiène. Cependant, la gouvernance des entreprises publiques béninoises se cherche encore. Les rapports entre l'Etat-actionnaire et les directions qu'il désigne sont ambivalents.

L'actualité liée aux dérives de certaines entreprises publiques béninoises ainsi que les résultats déficitaires réalisés par d'autres, telles que la Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers (SONACOP), la Société Béninoise d'Energie Electrique (SBEE), la Société Nationale des Eaux du Bénin (SONEB), l'Organisation Commune Bénin-Niger (OCBN), etc. mettent en question la gouvernance des entreprises publiques, notamment dans le contexte de l'économie béninoise au sein de laquelle l'Etat conserve une influence prépondérante.

Nous avons donc choisi de nous interroger sur la situation actuelle du management des entreprises et de leur contre-performance actuelle. La gouvernance d'entreprise soulève de nombreuses questions, notamment : Qui dirige les sociétés ? Au bénéfice de qui ? Qui a le pouvoir décisionnel de la société : les actionnaires, le management, le directoire ou bien d'autres acteurs comme les employés, les partenaires techniques et financiers ou une communauté plus large ?

Notre recherche trouve son fondement théorique dans trois principales théories : la théorie d'agence, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'enracinement. Les deux premières théories montrent que les coûts d'agence et de transaction sont dommageables pour la performance des entreprises. Les fondateurs de ces théories proposent donc, quelques solutions permettant de renforcer le contrôle au sein de l'entreprise et d'améliorer, par conséquent, sa performance. Toutefois, et malgré les mécanismes instaurés, plusieurs entreprises enregistrent toujours des performances très faibles. La théorie de l'enracinement explique cette sous-performance par le fait que les dirigeants peuvent utiliser des mécanismes supposés capables de contrôler la gestion et renforcer l'efficacité organisationnelle pour s'enraciner.

Le présent papier se propose donc d'apporter un éclairage supplémentaire sur un sujet peu abordé en Afrique subsaharienne en l'occurrence au Bénin. La quête de plus d'efficacité étant au cœur des réflexions dans les entreprises publiques, il paraît intéressant de savoir : Quels sont les mécanismes du système de gouvernance d'une entreprise publique béninoise ? Autrement dit : Quel peut-être le degré des mécanismes de gouvernance dans les entreprises publiques béninoises ? Quelles sont les raisons de la non-performance des entreprises publiques au Bénin ?

Pour répondre à différentes questions de recherche, nous synthétisons les résultats des travaux antérieurs traitant notre problématique (1). La démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de la recherche est ensuite abordée (2). Enfin, les résultats sont exposés (3) et discutés au regard de la littérature antérieure (4) pour déboucher sur les implications de notre recherche.

## **1. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES**

Après avoir clarifié quelques concepts, nous abordons successivement les relations entre les différentes variables de la recherche afin de développer les hypothèses de base.

### 1.1. Mécanismes de gouvernement des entreprises publiques

Une typologie est établie en fonction de l'intentionnalité dans la mise en place et de la spécificité des mécanismes de gouvernance (Charreaux, 2008). Pour cet auteur, le conseil d'administration ainsi que l'assemblée générale des actionnaires représentent des mécanismes spécifiques. Ils ont aussi un caractère intentionnel et formel étant donné qu'ils ont été conçus pour contrôler la latitude du dirigeant.

Les mécanismes spontanés sont, eux, caractérisés par la culture d'entreprise ou bien par l'influence de l'environnement médiatique ou sociétal. Ces « deux types de mécanismes sont indissociables. Les mécanismes spontanés jouent à l'intérieur de l'espace discrétionnaire laissé par les mécanismes intentionnels. Inversement, certains mécanismes intentionnels sont issus, après formalisation, de mécanismes spontanés » (Beauregard, 2016). Nous retenons dans le cadre de la présente recherche, la typologie proposée par Charreaux (1997) reproduite dans le tableau suivant qui croise deux critères pour classer les mécanismes de gouvernance.

**Tableau 1 : Typologie des mécanismes de gouvernance**

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes internes ou intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contrôle direct des actionnaires (assemblée générale des actionnaires).</li> <li>* Conseil d'administration :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systèmes de rémunération, d'intéressement ;</li> <li>- Structure formelle ;</li> <li>- Auditeurs internes ;</li> <li>- Comité d'entreprise ;</li> <li>- Syndicat « maison ».</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Environnement légal et réglementaire</li> <li>* Syndicats nationaux</li> <li>* Auditeurs légaux</li> <li>* Associations ...</li> </ul>
Mécanismes externes ou spontanés	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Réseaux informels de confiance ;</li> <li>* Surveillance mutuelle des dirigeants ;</li> <li>* Culture d'entreprise ;</li> <li>* Réputation auprès des salariés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Marchés des biens et des services.</li> <li>* Marché financier :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intermédiation financière ;</li> <li>- Crédit inter-entreprises ;</li> <li>- Marché du travail ;</li> <li>- Marché politique ;</li> <li>- Marché du capital social ;</li> <li>- Environnement « sociétal » ;</li> <li>- Environnement médiatique ;</li> <li>- Culture des affaires ;</li> <li>- Marché de la formation ...</li> </ul> </li> </ul>

**Source : Adapté de Charreaux (1997, 2008)**

### 1.2. Mécanismes internes de gouvernance des entreprises publiques

Les mécanismes internes de gouvernement sont les moyens internes à l'entreprise permettant de discipliner les dirigeants afin qu'ils agissent dans l'intérêt des actionnaires.

L'efficacité d'un conseil d'administration est fonction de son indépendance, qui dépend surtout, d'après la littérature, de la structure du conseil d'administration (administrateurs internes/administrateurs externes). Le fonctionnement des conseils d'administration des entreprises publiques est fort influencé par les sphères politiques. Le conseil d'administration est supposé exercer ses responsabilités et pouvoirs sans faire l'objet d'un contrôle direct et régulier de la part du gouvernement. Or, les nominations et révocations des dirigeants sont faites par l'Etat-actionnaire. Le conseil d'administration résiste peu aux pressions du ministre de tutelle ou du gouvernement lorsqu'il faut faire des choix stratégiques engageant l'avenir de l'entreprise, nommer les dirigeants, les membres du conseil et les présidents du conseil. Au Bénin, la nomination comme président du conseil d'administration dans les entreprises publiques apparaît souvent comme une reconnaissance par l'état des services rendus à la nation par ceux qui y sont nommés, c'est donc l'Etat qui véritablement décide de ces nominations. L'indépendance des conseils d'administration dans les entreprises publiques béninoises est par conséquent illusoire.

