



Digitalisation et performance organisationnelle des entreprises de service au Bénin

ALLOGNON L. Phénarète G¹., SYLLA DOUCOURE Karima²

¹Doctorant en sciences de Gestion, Université d'Abomey-calavi, Bénin

Laboratoire de Finance Entrepreneuriale et de Comptabilité (LaFEC)

² Professeur Titulaire en Sciences de Gestion

Laboratoire de Finance Entrepreneuriale et de Comptabilité (LaFEC)

Résumé : Cette étude vise à examiner l'effet de la digitalisation et la performance organisationnelle des entreprises de service au Bénin. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une démarche méthodologique de type quantitatif. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire administré à 120 directeurs et cadres des entreprises de service installées au Bénin. La méthode choisie pour déterminer l'échantillon de notre étude est la méthode de convenance. La digitalisation est mesurée sur la base de deux indicateurs : stratégie digitale et culture digitale. L'analyse des données a été réalisée grâce à un modèle de mesure et à des techniques de modélisation d'équations structurelles à l'aide des logiciels AMOS 23 et SPSS 26. Il ressort des traitements et analyses des données que l'efficacité de la digitalisation dépend étroitement de l'alignement entre sa stratégie de déploiement et les orientations globales de l'entreprise, ainsi que de l'existence d'une culture organisationnelle favorable à l'innovation et à l'adoption technologique.

Mots-clés: Stratégie digitale ; Culture digitale ; Performance organisationnelle.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.20031518>

Published in: Volume 5 Issue 3



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

1. Introduction

La dynamique de la transition numérique est désormais bien engagée en Afrique. En 2024, le taux de pénétration d'Internet a atteint 40 % contre seulement 3,2 % en 2005 (Banque mondiale, 2024). De nombreux travaux soulignent que cette dynamique numérique constitue un vecteur important de création d'emplois, de réduction de la pauvreté et d'amélioration des performances des entreprises africaines (Abodohou, 2020 ; Banque mondiale, 2024).

Toutefois, en dépit des perspectives prometteuses offertes par la digitalisation, la faible utilisation intensive et stratégique des technologies numériques dans les fonctions opérationnelles de l'entreprise

freine l'appropriation effective des outils digitaux par les entreprises africaines. En effet, l'enquête sur l'adoption de la technologie au niveau des entreprises, publiée par la Société Financière Internationale (IFC) révèle que si 86 % des entreprises africaines disposent au moins d'une technologie numérique, seules 24 % en font un usage intensif et productif dans leurs fonctions opérationnelles, ce qui restreint son impact potentiel sur la performance organisationnelle (IFC, 2024).

Au Bénin, les entreprises de services jouent un rôle crucial dans l'économie nationale. Elles représentent une part majoritaire du tissu entrepreneurial (78,5%) et contribuent à hauteur de 56 % du PIB (INStAD,2023). Malgré ce poids économique significatif, ces entreprises font face entre autres à des difficultés organisationnelles (Kouamé, 2016) qui maintiennent leur taux de survie à 20% (Rapport du Plan stratégique de la CCIB1 2015- 2021, cité par Acakpo (2021)) et rendent nécessaire leur digitalisation. En effet, les travaux d'Eggoh et al. (2023) ainsi que les rapports de la GSMA2(2024) sur la transformation numérique au Bénin montrent que l'adoption des technologies numériques par les entreprises de service est susceptible d'améliorer de 2 à 4 % leur productivité. Dès lors, l'étude de la digitalisation des entreprises de services au Bénin est opportune et apparaît non seulement comme un enjeu d'actualité mais aussi comme une nécessité stratégique pour améliorer leur performance organisationnelle.

La littérature existante, sur la relation entre la digitalisation et la performance organisationnelle, reste encore incomplète quant à la compréhension des mécanismes par lesquels la digitalisation influence effectivement la performance organisationnelle des entreprises. Si certaines recherches mettent en évidence un effet positif de la digitalisation notamment en matière d'optimisation des processus internes, de réduction des coûts d'exploitation, d'amélioration de la communication, de renforcement de la capacité d'innovation et d'une meilleure gestion de la relation client (Bharadwaj, 2000 ; Kane et al., 2015), d'autres études nuancent cette position. Ces études mettent l'accent sur le caractère instable de cet avantage qui dépend de certains facteurs contextuels et organisationnels qui modulent la portée et l'intensité des transformations opérées (Culot et al.,2020). Le niveau de formation, l'agilité managériale (El Hilali et al., 2020 ; Bughin et al., 2018), le style de leadership, les technologies digitales utilisées, les compétences numériques des employés, la stratégie employée (Teng et al., 2022 ; Kane 2015) et la culture digitale (Scafarto et al., 2023) sont identifiés comme des facteurs clés influençant l'effet de la digitalisation sur la performance organisationnelle.

Dans un contexte marqué par la prise de conscience croissante des enjeux numériques, cette étude cherche à répondre à la question fondamentale suivante : **quel est l'effet de la digitalisation sur la performance organisationnelle des entreprises de service au Bénin ?** Pour explorer cette question, nous avons structuré cet article en trois parties : après une revue de la littérature pertinente, nous présenterons la méthode employée et les résultats obtenus.

2. Revue de littérature

2.1 Clarification conceptuelle

2.1.1 Digitalisation des entreprises de service au Bénin : état des lieux

Selon la Banque mondiale (2023), la digitalisation au Bénin se définit comme l'introduction de nouvelles technologies (matériel, logiciels ou procédés numériques) dans les processus de production et de gestion. Toutefois, cette adoption reste très contrastée selon la taille de l'entreprise, sa localisation géographique et le profil du dirigeant. Par exemple, 50 % des entreprises basées à Cotonou disposent

¹ CCIB : Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin

² GSMA : Global System for Mobile Communications Association

d'un site internet, contre seulement 10 % dans les autres régions (ITC, 2023). Les grandes entreprises sont plus digitalisées (79 % ont un site web) que les PME (26 %) et seulement 13 % des entreprises dirigées par des femmes disposent d'un site internet, contre 31 % pour celles dirigées par des hommes (CCI Bénin, 2020), révélant un fossé numérique entre les genres.

