

## **Digitalisation des processus de gestion et performance financière des entreprises du Bénin**

### **Digitalization of management processes and financial performance of companies in Benin**

**KOUNOUWEWA Jules**

Maître-Assistant des Universités du CAMES

Ecole Nationale d'Administration

Laboratoire de Recherche sur les Performances et le Développement des Organisations

Université d'Abomey-Calavi BENIN

**Date de soumission** : 21/06/2024

**Date d'acceptation** : 09/09/2024

**Pour citer cet article** :

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.

## Résumé

Cet article vise à étudier l'impact de la digitalisation des processus de gestion sur la performance financière des entreprises. La méthodologie adoptée pour cette étude intègre à la fois des approches qualitatives et quantitatives en combinant des entretiens semi-directs et une enquête par questionnaire. Les entretiens avec 15 dirigeants d'entreprises ont été analysés de manière thématique à l'aide du logiciel Nvivo 12 Plus et du logiciel SPSS 21.3 et les méthodes d'analyse utilisées comprennent la régression, l'analyse bivariée et les tests du khi-deux. Tandis que l'enquête par questionnaire auprès de 307 individus a été soumise à une analyse de PLS-SEM pour confirmer nos mesures et tester nos hypothèses. Les résultats mettent en évidence que la réduction des coûts, la qualité des services, la qualité du travail et la démocratie ont un effet positif et significatif sur la performance financière des entreprises. De plus, il est observé que l'interaction entre la taille de l'entreprise et les déterminants de la digitalisation des processus de gestion est significative, ce qui suggère que la taille de l'entreprise modère la relation entre la digitalisation et la performance financière.

**Mots clés:** Digitalisation; processus de gestion; taille de l'entreprise; performance financière; Bénin.

## Abstract

This article aims to study the impact of the digitalization of management processes on the financial performance of companies. The methodology adopted for this study integrates both qualitative and quantitative approaches by combining semi-direct interviews and a questionnaire survey. Interviews with 15 business leaders were thematically analyzed using Nvivo 12 Plus software and SPSS 21.3 software and the analysis methods used included regression, bivariate analysis and chi-square tests. While the questionnaire survey of 307 individuals was subjected to PLS-SEM analysis to confirm our measurements and test our hypotheses. The results show that cost reduction, service quality, work quality and democracy have a positive and significant effect on the financial performance of companies. Furthermore, it is observed that the interaction between the size of the company and the determinants of the digitalization of management processes is significant, which suggests that the size of the company moderates the relationship between digitalization and financial performance.

**Keywords:** Digitization; management processes; company size; financial performance; Benin.

## Introduction

La digitalisation du processus de gestion est devenue un impératif pour les entreprises à l'ère numérique. Elle représente la transformation des opérations traditionnelles en processus numériques, utilisant des technologies telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation, le cloud computing et les outils de gestion de données. Cette transition vise à optimiser l'efficacité, la précision et la rapidité des opérations, tout en réduisant les coûts et en améliorant la prise de décision. Pour les auteurs, la digitalisation désigne un vecteur de transformation de l'organisation consentant de diminuer les coûts (Weerakkody et Dhillon, 2008 ; Norris et Reddick, 2013). Cette transformation favoriserait une diminution de la taille des organisations, en les rendant plus plates, moins compliquées et plus efficaces (Janssen et Estevez, 2013). Les auteurs (Sarikas et Weerakkody, 2007) et (Moon, 2002) soulignent qu'une modernisation des modes de fonctionnement favoriserait la réactivité, l'accessibilité et la disponibilité des services.

En outre, la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement (Carriere, 1999). Cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise (Mamboundou, 2003), réussite ne pouvant être obtenue sans sanction positive du marché (Barillot, 2001). Cette notion est qualifiée de réussite de réalité subjective et dépendante des représentations internes de la réussite dans l'entreprise. (Bourguignon 1998). La notion de performance est réduite à l'idée de développement (Azan 2007). N'est performant que tout ce qui contribue uniquement à la réalisation des objectifs stratégiques (Lorino, 1997). La performance peut être définie comme le potentiel de mise en œuvre future réussie des actions afin d'atteindre les objectifs et les cibles (Lebas, 1995). Sur le plan financier, cette performance peut aussi être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (Calori R. et al., 1994). Ayant trait aux coûts, la performance financière est une mesure cruciale de la santé et de la viabilité d'une entreprise à long terme dans le monde des affaires.