### **1.3. Mécanismes externes de gouvernance des entreprises publiques**

Les mécanismes externes de gouvernance reposent essentiellement sur le marché des prises de contrôle, sur le marché des biens et services, et sur le marché du travail des dirigeants. Le recours à un tel mécanisme pour discipliner les dirigeants n'est guère possible dans les entreprises publiques, d'une part parce que ces entreprises échappent à la discipline des marchés des capitaux, d'autre part parce que leurs titres financiers sont inaliénables.

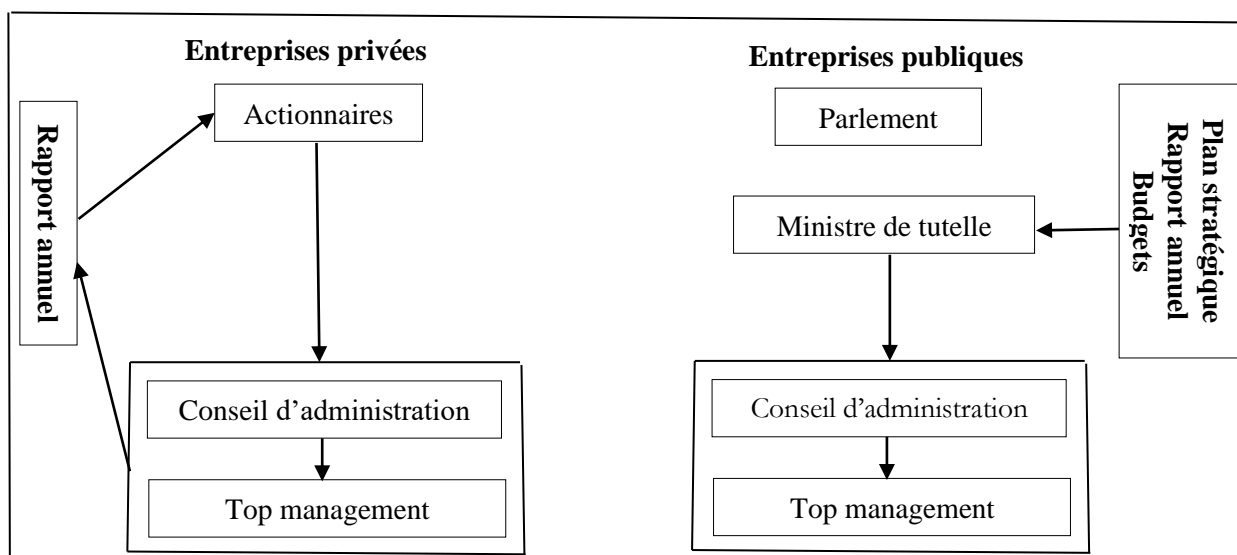
Au-delà de l'impact du politique dans le recrutement des dirigeants des entreprises publiques, Edlin et Stiglitz (1992) montrent, comment des dirigeants opportunistes peuvent manipuler le processus d'enracinement qui tend à réduire l'efficacité du marché managérial et qui ne peut être réduit que si le coût de sortie du dirigeant opportuniste et donc la perte de rente concerne l'information pour dissuader les managers concurrents de postuler à la direction de l'entreprise.

### **1.4. Logiques d'actions d'une gouvernance propre aux entreprises publiques béninoises**

Les entreprises publiques constituent des outils de défense de l'intérêt général, de protection des citoyens et de justice sociale. Exerçant des activités commerciales, ces entreprises sont détenues majoritairement par l'État.

Les entreprises publiques béninoises, entités juridiques distinctes et propriétés exclusives ou majoritaires de l'État, œuvrent dans de nombreux secteurs et jouissent d'une certaine autonomie de gestion. Du point de vue de la gouvernance, un conseil d'administration surveille la gestion de l'entreprise, alors que le gouvernement y conserve un certain pouvoir dans la nomination et la rémunération des dirigeants et des administrateurs, ainsi que l'approbation des plans stratégiques et des budgets. Ainsi, le concept de la gouvernance prend alors des dimensions plus étendues en centrant l'attention sur la façon dont sont reliés parlement, gouvernement, conseils d'administration des entreprises publiques et management de celles-ci (Figure 1).

**Figure 1 : Structure organisationnelle dans les entreprises du secteur privé et des entreprises publiques**



### 1.5. Raisons de la non-performance des entreprises publiques béninoises

Au Bénin, on s'accorde à dire que les nombreuses difficultés que connaît le pays proviennent notamment des principales barrières à la réforme, ainsi que d'un système de gouvernance faible. Cela se traduit par un secteur public inefficace doublé d'un manque de transparence, de responsabilisation, et de rôles clairement définis pour les parties prenantes. L'absence d'un principe directeur pour ces entreprises a grandement contribué à cette confusion. L'amélioration globale du fonctionnement de ces entreprises peut augmenter leur productivité et leur compétitivité. De même, des entreprises publiques plus efficaces, signifieront l'amélioration des services publics et une meilleure utilisation des fonds des contribuables,

édifiant ainsi une base solide pour la privatisation et un développement économique sain. Ainsi, l'adoption d'un régime moderne de gouvernance d'entreprise, conformément aux Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE (2005), et à ses Principes directeurs sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques, devrait constituer l'une des priorités pour les artisans de la réforme du pays. Il s'agit de l'une des principales mesures que le Bénin doit prendre pour renforcer son économie, attirer les investissements et stimuler la réforme plus en avant.

### **1.6. Etat de l'art sur la performance**

L'étude de Pearce et Zahra (2012) a démontré qu'une faible performance passée est associée à une plus petite taille du conseil, et inversement, une bonne performance s'accompagne d'un accroissement de la taille du conseil. Mais, Godard (2012) a évalué l'importance de la taille du conseil dans l'efficacité de ce dernier en vérifiant l'existence d'une différence de performance entre les entreprises ayant un conseil restreint et celles ayant un conseil élargi. Byrd et Hickman (2012) attestent l'impact positif des administrateurs indépendants sur la performance de l'entreprise. Ils affirment que ces derniers sont susceptibles de par leur objectivité, de minimiser l'expropriation des ressources de l'entreprise et même, d'améliorer la performance de l'entreprise.

La sous-performance peut être induite par une mauvaise gestion, par un sur-investissement ou par un sous-investissement. Elle peut être volontaire ou pas, mais elle est toujours due à des comportements inefficients. L'audit, d'après Alvarez (2017) peut être considéré comme une solution, puisque les comportements inefficients doivent être surveillés, évidemment à un certain coût. Cependant, pour réduire les inconvénients d'un tel comportement, il faudrait instaurer une surveillance accrue à travers l'audit.