Par ailleurs, l'adoption des technologies numériques dans les services au Bénin se manifeste de manière différenciée selon les filières. Les banques, assurances et fintechs utilisent désormais des solutions de mobile banking, de paiements dématérialisés, de consultation de solde à distance, et même de crédit automatisé via plateformes mobiles (Aïvodji, 2021). Les services professionnels, où les cabinets comptables, juridiques ou de communication adoptent des logiciels de gestion intégrée, de comptabilité en ligne ou de marketing digital. Le secteur de la distribution connaît une émergence de l'e-commerce, porté par l'utilisation croissante des réseaux sociaux (WhatsApp Business, Facebook Marketplace) et de plateformes locales. Le commerce électronique se présente ainsi comme une réponse à la fois à la saturation des marchés physiques et à la recherche de nouveaux débouchés, en particulier pour les TPE et PME (Adjibodou et Hinson, 2022). Le secteur du tourisme et de la restauration enregistre également des avancées importantes grâce à la digitalisation des systèmes de réservation, à la visibilité accrue sur les moteurs de recherche, et à l'usage des paiements en ligne.

Toutefois, certaines limites structurelles telles que l'insuffisance d'infrastructure numérique, l'inégalité d'accès à l'internet, le manque de compétences numériques tant au niveau managérial qu'opérationnel, la faible capacité de financement freine la capacité de ces entreprises à pleinement exploiter et à tirer profit des opportunités offertes par la digitalisation (Ribouis, 2024, ITC, 2023).

2.1.2 Performance organisationnelle

La performance organisationnelle est un concept multidimensionnel. Pour Richard et al. (2021), la performance organisationnelle peut être définie comme la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs en utilisant ses ressources de manière efficace et efficiente.

La performance organisationnelle est considérée comme la mesure de l'adéquation entre les objectifs stratégiques définis initialement et les résultats atteints par une organisation. C'est un processus qui permet aux dirigeants de s'assurer que les stratégies mises en œuvre sont à la fois efficaces et efficientes. Dans une perspective plus holistique, Kaplan et Norton (2022) Kaplan et Norton (2022) proposent le modèle du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), qui appréhende la performance selon quatre dimensions complémentaires : la perspective financière, la perspective client, les processus internes, ainsi que l'apprentissage et l'innovation organisationnelle. Cette approche met en évidence la nécessité d'articuler des indicateurs financiers et non financiers afin d'obtenir une vision globale de la performance

La perspective financière occupe une place centrale dans ce modèle, dans la mesure où elle reflète les résultats économiques des actions engagées par l'organisation. Elle vise à évaluer la création de valeur pour les actionnaires et la viabilité économique de l'entreprise à travers des indicateurs tels que la rentabilité, le chiffre d'affaires, la croissance, la maîtrise des coûts ou encore le retour sur investissement. En ce sens, elle constitue un indicateur synthétique de la performance globale, traduisant les effets des autres dimensions du modèle.

La perspective client, quant à elle, consiste à identifier les segments de marché porteurs et à mesurer la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes de sa clientèle. Elle s'appuie sur des indicateurs tels que la satisfaction, la fidélisation, la rétention, l'acquisition de nouveaux clients et leur rentabilité, contribuant ainsi directement à l'atteinte des objectifs financiers.

La perspective des processus internes vise à déterminer les activités clés dans lesquelles l'entreprise doit exceller afin de satisfaire ses clients et d'atteindre les performances financières attendues. Elle met l'accent sur l'efficacité opérationnelle et l'optimisation des processus créateurs de valeur.

Enfin, la perspective d'apprentissage et d'innovation organisationnelle concerne les capacités de l'entreprise à se transformer et à s'améliorer de manière continue. Elle englobe notamment le développement des compétences des employés, l'amélioration des systèmes d'information et le renforcement des infrastructures technologiques, éléments essentiels pour soutenir la performance à long terme.

2.2 Digitalisation et performance organisationnelle des entreprises de service

2.2.1 Stratégie digitale et performance organisationnelle des entreprises de service

La stratégie digitale peut être définie comme l'ensemble des orientations, des ressources et des décisions mobilisées en vue d'intégrer les technologies numériques dans les activités clés de l'entreprise. Elle occupe une place centrale dans la transformation des modèles organisationnels, en permettant aux entreprises de s'adapter aux exigences du nouvel environnement technologique. Ces derniers. Plusieurs travaux s'accordent sur le fait que la cohérence entre les outils numériques déployés et les objectifs métiers est essentielle pour maximiser la valeur générée par la digitalisation. Dans le contexte des entreprises de services, Liu et al. (2020) ont constaté que la stratégie digitale permet d'aligner les investissements technologiques avec les objectifs opérationnels comme l'amélioration de la qualité de service, l'automatisation des interactions client et l'agilité managériale ce qui favorise une création de valeur mesurable. Par ailleurs, des études africaines comme celle de Ghobakhloo et Ching (2019) mettent en évidence que l'intégration stratégique du numérique renforce l'efficacité, l'innovation et l'orientation client, y compris dans les contextes à faibles ressources technologiques. Cependant, Munyoro et al. (2021) note que, dans le contexte africain, des facteurs comme l'insuffisance d'infrastructures numériques, la résistance au changement et la faible gouvernance numérique, peuvent limiter l'effet de la stratégie digitale sur la performance. Ainsi, nous nous proposons de formuler notre première l'hypothèse comme suit :

H1 : la stratégie digitale mise en place a une influence positive et significative sur la performance organisationnelle des entreprises de service.