Dans ce contexte, l'utilisation des nouvelles technologies numériques pour évaluer cette performance revêt une importance capitale. Ces transformations numériques offrent une approche modernisée et plus précise pour évaluer les coûts, identifier les inefficacités et optimiser les processus financiers. Dans la littérature, plusieurs auteurs [ (Granlund et Malmi, 2002) ; (Scapens et Jazayeri, 2003) ; (Meyssonier et Pourtier, 2006) ; (Bollecker, 2007) ; (Cavelius F. et al., 2008) ; (El Kezazy et Nafzaou, 2023) ] ont mesuré l'incidence de la transformation numérique et de la dématérialisation sur le contrôle de gestion dans les

entreprises, mais rares sont les auteurs qui ont analysé l'effet de la digitalisation sur la performance financière des entreprises. Il serait donc intéressant de comprendre comment l'adoption de nouvelles technologies affecte la rentabilité, la productivité, la satisfaction client et d'autres indicateurs clés de performance (El Kezazy & Nafzaou, 2023).

Au Bénin, la transformation numérique et la dématérialisation des services ont considérablement amélioré l'accessibilité et l'efficacité des processus administratifs. Grâce à plus de 250 services en ligne, les citoyens peuvent désormais effectuer leurs démarches sans se déplacer physiquement. Cette transition vers le numérique a également eu un impact sur les entreprises privées, qui adoptent la digitalisation pour rester compétitives, gérer la complexité croissante des opérations et répondre aux exigences de conformité réglementaire. Pour soutenir les entreprises à répondre à ces pressions, cette étude vise à examiner l'influence de la digitalisation des processus de gestion sur la performance financière des entreprises.

La question centrale qui émerge de cette situation est donc la suivante : dans quelle mesure la digitalisation des processus de gestion influence-t-elle la performance financière des entreprises du Bénin ?

Pour ce faire, une approche méthodologique mixte combinant des entretiens semi-directs et une enquête par questionnaire a été adoptée. Les entretiens avec 15 dirigeants d'entreprises ont été analysés de manière thématique à l'aide du logiciel Nvivo 12 Plus, tandis que l'enquête par questionnaire auprès de 307 individus a été soumise à une analyse de modération par équation structurelle avec le logiciel Smart PLS.

Cet article est divisé en trois parties distinctes : la première est consacrée à la revue de littérature ; la deuxième détaille la méthodologie adoptée ; la troisième expose les résultats obtenus et offre une discussion approfondie sur ces résultats.

## **1. Revue de littérature**

Pour approfondir notre analyse sur les thématiques abordées, nous avons examiné les recherches antérieures. Ces travaux ont servi à évaluer la relation entre ces deux variables.

### **1.1. Approche théorique : théorie des ressources et des compétences**

Partant des travaux sur les ressources et compétences (Penrose, 1959), plusieurs chercheurs se sont intéressés à développer une théorie basée sur les ressources. Quatre courants distincts mais complémentaires dans ces approches sont identifiés (Koenig, 1999): l'approche fondée sur les ressources [(Wernerfelt, 1984); (Barney, 1991)], la théorie des compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1990), la théorie des compétences dynamiques (Teece et al., 1997) et l'approche évolutionniste (Nelson et Winter, 1982). Selon ces perspectives, les

ressources de l'entreprise comprennent ses actifs tangibles et intangibles, tandis que les compétences lui permettent de combiner, de transformer et de valoriser ces ressources pour créer une offre unique sur le marché [(Hébert, 2002) ; (Julien, 2005) ; (Pantin, 2006)].

Cette approche théorique met en avant le rôle central des ressources et compétences dans la stratégie d'une entreprise, suggérant que ces dernières sont des sources durables d'avantages concurrentiels, difficilement imitables par les concurrents en raison de leur spécificité et des imperfections du marché. Toutefois, certains chercheurs reconnaissent également l'influence de la culture et des institutions sur la formation de la stratégie (Barney, 1991). Dans ce contexte, l'évolution des ressources et compétences de l'entreprise dépend des changements des conditions externes, y compris des variables liées au développement durable qui pourraient constituer des changements organisationnels caractéristiques d'un environnement turbulent. Ainsi, les entreprises investissant dans de nouvelles technologies et systèmes informatiques acquièrent des ressources technologiques importantes, améliorant ainsi leur efficacité opérationnelle, leur productivité et leur capacité à servir les clients de manière plus efficace ; ce qui peut se traduire par une meilleure performance financière. La digitalisation nécessite souvent le développement de nouvelles compétences chez le personnel, offrant un avantage concurrentiel à ceux qui parviennent à cultiver ces compétences numériques en interne.