### **1.7. Principaux mécanismes de gouvernance et performance**

La majorité des recherches antérieures ayant porté sur ce sujet envisage la relation entre les mécanismes de gouvernance comme unidirectionnelle et non pas réciproque. De notre côté, nous soutenons, à l'instar de Bathala et al (2014) et Agrawal et Knoeber (2016), l'existence d'une interrelation entre les différents mécanismes internes de gouvernance. Il serait important de tester cette relation dans le contexte béninois. Egalement, les recherches antérieures ont été presque exclusivement réalisées dans le contexte américain. En considérant

les caractéristiques du conseil d'administration, Bhagat et Black (2012) indiquent que la composition du conseil peut influencer la performance de l'entreprise, mais cette dernière peut causer un changement dans la composition du conseil d'administration.

Agrawal et Knoeber (2016) se sont intéressés à l'étude de la relation qui existe entre sept (07) mécanismes de gouvernance d'une part, et entre ces mêmes mécanismes et la performance de l'entreprise d'autre part. Selon ces auteurs, la détermination du niveau d'utilisation des mécanismes internes de gouvernance est décidée dans l'entreprise de façon à maximiser la valeur de celle-ci.

Par contre, les décideurs internes n'ont aucun contrôle sur le fonctionnement des mécanismes externes de gouvernance. Par conséquent, nous proposons l'hypothèse :

H1 : Le Conseil d'Administration, le Commissariat aux Comptes, les Partenaires Techniques et Financiers et le Marché du Travail des Managers seraient les principaux mécanismes internes et externes du système de gouvernance des entreprises publiques béninoises.

Hartarska (2015) trouve que les entreprises publiques sujettes à la régulation sont moins rentables économiquement. Il montre aussi qu'il n'existe pas de différence significative de performances sociale et financière entre les entreprises publiques par l'audit. Sur la base de ces résultats passés, l'hypothèse résultante est fournie :

H2 : Les principaux mécanismes de gouvernance n'auraient aucune influence significative sur la performance des entreprises publiques béninoises.

Cette deuxième et grande hypothèse est déclinée en quatre sous hypothèses à savoir :

H2-a : La structure, le fonctionnement et les caractéristiques des Conseils d'Administration influenceraient significativement la performance des entreprises publiques béninoises ;

H2-b : Les caractéristiques et le mode de fonctionnement du Commissariat aux Comptes auraient une influence positive sur la performance des entreprises publiques béninoises ;

H2-c : Le Marché du Travail des Managers aurait une influence négative sur la performance des entreprises publiques béninoises ;

H2-d : Les caractéristiques et le mode de fonctionnement des Partenaires Techniques et Financiers auraient une influence positive sur la performance des entreprises publiques béninoises.

## **2. JUSTIFICATION DES CHOIX MÉTHODOLOGIQUES**

Dans cette partie, nous présentons la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche à travers les techniques de collecte, la définition des variables, le traitement et l'analyse des données puis l'élaboration des critères de décision.

## 2.1. Echantillon et outils de collecte des données

Les données présentées dans cette recherche sont recueillies à travers une enquête menée à Cotonou auprès de 200 salariés travaillant dans les entreprises publiques béninoises. L'échantillon de l'étude est composé des agents en contrat à durée déterminée (CDD) et des agents en contrat à durée indéterminée (CDI). Cet échantillon est tiré suivant les méthodes d'échantillonnage à choix raisonné (méthode de convenance). Cette recherche s'appuie sur une démarche hypothético-déductive. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire ayant subi un pré-test auprès de dix (10) salariés toutes catégories confondues, des entreprises publiques béninoises. En tout, 300 exemplaires de questionnaire ont été distribués, pour une population mère de 6320 sujets, les calculs ayant prouvé qu'un échantillon de 215 individus est représentatif pour une erreur de 5%. Toutefois, signalons que des questions fermées sont formulées pour les caractéristiques socio démographiques. En plus de la revue documentaire, nous avons procédé à une enquête statistique sur un échantillon de 200 individus. A cet effet, les principales sources ci-après ont été identifiées. Il s'agit des centres de recherche et de documentation de l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) pour toutes les informations spécifiques à la question ; la Direction Générale de la Gouvernance de l'Administration Publique. Précisons également que l'échantillon couvre des entreprises appartenant à trois secteurs différents à savoir : le secteur industriel, le secteur commercial et le secteur de services.

Le tableau suivant montre la répartition sectorielle de l'échantillon.

**Tableau 2 : La répartition sectorielle des entreprises publiques enquêtées**

Secteurs	Effectif	%
Commercial	5	25
Service	3	15
Industriel	12	60
Total	20	100

## 2.2. Opérationnalisation des variables

Les différentes variables retenues pour examiner les mécanismes de gouvernance font l'objet d'une Analyse en Composante Principale (ACP) et du test de rang ou du coefficient de concordance de Kendall. Ensuite, l'étude de la performance des entreprises publiques

béninoises suivant les principaux mécanismes de gouvernance identifiés est effectuée grâce à un test d'indépendance de Khi-deux et du coefficient de corrélation de Pearson.

### **2.2.1. La mesure de l'échelle**

Pour mesurer nos variables, nous avons utilisé une échelle d'intervalles de type Likert où les niveaux de l'échelle sont séparés à trois intervalles égaux de « Pas d'accord » à « D'accord ». Ce type d'échelle a l'avantage de combler les limites statistiques que peuvent avoir les autres types d'échelles telles que l'échelle ordinaire ou nominale (Cousineau et Haccon, 2017) et de fournir plus d'informations que les autres types d'échelles.

### **2.2.2. Définition des variables de la recherche**

Nos variables sont regroupées en deux grandes rubriques. La première rubrique porte sur l'identification des principaux mécanismes du système de gouvernance dans les entreprises publiques béninoises. Concrètement, il s'agit de mettre en évidence l'identité des principaux mécanismes internes et externes de contrôle de la gestion des entreprises béninoises. A ce niveau, les variables utilisées pour analyser i) les mécanismes internes sont : les caractéristiques du Conseil d'Administration avec trois (03) items, les Comités du Conseil d'Administration avec quatre (04) items, le plan de rémunération des dirigeants avec trois (03) items, le Commissariat aux Comptes avec quatre (04) items ; ii) les mécanismes externes : les Partenaires Techniques et Financiers avec trois (03) items, le marché du travail des managers avec trois (03) items, le marché des biens et services avec trois (03) items, le marché financier avec trois (03) items. La deuxième rubrique vise à analyser la performance des entreprises publiques béninoises à travers la mise en œuvre de ces mécanismes. Par conséquent, dans notre recherche, la performance sera mesurée suivant les déterminants ci-après : l'efficacité organisationnelle avec quatre (04) items, l'efficacité commerciale avec quatre (04) items, l'efficacité financière avec quatre (04) items.