2.2.2 Culture digitale et performance organisationnelle des entreprises de service

Plusieurs auteurs définissent la culture digitale comme un ensemble de valeurs, de croyances et de pratiques organisationnelles qui favorisent l'agilité, l'expérimentation, la collaboration, l'ouverture à l'innovation et l'apprentissage continu. La culture digitale au sein d'une organisation est un facteur déterminant du succès de la transformation numérique (Scafarto et al., 2023). Une culture digitale bien ancrée favorise l'alignement des comportements individuels avec les objectifs stratégiques, stimule l'engagement des employés dans l'usage des technologies, et améliore la capacité collective à innover, à apprendre et à performer. Garzoni et al. (2020), dans une recherche portant sur des PME italiennes, montrent que l'adoption d'une culture numérique, caractérisée par la flexibilité, la digitalisation des compétences et l'esprit d'innovation, permet d'atténuer les freins technologiques et d'accroître la performance, même avec des ressources limitées. Pour les entreprises de services, cette culture est encore plus déterminante, car les interactions clients, la personnalisation de l'offre et la qualité du service sont souvent numériques ou appuyées par des outils digitaux. Ravichandran (2018) note que dans les entreprises de service, la culture digitale permet de dépasser les freins liés aux résistances internes, d'accélérer l'adoption des nouvelles pratiques numériques et d'assurer une meilleure agilité

organisationnelle. Allant dans le sens contraire, les travaux de Singh et al. (2021) mettent en évidence une corrélation non significative entre la culture digitale et la réussite des projets digitaux.

Notre deuxième hypothèse peut donc se formuler comme suit :

H2 : la culture digitale contribue positivement à la performance organisationnelle des entreprises de service.

3. Méthodologie de recherche

3.1 Méthode d'échantillonnage et collecte des données

La population cible de notre étude est constituée des entreprises formelles de services toutes tailles confondues (PME et GE3) installées au Bénin. En raison de l'absence d'un registre centralisé détaillé des entreprises de services actives au Bénin, et des difficultés d'accès aux données sur les entreprises, l'échantillonnage de convenance a été retenu.

La sélection des entreprises s'est appuyée sur plusieurs sources secondaires fiables, dont les bases de données de la CCIB, de l'INStaD4, les annuaires professionnels ainsi que les réseaux de contacts universitaires et professionnels. Un seul répondant par entreprise a été sollicité, en l'occurrence les dirigeants, les cadres supérieurs ou managers disposant d'une vue d'ensemble sur la digitalisation et les indicateurs de performance de leur structure.

Au total, 180 entreprises de services ont été contactées. Sur ce nombre, 150 questionnaires complétés ont été considérés comme exploitables, soit un taux de réponse effectif de 83 %. 16 entreprises n'ont pas répondu malgré les relances, tandis que 14 ont partiellement rempli le questionnaire sans pouvoir être retenues dans l'analyse.

3.2 Mesure des variables

Dans le cadre de cette recherche, deux facteurs d'influence de la digitalisation à savoir la stratégie digitale et la culture digitale ont été mobilisées pour expliquer la performance organisationnelle des entreprises de services.

3.2.1 Stratégie digitale

Pour notre étude, nous retenons le modèle proposé par Dahhane et al. (2023), qui met l'accent sur l'alignement stratégique, structuré autour de trois dimensions clés à savoir la cohérence, l'intégration prospective et la planification conjointe.

3.2.2 Culture digitale

La culture digitale est mesurée à partir des 4 dimensions adaptés des études de Singh et al. (2021) et de Dahhane et al. (2023). Il s'agit de l'ouverture au changement, l'Orientation vers l'apprentissage continu, l'acceptation et utilisation des technologies numériques.

3.2.3 Performance organisationnelle

Dans le cadre de la digitalisation, plusieurs auteurs dont Chen et al. (2014) et Kane et al. (2015), soulignent la nécessité d'adopter une approche multidimensionnelle pour évaluer la performance organisationnelle.

Dans la présente étude, la performance organisationnelle est appréhendée à travers trois dimensions à savoir : l'efficacité opérationnelle, la capacité de prise de décision, et l'innovation digitale. Ces

³ GE : Grandes Entreprises

⁴ L'Institut National de la Statistique et de la Démographie

dimensions ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points, allant de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (fortement en désaccord).

3.3 Analyse statistique

Les échelles de mesures des variables de notre étude sont épurées et validées par la méthode traditionnelle. En premier lieu, les échelles ont été soumises à un contrôle de leur fiabilité par l'alpha (α) de Cronbach (1951) et par le rho (ρ) de Joreskog (1971). Une phase confirmatoire a permis de vérifier la structure de l'échelle. En second lieu, la significativité des coefficients de corrélation ou des tests statistiques des liens de causalité est donnée par la valeur du t de Student (significatif si sa valeur est supérieure à 1,96). Les P-values sont aussi calculés. Ils sont donc significatifs si $p \leq 0,05$. Le coefficient de convergence est déterminé pour évaluer l'intensité de la relation entre les variables.

Le modèle économétrique utilisé pour tester le lien entre nos variables indépendantes et dépendantes est la régression linéaire multiple. Il se présente ainsi :

$$PerO = \alpha_0 + \alpha_1 StD + \alpha_2 CuD + \mu$$

Avec :

PerO = Performance organisationnelle ;

StD = Stratégie Digitale ;

CuD = Culture digitale ;

α_i = coefficient de corrélation lié à la variable explicative i et μ = terme d'erreur.

4. Résultats et discussions

4.1 Présentation des résultats

Cette étude a pour objectif d'analyser l'influence de la digitalisation sur la performance organisationnelle des entreprises de service. Dans un premier temps, nous commencerons par la présentation des statistiques descriptives des caractéristiques des entreprises de notre échantillon. Ensuite, nous définirons les coefficients qui relient les variables dépendantes et les variables indépendantes, tout en expliquant le sens des corrélations. Ceci sera réalisé à travers des équations structurelles à l'aide des logiciels SPSS26 et AMOS 23.

4.1.1 Caractéristiques de l'échantillon

Ce tableau met en évidence les caractéristiques de l'échantillon.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

	Éléments	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Effectif du personnel	21 ≤ Effectif ≤ 200	64	53,3	53,3	53,3
	Effectif > 200	14	11,7	11,7	65,0
	Effectif ≤ 20	42	35,0	35,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	
Age des entreprises	> 20 ans	16	13,3	13,3	13,3
	1 à 5 ans	28	23,3	23,3	36,7
	6 à 20 ans	76	63,3	63,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes, juillet 2025

La répartition de l'échantillon de notre recherche en termes d'effectif du personnel est faite à partir du tableau ci-dessus. L'analyse du tableau révèle que les entreprises qui ont un effectif du personnel

compris entre 20 et 200 sont majoritaires avec une proportion de 53,3%. Elle révèle également qu'une part importante de ces entreprises a vu le jour au cours de la tranche temporelle située entre 6 et 20 ans.

4.1.2 Analyse de la fiabilité et de l'ACP des échelles de mesure des variables

4.1.2.1 Analyse de la fiabilité et de l'ACP des échelles de mesure de la variable « Stratégie digitale »

Tableau 2 : Résultat de l'analyse factorielle et de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable « la stratégie digitale »

Items		MSA	Communautés	Composantes
StD_1	La stratégie digitale s'aligne avec la stratégie globale de l'entreprise	0,744	0,764	0,879
StD_3	L'entreprise prend en considération la vision technologique et digitale dans la conception de la stratégie globale	0,676	0,634	0,915
StD_3	La stratégie digitale et la stratégie globale dans l'entreprise sont planifiées conjointement	0,761	0,720	0,872
Valeur propre				2,369
% de variance expliquée				78,954
Alpha de Cronbach				0,867
Nombre d'items				03
Indice de KMO				0,723
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx			601,893
	ddl			3
	Signification			0,000

Source : Nos enquêtes, juillet 2025

A la lumière de ce tableau, les conclusions de cette étude révèlent que tous les éléments liés à la stratégie digitale dans les entreprises de service satisfont aux critères établis par Kaiser, Meyer et Olkin, confirmant ainsi leur validité. Chaque élément, réparti selon les facteurs retenus, démontre une variance expliquée supérieure au seuil de 30%, soit 78,954%. De plus, la probabilité issue du test de Bartlett est inférieure à 5%, ce qui confirme la pertinence de l'analyse factorielle. Par ailleurs, le coefficient alpha de Cronbach affiche un score de 0,867, dépassant le seuil requis pour une étude exploratoire. Cette valeur démontre la cohérence de l'ensemble des éléments utilisés dans la mesure du même phénomène, à savoir "la stratégie digitale des entreprises de service".

Ce même tableau présente les résultats définitifs de l'analyse en composante principale et permet de mettre en évidence le poids factoriel de chaque item avec l'axe auquel il est rattaché.

Nous constatons également que les résultats sortis du logiciel dans le cadre de l'analyse factorielle en composante principale avec la rotation de promax mettent en évidence pour l'échelle de mesure « stratégie digitale », les dimensions retenues à partir de la littérature. Ces dimensions présentent une valeur propre égale à 2,369 et restituent 78,954% de la variable totale expliquée.

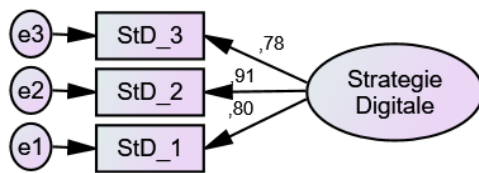
Tableau 3 : Résultat de l'AFC de l'échelle de mesure de la variable « stratégie digitale »

Type d'indice	χ^2	P	Indices absolus			Indices incrémentaux			Indice de parcimonie
			GFI	AGFI	RMSEA	NFI	TLI	CFI	χ^2/DF
Seuil	-	$\leq 0,05$	$> 0,9$	$> 0,9$	$< 0,08$	$> 0,9$	$> 0,9$	$> 0,9$	≤ 5
Valeur du modèle	17,546	0,000	1,000	0,998	0,063	0,999	0,998	1,000	2,193

Source : Nos enquêtes, juillet 2025

A la lecture de ce tableau, nous pouvons constater que tous les critères des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie sont globalement respectés avec les indices AGFI, RMSEA et NFI qui sont très proches des seuils requis. Pour ce modèle, la valeur du RMSEA (0,063) est inférieure au seuil de 0,08 donc elle indique un excellent ajustement. Les GFI est supérieur au seuil de 0,9 présente un bon indice absolu. Les indices incrémentaux sont aussi excellents sont tous supérieur au seuil de 0,90. L'indice de parcimonie, le CMIN/DF = 2,193 valeur acceptable car comprise entre 1 et 5. Le chi-deux (CMIN) est également significatif. Aussi, la probabilité associée est significative au seuil de 5% (p=0,000)

La figure suivante présente la structure factorielle de l'échelle de mesure de la variable « stratégie digitale »

Figure 1 : AFC de l'échelle de mesure de la variable « stratégie digitale »