### **2.3. Traitement statistique et analyse des données**

Il est généralement reconnu que l'approche quantitative offre une plus grande garantie d'objectivité (Thiétart, 2003).

### **2.3.1. Mesure des mécanismes de gouvernance**

Les données relatives aux mécanismes de gouvernance, sont d'abord étudiées grâce à l'alpha de Cronbach pour évaluer la fiabilité des échelles. Avant le calcul de ce coefficient, un travail préliminaire sera effectué. Il s'agit de purifier les instruments de mesure grâce à l'ACP. Cette dernière est une méthode d'analyse exploratoire multidimensionnelle, utilisée pour décrire, expliquer et identifier les principaux déterminants d'un phénomène (mécanismes de gouvernance des entreprises). Cette technique nous permet d'écarter ou d'évacuer du système, les mécanismes de contrôle mal représentés sur les axes factoriels et de réduire le nombre d'items par composante afin de construire un groupe d'échelles suffisamment consistant pour l'objectif de la recherche (Escofier, 2008 ; Bouroche et Saporta, 2005). La mise en œuvre de cette méthodologie sera possible si, l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin, 1974) est jugé statistiquement acceptable c'est-à-dire supérieur à 0,5 et lorsque l'hypothèse d'homogénéité de la variance sera rejetée (Test de sphéricité de Bartlett).

Effet, l'indice KMO mesure l'adéquacité de l'échantillonnage. Un KMO élevé permet de conclure une proximité satisfaisante des mécanismes de bonne gouvernance. Par ailleurs, le test de sphéricité de Bartlett, nous permet de conclure, en cas de rejet de l'hypothèse nulle, que nos données proviennent d'une population où la matrice de corrélation entre les mécanismes de contrôle n'est pas une matrice d'identité.

Le coefficient alpha de Cronbach nous permettra de mesurer la cohérence interne des mécanismes de contrôle pour le système de gouvernance dans les entreprises publiques béninoises. Ce coefficient indique dans quelle mesure il est possible d'additionner les scores des différentes variables pour obtenir un score global de l'échelle. Une fiabilité de plus de 0,80 est très bonne, une fiabilité dans la plage de 0,70 est acceptable et une fiabilité de moins de 0,60 est considérée comme pauvre (Sekaran, 2003). Puis, nous allons procéder au test de rang ou du coefficient de concordance de Kendall pour identifier l'ordre des mécanismes de contrôle les mieux représentés pour l'explication du phénomène recherché. Ce test statistique vient renforcer la hiérarchisation des principaux déterminants identifiés par la méthode de l'ACP.

### **2.3.2. Mesure de la performance des sociétés publiques béninoises**

Avant de réaliser le test de corrélation pour étudier le sens et l'intensité de la liaison entre les variables mises en évidence, nous procédons au test d'indépendance du Khi-deux, afin

d'inférer une relation de causalité entre les caractères pris deux à deux. La disposition procédurale du test repose sur les hypothèses statistiques suivantes :

Ha : il y a indépendance entre les deux caractères ;

Hb : il y a dépendance entre les deux caractères.

Par conséquent, la statistique du test se présente comme suit :

$$\chi^2_{Calculé} = \sum_{i=1}^c \sum_{j=1}^l \frac{\left( n_{ij} - \frac{n_{i.} * n_{.j}}{n} \right)^2}{\frac{n_{i.} * n_{.j}}{n}} = n \left( \sum_{i=1}^c \sum_{j=1}^l \frac{n_{ij}}{n_{i.} * n_{.j}} - 1 \right)$$

Avec  $\frac{n_{i.} * n_{.j}}{n}$  les effectifs théoriques.

A ce niveau, si la probabilité critique (P-value) associée à la statistique calculée est supérieure à 5%, alors nous acceptons l'hypothèse Ha c'est-à-dire qu'il y a indépendance entre les deux caractères, dans le cas contraire, ils sont liés.

Aussi, le test de corrélation de Pearson mesure-t-il le degré de liaison et le sens de liaison entre deux variables quantitatives X et Y normalement distribuées. Son coefficient est :  $r = \frac{Cov(X,Y)}{\rho(X)*\rho(Y)}$  avec  $r \in [-1 ; +1]$ , il mesure la qualité de la liaison affine entre X et Y. Alors, les

hypothèses du test sont déclinées comme suit :

Ha' :  $r = 0$  (il n'y a pas une corrélation entre les deux caractères) ;

Hb' :  $r \neq 0$  (il y a une corrélation entre les deux caractères).

La statistique du test est  $z = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$  où z est la corrélation théorique, inconnue au niveau de la population et r est la corrélation empirique estimée à partir d'informations fournies par l'échantillon. Cependant, si la probabilité critique (P-value) associée à la statistique calculée est supérieure à 5%, nous acceptons alors l'hypothèse Ha' c'est-à-dire qu'il n'y a pas de corrélation entre les deux caractères. Dans le cas contraire, les deux caractères sont corrélés.

La validation ou le rejet au seuil de 5% des hypothèses formulées dépend des résultats des tests du Khi-deux et de corrélation de Pearson.

Somme toute, l'ensemble des statistiques a été réalisé avec le logiciel SPSS 21.0 sous l'environnement Windows 8.1 pour le traitement des données recueillies.

### 2.3.3. Critères de décision par rapport aux hypothèses

Considérant l'hypothèse H1, si deux au moins des mécanismes de contrôle sont bien représentés sur le cercle de corrélation et sont classés en première position selon le test du

rang de Kendall, alors nous pouvons valider l'hypothèse H1. Dans le cas contraire, elle sera rejetée.

L'hypothèse H2 sera validée si trois au moins des quatre sous-hypothèses (H2-a, H2-b, H2-c, H2-d) sont validés au seuil de 5%. Dans le cas contraire, l'hypothèse H2 sera rejetée.

#### **2.3.4. Variables de contrôle**

Nous avons tenu compte des caractéristiques individuelles des répondants telles que le sexe, la tranche d'âge, la catégorie professionnelle, la situation matrimoniale afin de voir leur poids dans les différentes relations recherchées.

### **3. RÉSULTATS**

Au total, 200 exemplaires de questionnaire exploitables ont été récupérés et analysés, soit un taux de retour de 66,67%. 56,2% des répondants sont des agents en contrat à durée déterminée (CDD), contre 43,80% d'agents en contrat à durée indéterminée (CDI). 52,10% sont des agents d'exécution, 42,5% sont des agents d'intermédiaire et 5,4% sont des agents de maîtrise. Les hommes représentent 72,60% des répondants, contre 27,40% de femmes. 23,50% des répondants ont moins de 30 ans d'âge. Les répondants âgés de 31 à 40 ans sont les plus nombreux dans l'échantillon et sont représentés au tiers.