Source : Nos enquêtes, juillet 2025

4.1.2.2 Analyse de la fiabilité et de l'ACP des échelles de mesure de la variable de la « Culture digitale »

Tableau 4 : Résultat de l'analyse factorielle et de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable « Culture digitale »

Items		MSA	Communalités	Composantes
CuD_1	Le personnel adhère aux initiatives d'innovation et de digitalisation de l'entreprise	0,876	0,695	0,727
CuD_3	La culture de l'entreprise est favorable aux évolutions technologiques	0,892	0,625	0,689
CuD_3	Au sein de l'entreprise, la culture de l'innovation numérique et du changement s'inscrit comme un processus naturel	0,778	0,701	0,952
CuD_4	L'entreprise encourage la formation continue liée au numérique	0,752	0,802	0,954
CuD_5	L'entreprise offre aux collaborateurs des ressources ou des opportunités pour acquérir les bonnes compétences numériques	0,957	0,963	0,787

CuD_6	Les technologies numériques sont adoptées par l'entreprise	0,868	0,790	0,773
Valeur propre				29,098
% de variance expliquée				67,277
Alpha de Cronbach				0,702
Nombre d'items				06
Indice de KMO				0,830
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx			2077,195
	ddl			15
	Signification			0,000

Source : Nos enquêtes, juillet 2025

Les résultats découlant de l'analyse en composantes principales ont été synthétiquement exposés dans le tableau ci-dessus. Les conclusions tirées de ces résultats mettent en lumière la conformité de tous les éléments liés à la culture digitale aux critères préalablement établis par Kaiser, Meyer et Olkin, confirmant ainsi leur validité. Chaque élément, réparti en fonction des facteurs retenus, présente une variance expliquée excédant le seuil de 30%. De plus, la probabilité issue du test de Bartlett est inférieure à 5%, ce qui soutient la pertinence de l'analyse factorielle. Par ailleurs, le coefficient alpha de Cronbach affiche un score de 0,702, dépassant le seuil requis pour une étude confirmatoire. Cette valeur démontre la cohérence globale des éléments utilisés dans la mesure du même phénomène, à savoir "la culture digitale au sein des entreprises de service".

En revanche, l'analyse factorielle de cette sous variable montre que l'unidimensionnalité de cette échelle est confirmée par tous les différents indices à savoir le critère de valeur propre, la variance expliquée et la qualité de représentation qui affichent toutes des valeurs satisfaisantes. Parlant de variance totale expliquée, nous remarquons que le premier item explique bien le phénomène avec un pourcentage de représentativité qui est de 67,277%. Le deuxième item avec un pourcentage de 13,950%. De part ces pourcentages, nous pouvons dire ces items sont bien représentés dans la "culture digitale des entreprises de service".

Tableau 5 : Résultat de l'AFC de l'échelle de mesure de la variable « la culture digitale »

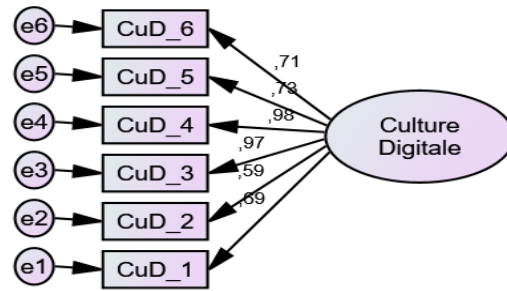
Type d'indice	χ^2	P	Indices absolus			Indices incrémentaux			Indice de parcimonie
			GFI	AGFI	RMSEA	NFI	TLI	CFI	χ^2/DF
Seuil	-	$\leq 0,05$	$> 0,9$	$> 0,9$	$< 0,08$	$> 0,9$	$> 0,9$	$> 0,9$	≤ 5
Valeur du modèle	39,452	0,002	0,913	0,878	0,043	0,945	0,949	0,914	2,076

Source : Nos enquêtes, juillet 2025

D'après les informations du tableau ci-dessus, tous les critères des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie sont globalement respectés avec les indices AGFI, RMSEA et NFI qui sont très proches des seuils requis. En effet, la valeur du RMSEA (0,043) est inférieure au seuil de 0,08 donc elle indique un excellent ajustement. Les GFI est supérieur au seuil de 0,9 présente un bon indice absolu. Les indices incrémentaux sont aussi excellents sont tous supérieur au seuil de 0,9. L'indice de parcimonie, le CMIN/DF = 2,076 valeur acceptable car comprise entre 1 et 5. La probabilité associée est significative au seuil de 5% ($p=0,002$).

La figure suivante présente la structure factorielle de l'échelle de mesure de la variable « culture digitale »

Figure 2 : AFC de l'échelle de mesure de la variable « la culture digitale »



Source : Nos enquêtes, juillet 2025

4.1.2.3 Analyse de la fiabilité et de l'ACP des échelles de mesure de la variable « performance organisationnelle »

Tableau 6 : Résultat de l'analyse factorielle et de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable « performance organisationnelle »

Items		MSA	Communalités	Composantes
PerO_1	La digitalisation nous a permis de réduire nos coûts d'exploitation	0,540	0,734	0,736
PerO_2	La digitalisation nous a permis d'améliorer l'efficacité globale de l'entreprise	0,811	0,524	0,884
PerO_3	La digitalisation nous a permis d'augmenter la qualité de nos services (le taux de satisfaction)	0,759	0,625	0,902
PerO_4	La digitalisation nous a permis d'améliorer notre capacité de prise de décision (analyse de données, prévisions)	0,509	0,702	0,366
PerO_5	La digitalisation nous a permis d'améliorer la fiabilité de notre systèmes informations	0,709	0,596	0,713
PerO_6	La digitalisation nous a permis de servir plus de clients	0,762	0,590	0,844
PerO_7	La digitalisation nous a permis d'améliorer la rapidité avec laquelle nous répondons aux demandes	0,706	0,629	0,787
PerO_8	La digitalisation nous a permis d'accroître notre agilité et d'anticiper les changements	0,786	0,752	0,708
PerO_9	La digitalisation nous a permis d'offrir des produits et services plus personnalisés	0,639	0,598	0,825
PerO_10	La digitalisation nous a permis d'améliorer la vitesse à laquelle nous développons de nouveaux services /produits.	0,578	0,529	0,561
Valeur propre				32,709
% de variance expliquée				60,520
Alpha de Cronbach				0,871
Nombre d'items				10
Indice de KMO				0,685
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx			3781,011
	ddl			45

	Signification	0,000
--	---------------	-------

Source : Nos enquêtes, juillet 2025

L'unidimensionnalité de cette échelle est confirmée suite à l'analyse factorielle, par tous les différents indices usuels à savoir le critère de valeur supérieur à 1, la qualité de la représentation et la variance totale expliquée qui affichent toutes des valeurs satisfaisantes. Enfin le test de fiabilité de cette variable affiche pour la variable « performance organisationnelle » une valeur d'alpha de Cronbach de 0,871 qui est supérieur au seuil de 0,7 recommandé, ce qui prouve une cohérence interne entre les items satisfaisante.

Tableau 7 : Résultat de l'AFC de l'échelle de mesure de la variable « performance organisationnelle »

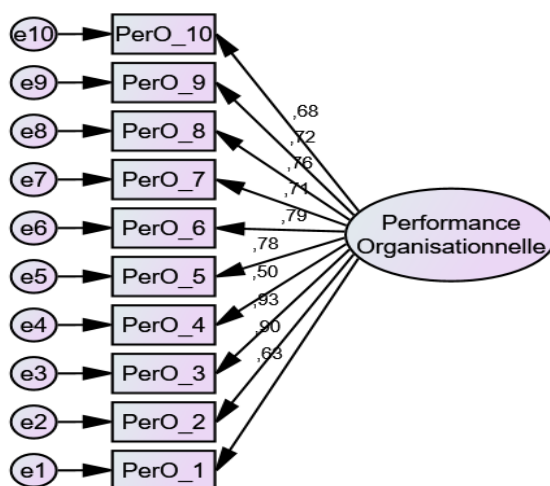
Type d'indice	χ^2	P	Indices absolus			Indices incrémentaux			Indice de parcimonie
			GFI	AGFI	RMSEA	NFI	TLI	CFI	χ^2/DF
Seuil	-	$\leq 0,05$	$> 0,9$	$> 0,9$	$< 0,08$	$> 0,9$	$> 0,9$	$> 0,9$	≤ 5
Valeur du modèle	30,008	0,003	0,915	0,953	0,073	0,970	0,883	0,975	3,751

Source : Nos enquêtes, juillet 2025

A la lecture de ce tableau, nous pouvons constater que tous les critères des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie sont globalement respectés avec les indices AGFI, RMSEA et NFI qui sont très proches des seuils requis. Pour ce modèle, la valeur du RMSEA (0,049) est inférieure au seuil de 0,08 donc elle indique un excellent ajustement. Les GFI est supérieur au seuil de 0,9 présente un bon indice absolu. Les indices incrémentaux sont aussi excellents sont tous supérieur au seuil de 0,9. L'indice de parcimonie, le CMIN/DF = 3,324 valeur acceptable car comprise entre 1 et 5. Le chi-deux est également significatif. De plus, la probabilité associée est significative au seuil de 5% ($p=0,000$)

La figure suivante présente la structure factorielle de premier ordre de la variable « performance organisationnelle »

Figure 3 : AFC de l'échelle de mesure de la variable « la performance organisationnelle »



Source : Nos enquêtes, juillet 2025

4.2 Analyse de l'effet de la digitalisation sur la performance organisationnelle des entreprises de service

Les liens de causalité sont analysés grâce aux coefficients de régression (β) (désigné par Estimate dans le tableau Standardized Regression Weights), du test t de Student (désigné par Critical Ratio (CR) dans le tableau de Regression Weights), de la Probabilité (P) dans le tableau Regression Weights tous sortis du Logiciel AMOS 23.

Tableau 8 : Résultats du test de l'effet de la digitalisation sur la performance organisationnelle

Relations	Estimate	S.E.	C.R.	P
PerO <--- Stratégie digitale	0,373	0,050	7,414	***
PerO <--- Culture digitale	0,343	0,042	8,257	***

Significativité : (*) au seuil de 10% ; (**) au seuil de 5% ; (***) au seuil de 1% ; (ns) non significatif

Source : Nos enquêtes, juillet 2025

Notre recherche tente de tester la relation entre la digitalisation et la performance organisationnelle à partir de deux hypothèses. Le tableau ci-dessus met en évidence ces liens. Cette analyse qui porte sur chaque indicateur de la digitalisation est ainsi détaillée ci-dessous.

La première hypothèse de notre recherche est intitulée : « *la stratégie digitale mise en place a un effet positif et significatif sur la performance organisationnelle des entreprises de service au Bénin* ». Cette relation est mise en évidence au niveau de la ligne 1 qui montre un coefficient positif et significatif car $\beta = 0,373$ et $CR = 7,414$. Eu égard de ces informations, nous pouvons déduire que l'hypothèse selon laquelle « **la stratégie digitale mise en place a un effet positif et significatif sur la performance organisationnelle des entreprises de service au Bénin** » est confirmée.