#### **3.1. Analyse descriptive**

Les résultats de l'analyse descriptive (tableau 3) nous indiquent qu'environ 45,9% et 45,67%, des répondants sont respectivement d'accord pour les caractéristiques du Conseil d'Administration et le Plan de rémunération des dirigeants en tant que mécanismes internes de la gouvernance des entreprises publiques béninoises (MIGEPB). De même, 75,3%, 52%, 73,5%, 46,2% et 37,6% des enquêtés sont d'accord pour le Mode de fonctionnement des Partenaires Techniques et Financiers (PTF), le Fonctionnement du marché des biens et services, l'Efficacité commerciale et l'Efficacité organisationnelle en tant que mécanismes externes de la gouvernance des entreprises publiques béninoises (MEGEPB). Enfin, le pourcentage des individus qui sont d'accord quant à leur point de vue vis-à-vis des rôles et le degré d'indépendance des décisions du Conseil d'Administration (50,7%) est significativement différent du taux des individus qui ne sont pas d'accord (28,3%). Car P-value = 0,017 est inférieure à 0,05. Il en est de même pour les déterminants de la performance dans les

entreprises publiques béninoises. Ces résultats donnent la configuration globale des personnes enquêtées.

**Tableau 3 : L'appréciation des enquêtés vis-à-vis des mécanismes de gouvernance et de performance des entreprises publiques béninoises**

	Pas d'accord	Indifférent	D'accord	Total
Caractéristiques du Conseil d'Administration	34,4%	19,7%	45,9%	100%
Fonctionnement des différents Comité du Conseil d'Administration	65,5%	12%	22,5%	100%
Plan de rémunération des dirigeants	33,33%	21%	45,67%	100%
Fonctionnement du Commissariat aux Comptes	53,75%	13,75%	32,5%	100%
Mode de fonctionnement des Partenaires Techniques et Financiers (PTF)	15%	9,7%	75,3%	100%
Fonctionnement du marché du travail des managers	53,7%	12,5%	33,83%	100%
Fonctionnement du marché des biens et services	35,3%	12,7%	52%	100%
Marché financier	42,7%	24,7%	32,7%	100%
Efficacité commerciale	11,2%	15,3%	73,5%	100%
Efficacité organisationnelle	24,1%	29,7%	46,2%	100%
Efficacité financière	24,4%	38,0%	37,6%	100%

**Source : Résultats obtenus sous SPSS**

### 3.2. Analyse des tests statistiques

Ce paragraphe aborde la restitution des données issues de nos enquêtes afin de procéder à leur analyse à l'aide des tests statistiques.

#### 3.2.1. Identification des principaux mécanismes de contrôle de la bonne gouvernance des entreprises publiques béninoises

Les résultats issus des tests de Bartlett et indice KMO (tableau 4) montrent que tous les indices KMO sont supérieurs à 0,7 ; ce qui signifie qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les items de chaque mécanisme de contrôle. Toutes les significations de Bartlett (P-value) sont inférieures à 5% soit (P-value = 0,000 < 0,05). L'hypothèse d'homogénéité des variances est donc rejetée. Ceci révèle que nos données proviennent d'une population où les matrices de corrélation entre les items ne sont pas des matrices d'identité. Cependant, nous pouvons réaliser l'Analyse en Composante Principale (ACP) afin d'éliminer les items superflus des échelles que représentent les mécanismes internes et externes du système de gouvernance des entreprises publiques béninoises.

**Tableau 4 : Tests de Bartlett et indice KMO pour les mécanismes internes et externes de gouvernance**

<b>Mécanismes internes de gouvernance</b>					
		Caractéristiques du Conseil d'Administration	Comité du Conseil d'Administration	Plan de rémunération des dirigeants	Commissariat aux Comptes
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser- Meyer-Olkin (KMO).		0,795	0,863	0,732	0,892
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	648,188	759,634	891,783	997,873
	ddl	43	62	55	16
	Signification de Bartlett	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Mécanismes externes de gouvernance</b>					
		Partenaires Techniques et Financières	Marché du travail des managers	Marché des biens et services	Marché financier
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser- Meyer-Olkin (KMO).		0,968	0,823	0,744	0,713
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	989,057	835,114	823,227	645,139
	ddl	34	56	55	46
	Signification de Bartlett	0,000	0,000	0,000	0,000

**Source : Traitement des données sous SPSS**

### 3.2.2. Qualité de représentativité des mécanismes de contrôle

L'échelle est multidimensionnelle (tableau 5). A ce titre, deux facteurs restituent 55,05% de l'inertie totale. Les mécanismes de contrôle « PL-RE-DIR », « MAR-BS » et « MAR-F », ont une qualité de représentation faible inférieure à 0,5 suivant les principaux axes retenus selon la règle de Kaiser (1960). Ils sont donc éliminés des mécanismes. Les données sur les mécanismes de contrôle ont été obtenues grâce au calcul du score moyen des items

**Tableau 5 : Qualité de représentativité des mécanismes de contrôle de la gouvernance des entreprises publiques béninoises**

Communauté des mécanismes internes et externes						
Mécanismes de contrôle	Codes			Qualité de représentation		
Caractéristiques du Conseil d'Administration	CAR-CA			0,767		
Fonctionnement des comités du Conseil d'Administration	COM-CA			0,951		
Plan de rémunération des dirigeants	PL-RE-DIR			0,249		
Commissariat aux comptes	CAC			0,926		
Partenaires techniques et financiers	PTF			0,935		
Marché du travail des managers	MAR-T-MG			0,622		
Marché des biens et services	MAR-BS			0,339		
Marché financier	MAR-F			0,416		
Variance totale expliquée						
	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,768	34,601	34,601	2,768	34,601	34,601
2	1,636	20,448	55,049	1,636	20,448	55,049
3	1,401	17,514	72,563			
4	0,916	11,451	84,014			
5	0,597	7,465	91,479			
6	0,522	6,521	98,000			
7	0,109	1,363	99,363			
8	0,051	0,637	100,000			

**Source : Méthode d'extraction, ACP sous SPSS**

Le coefficient alpha de Cronbach après élimination des mesures de contrôle mal représentées, a un très bon score égal à 0,841. Ce qui permet donc de conclure l'existence d'une forte cohérence interne entre les mécanismes de contrôle retenus (Tableau 6).