La deuxième hypothèse de notre recherche est intitulée : « *Plus la culture digitale est forte plus l'influence sur la performance organisationnelle des entreprises de service est positive et significative* ». Cette relation est mise en évidence au niveau de la ligne 2 du tableau ci-dessus qui montre un coefficient positif et significatif car $\beta = 0,343$ et $CR = 8,257$. Eu égard de cette confirmation, nous pouvons déduire que l'hypothèse selon laquelle « **Plus la culture digitale est forte plus l'influence sur la performance organisationnelle des entreprises de service est positive et significative** » est confirmée.

Les résultats de notre recherche rejoignent les travaux de plusieurs auteurs. D'une part, ils vont dans le même sens que de nombreux travaux (Matt et al., 2015 ; Hess et al., 2016) qui mettent en avant la stratégie digitale comme un facteur déterminant de compétitivité et de création de valeur. La mise en place d'une stratégie digitale cohérente permet aux entreprises de services d'aligner leurs ressources technologiques avec leurs objectifs stratégiques, ce qui renforce l'efficacité opérationnelle, la qualité de la relation client et la capacité d'innovation. Cela valide l'idée selon laquelle la digitalisation, lorsqu'elle est intégrée dans une vision stratégique claire, dépasse le simple usage d'outils pour devenir un véritable levier de transformation organisationnelle.

D'autre part, ils rejoignent les travaux de Kane et al. (2015) et Scafarto et al. (2023), qui soutiennent que la culture digitale constitue un levier fondamental de la transformation numérique et de la performance organisationnelle. Les entreprises de services qui développent une culture organisationnelle favorable au numérique (innovation, ouverture au changement, apprentissage continu) sont mieux préparées à exploiter le potentiel des technologies digitales pour améliorer leur efficacité opérationnelle, renforcer leur relation client et accroître leur compétitivité. Une culture digitale partagée permet également de réduire les résistances internes, de favoriser la collaboration transversale et d'accélérer l'adoption des outils numériques, ce qui se traduit par une performance accrue.

Malgré ces résultats positifs, certaines nuances doivent être apportées. L'analyse de la statistique descriptive de notre échantillon révèle que les entreprises de service ayant un effectif compris entre 20

et 200 employés représentent la majorité de notre échantillon (53,3 %). Cette prédominance des entreprises de taille moyenne pourrait influencer ces résultats, dans la mesure où la littérature montre que les grandes entreprises, et les moyennes entreprises bénéficient souvent d'économies d'échelle et d'une meilleure capacité d'investissement technologique, ce qui leur permet de tirer davantage profit de la digitalisation (Powell et Dent-Micallef, 1997). À l'inverse, les petites entreprises, malgré leur flexibilité et leur rapidité d'adaptation (Thong, 1999), rencontrent fréquemment des contraintes financières et de compétences qui limitent leur transformation digitale. Aussi, le jeune âge organisationnel, des entreprises de notre échantillon (83,6% des entreprises ont moins de 20 ans) peut en partie expliquer l'influence positive observée de la culture digitale sur la performance organisationnelle dans la mesure où l'effet positif de la culture digitale pourrait être moins marqué dans des organisations plus anciennes et fortement institutionnalisées.

En effet, la littérature souligne que les organisations plus jeunes présentent souvent une plus grande agilité et une meilleure capacité d'adaptation aux changements technologiques (Autio et al., 2000). Elles ne sont pas encore fortement contraintes par des routines institutionnalisées ou des structures rigides, ce qui facilite l'adoption d'une culture digitale ouverte à l'innovation et au changement (Zahra et al., 2000). À l'inverse, les entreprises plus anciennes, en raison de leur inertie organisationnelle, tendent à rencontrer davantage de résistances culturelles et de freins internes dans l'appropriation du numérique (Hannan et Freeman, 1984).

5. Conclusion

Cette recherche vise à analyser l'effet de la digitalisation sur la performance organisationnelle des entreprises de service. Cet objectif principal a fait l'objet d'une déclinaison en objectifs spécifiques en partant des facteurs impactant la portée et l'intensité de la transformation numérique. Ainsi, il s'agit dans un premier temps d'évaluer l'effet de la stratégie digitale sur la performance organisationnelle des entreprises de service et dans un second temps d'apprécier la relation entre la culture digitale et la performance organisationnelle des entreprises de service.

Comme résultats, notons tout d'abord que toutes les échelles de mesure présentent des propriétés psychométriques satisfaisantes. La fiabilité et la validité sont vérifiées de manière convergente et discriminatoire. Deuxièmement, nous avons constaté que les variables stratégie digitale et culture digitale exercent un effet positif et significatif sur la performance organisationnelle des entreprises de services au Bénin. Cette performance, appréhendée à travers l'efficacité opérationnelle, la capacité de prise de décision et l'innovation, contribue à renforcer la compétitivité et la durabilité de ces entreprises. Cette recherche met en lumière l'importance d'une approche globale et stratégique de la digitalisation, rompant avec une vision purement technocentrée. Les dirigeants doivent désormais élaborer des stratégies claires pour intégrer les technologies numériques dans leurs opérations ce qui implique non seulement d'investir dans les technologies, mais aussi de s'assurer que l'organisation est prête culturellement et structurellement pour ces changements.

Comme beaucoup d'autres études, cette recherche n'est pas exemptée de certaines limites. Ces limites sont principalement de nature méthodologique. Premièrement, la technique d'échantillonnage utilisée est pratique (convenance). Bien que cette technique ait été utilisée dans des études quantitatives, elle peut limiter la généralisation à d'autres contextes (Leary, 2008, Etikan et al, 2016). Cette étude recommande donc aux études futures de reproduire ce modèle en adoptant une technique d'échantillonnage aléatoire et en élargissant la taille de l'échantillon. Enfin, l'absence de données longitudinales empêche d'analyser les effets dynamiques de la digitalisation. Une approche sur plusieurs années aurait permis de mieux comprendre si l'influence de la digitalisation sur la performance organisationnelle à court terme se maintient sur le long terme, ou si des facteurs comme la saturation

technologique ou les freins structurels (la cherté de l'internet, ...) finissent par atténuer les bénéfices initiaux.