**Tableau 6 : Coefficient alpha de Cronbach**

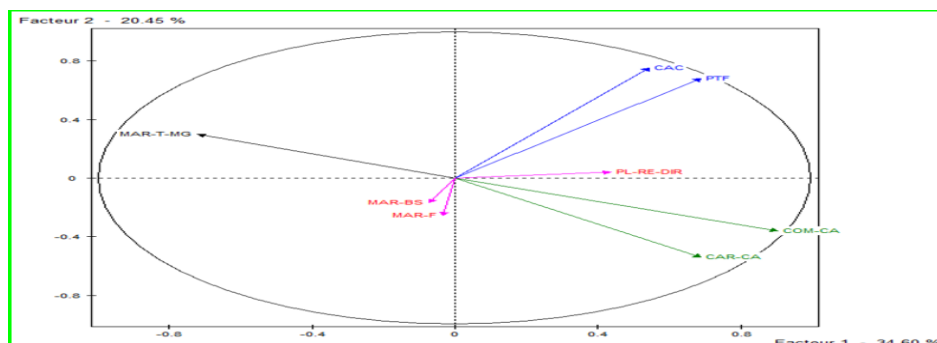
Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur les éléments normalisés	Nombre d'éléments
0,845	0,841	5

**Source : Réalisé sous SPSS**

Le cercle de corrélation (figure 2) nous donne des éclaircissements sur la mauvaise qualité de représentation des mécanismes « PL-RE-DIR », « MAR-BS » et « MAR-F », sur les deux premiers axes factoriels. L'analyse du graphique montre que les « CAR-CA », les « COM-CA », le « CAC », les « PTF » et le « MAR-T-MG » sont les mécanismes de contrôle les mieux représentés pour l'explication de la bonne gouvernance des entreprises publiques béninoises.

De même, le diagnostic du graphique indique que l'axe 2 oppose significativement l'ensemble des mécanismes de contrôle « CAC » et « PTF » à l'ensemble des mécanismes de contrôle « CAR-CA » et « COM-CA ». Ce qui signifie que les individus qui sont d'accord pour le mode de fonctionnement du « CAC » et des « PTF » comme des mesures efficaces de contrôle internes et externes de la gouvernance des entreprises publiques béninoises, ont tendance à ne pas être d'accord avec ceux qui visent la structure du CA et le mode de fonctionnement des différents comités. Par ailleurs, il convient de souligner que le « CAC » et les « PTF » sont des mécanismes de contrôle qui influencent positivement le système de gouvernance alors que les « CAR-CA » et les « COM-CA » sont des mécanismes à effet critique (+/-) de la bonne gouvernance des entreprises publiques béninoises. Quant au « MAR-T-MG », il faut comprendre que ce mécanisme de contrôle à un caractère spécial, présente également un effet critique (+/-) et s'oppose aux mécanismes précédents, ce qui révèle son effectivité du domaine de la politique ou du réseau relationnel des managers.

**Figure 2 : Cercle de corrélation**



Source : Réalisé sous SPSS

A présent, nous réalisons le test de concordance ou du rang de Kendall pour hiérarchiser les mécanismes de contrôle les plus efficaces pour la bonne gouvernance des entreprises publiques béninoises. Le tableau 7 révèle les grandes tendances de classement des mécanismes de contrôle selon la perception des individus enquêtés. Ainsi, suivant le premier ordre de classement des mécanismes de contrôle en terme d'efficacité, nous avons : « les PTF », « le CAC », « les COM-CA », « les CAR-CA », « le MAR-T-MG », etc.

**Tableau 7 : Test de concordance de Kendall**

Variables	Modalités	1 <sup>er</sup>		2 <sup>ème</sup>		3 <sup>ème</sup>	
		Indice de rang	R	Indice de rang	R	Indice de rang	R
Mécanismes internes	Caractéristiques du Conseil d'Administration	6,38	5	7,45	6	6,75	8
	Comités du Conseil d'Administration	7,43	6	6,13	5	6,23	7
	Plan de rémunération des Dirigeants	4,22	3	3,52	1	2,63	1
	Commissariat aux Comptes	8,59	7	8,74	8	5,12	4
Mécanismes externes	Partenaires Techniques et Financiers	9,70	8	8,31	7	5,78	5
	Marché du travail des managers	5,63	4	5,24	4	6,09	6
	Marché des biens et services	2,38	2	5,02	3	3,27	2
	Marché Financier	2,35	1	4,53	2	4,63	3
Test de concordance de Kendall		0,000		0,000		0,013	

**Source : Réalisé par les auteurs sous SPSS**

En résumé, il ressort des analyses effectuées ci-haut que les caractéristiques et le fonctionnement des Partenaires Techniques et Financiers, du Commissariat aux Comptes et des différents comités du Conseil d'Administration sont les principaux mécanismes de contrôle de la bonne gouvernance des entreprises publiques béninoises.

### **3.2.3. Influence des principaux mécanismes de gouvernance sur la performance des entreprises publiques béninoises**

Le lien entre les principaux mécanismes de gouvernance et la performance des entreprises publiques béninoises concerne l'effet de la structuration et du mode de fonctionnement.

#### **❖ Effet de la structuration, du fonctionnement et des caractéristiques du Conseil d'Administration sur la performance des entreprises publiques béninoises**

Les résultats issus du tableau 8 montrent que les P-value associées à la statistique du Khi-deux de Pearson sont largement en dessous du risque de 5%. L'analyse de ces résultats montre que le CA a une influence positive sur la performance des entreprises publiques béninoises.

**Tableau 8 : Tests d'indépendance du Khi-deux et de corrélation de Pearson entre le CA et la performance des entreprises publiques béninoises**

<b>Test d'indépendance du Khi-deux de Pearson</b>			
	Conseil d'Administration et efficacité organisationnelle	Conseil d'Administration et efficacité commerciale	Conseil d'Administration et efficacité financière
Khi-deux ( $\chi^2$ )	14,621	19,142	16,874
ddl	18	18	18
P-value	0,001	0,032	0,003
<b>Test de corrélation de Pearson</b>			
Coefficient de corrélation (r)	+0,795	+0,560	+0,886
Observation	200	200	200
P-value	0,000	0,021	0,001

**Source : Réalisé sous SPSS**

**❖ Effet des caractéristiques et du mode de fonctionnement du Commissariat aux comptes sur la performance des entreprises publiques béninoises**

Les résultats du tableau 9 montrent que les P-value associées à la statistique du Khi-deux de Pearson des déterminants « efficacité commerciale » et « efficacité financière » sont au-dessus du risque de 5%. Nous acceptons donc l'hypothèse d'indépendance entre ces variables et le mode opératoire du CAC. L'analyse de ces résultats montre que, sur les trois (03) indicateurs de mesure de la performance des entreprises publiques béninoises, seul « l'efficacité organisationnelle » entretient une relation de dépendance avec le CAC.

**Tableau 9 : Test d'indépendance du Khi-deux de Pearson entre le Commissariat aux Comptes et la performance des entreprises publiques béninoises**

	Commissariat aux Comptes et efficacité organisationnelle	Commissariat aux Comptes et efficacité commerciale	Commissariat aux Comptes et efficacité financière
Khi-deux ( $\chi^2$ )	17,341	16,835	19,347
ddl	18	18	18
P-value	0,002	0,735	0,271

**Source : Réalisé sous SPSS**

**❖ Effet du marché du travail des managers sur la performance des entreprises publiques béninoises**

Les résultats du tableau 10 montrent que les P-value associées à la statistique du Khi-deux de Pearson des déterminants « efficacité organisationnelle » et « efficacité commerciale » sont largement en dessous du risque de 5%. Nous rejetons donc l'hypothèse d'indépendance entre

ces variables et le marché du travail des managers. Par contre, l'hypothèse d'indépendance est acceptée pour le déterminant « efficacité financière ». Toutefois, ces chiffres ne renseignent ni sur le sens, ni sur l'intensité de la liaison entre ces variables. Procédons donc au test de corrélation de Pearson.

**Tableau 10 : Test d'indépendance du Khi-deux de Pearson entre le marché du travail des managers (MAR-T-MG) et la performance des entreprises publiques béninoises**

	MAR-T-MG et efficacité organisationnelle	MAR-T-MG et efficacité commerciale	MAR-T-MG et efficacité financière
Khi-deux ( $\chi^2$ )	17,638	14,181	16,289
ddl	18	18	18
P-value	0,017	0,003	0,471

**Source : Réalisé sous SPSS**

L'analyse des résultats contenus dans le tableau 11 montre qu'il existe une forte liaison négative entre la performance observée sur le plan de l'efficacité organisationnelle et commerciale des entreprises publiques béninoises et le marché du travail des managers car, tous les coefficients de corrélation sont négatifs. Nous retenons donc que le marché du travail des managers influence négativement la performance des entreprises publiques béninoises.

**Tableau 11 : Test de corrélation de Pearson entre le marché du travail des managers et la performance des entreprises publiques béninoises**

	MAR-T-MG et efficacité organisationnelle	MAR-T-MG et efficacité commerciale	MAR-T-MG et efficacité financière
Coefficient de corrélation (r)	- 0,611	- 0,447	- 0,721
Observation	200	200	200
P-value	0,000	0,000	0,381

**Source : Réalisé sous SPSS**

❖ **Effet des caractéristiques et du mode de fonctionnement des Partenaires Techniques et Financiers sur la performance des entreprises publiques béninoises**

La lecture du tableau 12 montre que les P-value associées à la statistique du Khi-deux de Pearson des déterminants « efficacité organisationnelle », « efficacité commerciale » et « efficacité financière » sont largement en dessous du risque de 5%. Nous rejetons donc l'hypothèse d'indépendance entre ces variables et les Partenaires Techniques et Financiers.

Toutefois, ces chiffres ne renseignent ni sur le sens, ni sur l'intensité de la liaison entre ces variables. Procédons donc au test de corrélation de Pearson.

**Tableau 12 : Test d'indépendance du Khi-deux de Pearson entre les PTF et la performance des entreprises publiques béninoises**

<b>Test d'indépendance du Khi-deux de Pearson</b>			
	PTF et efficacité organisationnelle	PTF et efficacité commerciale	PTF et efficacité financière
Khi-deux ( $\chi^2$ )	12,461	17,673	15,369
ddl	18	18	18
P-value	0,000	0,000	0,001
<b>Test de corrélation de Pearson</b>			
Coefficient de corrélation (r)	+0,638	+0,848	+0,814
Observation	197	197	197
P-value	0,000	0,000	0,000

**Source : Réalisé sous SPSS**

L'analyse des résultats obtenus du tableau 12 montre qu'il existe une forte liaison positive entre la performance observée sur le plan de l'efficacité organisationnelle, commerciale et financière des entreprises publiques béninoises, les caractéristiques et le mode de fonctionnement des Partenaires Techniques et Financières car, tous les coefficients de corrélation sont positifs et supérieurs à 0,5 (un seuil statistiquement acceptable). Nous retenons donc que les caractéristiques et le mode de fonctionnement des Partenaires Techniques et Financiers influencent positivement la performance des entreprises publiques béninoises.

#### 4. DISCUSSION

L'analyse des informations collectées sur le terrain montre, après la réalisation de l'Analyse en Composante Principale (ACP) renforcée par le test de concordance ou du rang de Kendall, que les Partenaires Techniques et Financiers, le Commissariat aux Comptes, les caractéristiques et les différents comités du Conseil d'Administration sont identifiés comme étant les principaux mécanismes de contrôle de gouvernance des entreprises publiques béninoises. Partant de notre critère de décision l'hypothèse H1 est confirmée.

Il ressort du test d'indépendance du Khi-deux que l'organisation du Conseil d'Administration a une relation de dépendance avec chacun des déterminants de la performance. Par ailleurs, le test de corrélation réalisé révèle une forte liaison positive entre les variables mises en évidence. Nous pouvons conclure compte tenu des résultats obtenus, que l'hypothèse H2-a est

confirmée. De même, le test d'indépendance du Khi-deux révèle que, sur les trois déterminants de la performance mises en évidence, seulement un (efficacité organisationnelle) entretient une relation de dépendance avec les caractéristiques et le mode de fonctionnement du Commissariat aux Comptes. Nous constatons qu'au vu de ces résultats obtenus que l'hypothèse H2-b est infirmée. En outre, le test d'indépendance du Khi-deux relate que deux des déterminants de la performance des entreprises publiques béninoises entretiennent une relation de dépendance significative avec le marché du travail des managers. Cependant, le test de corrélation effectué révèle que toutes les liaisons sont négatives entre les variables mises en évidence. Il ressort de tout ce qui précède que l'hypothèse H2-c est confirmée.

Par ailleurs, le résultat du test d'indépendance du Khi-deux traduit que les PTF entretiennent une relation de dépendance avec chacun des déterminants de la performance. De même, le test de corrélation réalisé révèle une forte liaison positive entre les variables mises en évidence. Par conséquent, notre quatrième et dernière sous-hypothèse H2-d est confirmée. Il est à noter que la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) a servi de fondement à bon nombre de ces recherches. Afin de minimiser le risque d'un tel comportement de la part des dirigeants, des mécanismes de contrôle seraient alors nécessaires (Fama, 1980). Si la plupart des recherches soulignent l'intérêt de la présence de membres externes au sein du conseil d'administration, l'impact d'une telle structure sur la performance de l'entreprise n'est pas tranché (Bhagat et Black, 2000). À partir des résultats de plusieurs recherches, Bhagat et Black (2000) ont conclu à l'existence de résultats contradictoires concernant la relation directe entre la composition du conseil et la performance de l'entreprise.