Bibliographie

- [1] Adjibodou, M., & Hinson, R. (2022). Digital marketing adoption among SMEs in West Africa: The case of Benin. *African Journal of Business Management*, 16(4), 108-123
- [2] Acakpo, I.R. et Sylla Doukoure, K. (2021), « Trajectoire de financement de l'entrepreneur et réussite entrepreneuriale au Bénin : rôle des ressources cognitives des financeurs », *Revue AME*, Vol.3, No.2, pp.239-256. Banque mondiale (2023), *World Development Indicators*.
- [3] Banque mondiale. (2023), *World Development Indicators*.
- [4] Banque mondiale. (2021). *World Development Report 2021 : Data for Better*
- [5] Banque mondiale. (2024). Accélérer la révolution numérique de l'Afrique pour stimuler l'emploi et la croissance. Blog de la Banque mondiale.
- [6] Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., Henke, N., et Trench, M. (2018). *Artificial intelligence : The next digital frontier?* McKinsey Global Institute
- [7] Bengrich. M & Abdou.S (2022) « La relation entre la transformation digitale et la performance économique des entreprises : cas des entreprises de la ville d'Agadir », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* «Volume 5 : Numéro 2» pp : 561 – 576
- [8] Bello (2019). Le digital dans la formation de la performance des petites et moyennes entreprises des pays en voie de développement
- [9] Bindeeba, D.S., Tukamushaba, E.K. & Bakashaba, R. La transformation numérique et son impact multidimensionnel sur la performance durable des entreprises : preuves d'une méta-analyse revue. *Futur bus J* 11, 90 (2025). <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00511-z>
- [10] Bribich S. et al. (2021). « La Contribution De La Transformation Digitale A La Performance Economique Des Entreprises : Cas Des Entreprises Du Grand Agadir », *revue internationale du chercheur*, Volume 2, numéro 2, pp 1048-1068.
- [11] CCI Bénin. (2020). Enquête sur la compétitivité des PME béninoises
- [12] Chen, Y.-Y. K., Jaw, Y.-L., & Wu, B.-L. (2016). Effect of digital transformation on organisational performance of SMEs. *Internet Research*, 26(1), 186–212.
- [13] Chen, Y., & Zhang, Y. (2024). The Impact of Digital Transformation on Firm's Financial Performance: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 146, 113-124
- [14] Cruz, Marcio (éditeur). 2024. « Opportunités du numérique dans les entreprises africaines », *Abrégé. Série de recherches de la Société financière internationale*. Washington,DC : Banque mondiale. Licence : Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IG
- [15] GSMA. (2023). *State of Mobile Internet Connectivity in Sub-Saharan Africa*.
- [16] GSMA (2022, 2023). *Mobile Economy Sub-Saharan Africa Reports*. www.gsma.com
- [17] Guzman-Ortiz. et al. (2020). « Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru », *International Journal of Data and Network Science* 4 (2020) 337-346
- [18] International Monetary Fund. (2020). *La transformation numérique en Afrique subsaharienne. Dans Perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne (Avril 2020)*
- [19] INSAE. (2022). *Comptes économiques du Bénin*.
- [20] ITC. (2023). *Rapport sur l'utilisation des technologies numériques dans les PME d'Afrique de l'Ouest*.
- [21] INStAD, *Présentation des résultats préliminaires du 3^e Recensement général des entreprises (RGE 3)*, 2024. Disponible en ligne : INStAD – Rapport préliminaire RGE3 INStAD
- [22] Kossou, G. (2023). *Digitalisation et performance des PME au Bénin*. Thèse de doctorat, Université d'Abomey-Calavi .
- [23] Kounouwewa J. (2024) « Digitalisation des processus de gestion et performance financière des entreprises du Bénin », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 8 : Numéro 3» pp : 15-38.

- [24] Mikalef, P., Krogstie, J., et Pappas, I. O. (2020), Exploring the relationship between big data analytics capability and firm performance : The mediating roles of dynamic capabilities. *Information & Management*, 57(2), 103169.
- [25] Mikalef, P., et al. (2020). Big data analytics capabilities and firm performance : The mediating role of dynamic capabilities. *Information et Management*, 57(2), 103169.
- [26] Ministère du Numérique et de la Digitalisation (2023). Rapport annuel sur la transformation numérique au Bénin.
- [27] Ribouis, L. (2024). Digitalisation et transformation managériale dans les entreprises de services au Bénin. Communication présentée aux Journées Scientifiques de l'Université d'Abomey-Calavi, 18–20 mars 2024.
- [28] Salgado.M La performance (2013). Une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. fhal-00842219f ;
- [29] Soureya, H., & Amadu, I. (2022). Contribution des technologies digitales a la croissance des PME camerounaises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(2-2), 179-192. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6382480>
- [30] Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Impact of the Digital Transformation of Small-and Medium-Sized Listed Companies on Performance : Based on a Cost-Benefit Analysis Framework. *Journal of Mathematics*, 2022. Scopus., <https://doi.org/10.1155/2022/1504499>
- [31] Wang, H., Cao, W., & Wang, F. (2022). Digital Transformion and Manufacturing Firm Performance: Evidence from China. *Sustainability (Switzerland)*, 14(16). Scopus.<https://doi.org/10.3390/su141610212>
- [32] Zhai, H., Yang, M., & Chan, K. C. (2022, Does digital transformation enhance a firm's performance? Evidence from China. *Technology in Society*, 68, 101841