## CONCLUSION

Cette recherche vise à analyser l'influence des mécanismes de système de gouvernance dans les entreprises publiques béninoises. Nous avons donc cherché à identifier d'une part les principaux mécanismes internes et externes du système de gouvernance dans ces entreprises publiques. D'autre part, nous avons examiné le lien entre ces mécanismes de gouvernance et la performance de ces entreprises publiques au Bénin. La réalisation de cette recherche nous a conduits à une enquête auprès de certaines entreprises publiques afin de collecter les données nécessaires à l'étude de ce sujet. Il importe enfin de préciser que cette recherche est une perspective épistémologique positiviste. A la lumière des résultats présentés, les caractéristiques et le fonctionnement des Partenaires Techniques et Financiers, du Commissariat aux Comptes et des différents comités du Conseil d'Administration sont les principaux mécanismes de contrôle de la bonne gouvernance des entreprises publiques

bénoises. De même, il existe une forte liaison positive entre la structuration, le fonctionnement, les caractéristiques du Conseil d'Administration et la performance observée sur le plan de l'efficacité organisationnelle, commerciale et financière des entreprises publiques bénoises. Aussi, l'efficacité organisationnelle entretient-elle une relation de dépendance avec le Commissariat aux Comptes. En outre, il existe une forte liaison négative entre la performance observée sur le plan de l'efficacité organisationnelle et commerciale des entreprises publiques bénoises et le marché du travail des managers. L'analyse des résultats montre également qu'il existe une forte liaison positive entre la performance observée sur le plan de l'efficacité organisationnelle, commerciale et financière des entreprises publiques bénoises et les caractéristiques et le mode de fonctionnement des Partenaires Techniques et Financiers.

Toute recherche comporte ses limites et la nôtre n'échappe pas à cette règle générale. La plus perceptible des limites de notre recherche est le biais relié à la désirabilité sociale ou à la perception humaine.

Bien que l'étude des effets entre les différents mécanismes de gouvernance eût été soulevée par différents chercheurs, notre recherche s'est démarquée des autres (recherches) sur plusieurs plans. Cette recherche contribue à tester ces effets dans le contexte bénois car elle s'inscrit dans le courant des recherches pouvant combler le vide relatif qui existe au niveau empirique. Elle contribue aussi à une meilleure connaissance des mécanismes internes et externes de la gouvernance des entreprises publiques et illustre comment ces entreprises publiques se sont comportées au cours des trois dernières décennies face aux pressions visant à promouvoir une bonne gouvernance, à l'instar de ce qui s'est passé dans le secteur privé.

En dehors des voies de recherche liées aux limites, d'autres pistes de recherches peuvent être envisagées pour poursuivre ce travail.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Abdelwahed, O., (2003). Système de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes, *Revue française de gestion*, n°142, p85-100.

Adjaoud, F., Mamoghli, C. et Siala, F. (2017). La réputation de l'audit externe et les mécanismes de gouvernement d'entreprise : interactions et effet sur la performance », 28ème congrès de l'association Francophone de comptabilité.

Agbodan Mavor M. et Amoussouga F. G., (2005). Les facteurs de performance de l'entreprise. Edition 5L, Paris.

Ahmed Zaid-Chertouk M. (2011). Contribution de la Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Valencia, 21-22 October 2011, Universidad Politécnica de Valencia et Ciriec-Espana, Laboratoire REDYL Université M. Mammeri. Algérie ;

Alexandre H. et Paquerot M., (2020). Efficacité des Structures de Contrôle et Enracinement des Dirigeants. Finance Contrôle Stratégie. Vol 3, N°2, Juin, p. 5-29.

Allard-Poési F. et Maréchal C. G. (2013). Construction de l'objet de la recherche dans Thietart, R. A. (éditeur). Méthodes de recherche en management, Paris : Dunod.

Andre P. et Schiehl E. (2014). Système de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprise», Finance Contrôle Stratégie. Vol 7, n°2, pp. 165-193.

Assogba Y., (2016). Problématique de la gouvernance en Afrique au Sud du Sahara : tendance générale en Afrique francophone », dans Revue canadienne d'études du développement, numéro spécial, pp. 57-73.

Baret P. (2018). Evaluation de la Performance Globale des Entreprises : Quid d'une approche économique?

Charreaux G. (2008). Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. Cahier de recherche du FARGO. Dijon, n°10140101.

Charreaux G. et Desbrières P. (1999). Le point sur ...le gouvernement des entreprises», Banque et Marchés, n°29, Juillet-Août, pp. 28-34.

Coughlan A. et Schmidt R. (1985). Executive Compensation, Management Turnover, and Firm Performance: An Empirical Investigation. Journal of Accounting and Economics. Vol. 7(1-3), pp. 43-66.

Dumont R., (1962). L'Afrique noire est mal partie », éditions du Seuil, dans la collection Esprit, Paris.

Fama E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. Journal of Political Economy. Vol 88, n°2, pp. 288-307.

Fama E. F. et Jensen M. C. (1983a). Separation of ownership and control. Journal of Law and Economics. Vol 26, n° 2, pp. 301-325.

Godard L., Raffournier B. et Schatt A. (2018). Quels sont les déterminants de la composition des conseils d'administration ? Le cas des entreprises belges, françaises et

suisses. Article sur CD Rom, 7<sup>ème</sup> conférence internationale de la Gouvernance d'entreprise, 5 et 6 juin, Université Bordeaux IV.

Jensen M. et Meckling W., (1976). Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, vol. 3, p. 305-360.

Mbili Onana A.M. (2016). L'amélioration des performances des entreprises publiques camerounaises: le rôle du conseil d'administration : Approche par ACP.

Meckling W. (1976). Values and the Choice of the Model of the Individual in the Social.

OCDE (2015). Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques.

Verhelst, T. (2016). Gestion d'entreprise et culture africaine. In Laleye I.P. Organisations Economiques et cultures africaines. De l'homo economicus à l'homo situs, URED N° 5, 6, 7, L'Harmattan, 427464.

Williamson O.E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. American Journal of Sociology, vol. 87, no 3, p. 548-577.

Wirtz, P. (2014). Meilleures pratiques de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite », Cahier- 140-du FARGO n° 1040401. FARGO -Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations.

Zahra S. et Pearce J. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. Journal of Management, 15, pp.291-334.