### **1.2. Digitalisation, un levier de croissance pour les entreprises**

La recherche en sciences de gestion met en avant la relation entre la transformation numérique et la performance des entreprises. La digitalisation peut améliorer la performance en enrichissant l'expérience client et collaborateur (Kasmia et Chafik 2021), conformément à la définition de la performance comme le rapport entre les ressources consommées et la valeur sociale créée (Lorino 1997). En interne, les technologies de l'information et de la communication transforment les processus productifs pour accroître l'efficacité des services (Weerakkody et Dhillon, 2008). La digitalisation optimise les procédures, le fonctionnement et les structures internes, renforçant ainsi l'efficacité [(Nasi et Frosini, 2010) ; (Weerakkody et al., 2011)] . Elle est considérée comme un catalyseur de transformation organisationnelle, réduisant les coûts et pouvant conduire à des organisations moins complexes et moins gourmandes en ressources [(Janssen et Estevez, 2013) ; (Norris et Reddick, 2013)]. Du côté des utilisateurs, l'adoption de modes de fonctionnement modernisés favoriserait la réactivité, l'accessibilité et la disponibilité des services [(Moon, 2002 ; Sarikas et Weerakkody, 2007)].

La digitalisation est devenue actuellement un outil efficace de simplification de procédure dans la mesure où elle permet de réduire la paperasse, de décharger les usagers des obstacles bureaucratiques, d'assurer une meilleure gestion des délais, et d'éviter toute sorte de corruption (Benabdelhak, 2022). Aussi la digitalisation a un impact significatif sur la gestion du risque du non-recouvrement et elle améliore la rapidité de la détection de ce risque avant sa survenue (Chaimaa, Aziz 2024). L'introduction croissante des technologies numériques et de la digitalisation des processus représente à la fois une opportunité et un défi pour les pratiques de l'audit interne (EL HAIBA et MAIMOUN, 2024). Au niveau organisationnel, la digitalisation implique une refonte structurelle et culturelle. Les entreprises doivent adopter des structures plus agiles, favorisant l'innovation et la flexibilité pour s'adapter à un environnement en perpétuel changement (LKHOYAALI et MAAILIF, 2023). Dans la plupart des cas, la transformation digitale représente un changement fondamental dans la pensée organisationnelle, les systèmes et les outils de base nécessaires pour repositionner une partie de l'entreprise ou l'ensemble de la conception (BRIBICH et al., 2021). De même, la digitalisation favorise une meilleure organisation du travail, une bonne gestion de la file et donc une satisfaction des clients internes (CHERKAOUI, 2020). La digitalisation a bouleversé notre façon de voir les choses, notre façon de travailler et même notre façon d'interagir, occupant de plus en plus de place dans l'arène organisationnelle et obligeant les entreprises à s'adapter (CHAIR. et BOUNID, 2022).

Ainsi, cette littérature souligne les multiples avantages de la digitalisation pour améliorer la performance des entreprises, en tenant compte de ses impacts sur les processus internes et l'expérience des utilisateurs.

La digitalisation est une transformation numérique intégrant de nouvelles technologies dans les processus commerciaux et sociaux pour créer une valeur ajoutée (Abriane, et al., 2021). Cette évolution est soutenue par l'automatisation et la coproduction facilitées par la digitalisation [(Linders, 2012) ; (Dunleavy et Margetts, 2015)], ainsi que par la généralisation de la numérisation des données et la disponibilité des réseaux d'échanges d'informations à faible coût (Sauret, 2010). La digitalisation impacte principalement deux dimensions de la performance: l'efficience et l'efficacité (Pollitt et Bouckaert, 2011). L'efficience vise à optimiser les processus productifs en augmentant le ratio output/input, tandis que l'efficacité concerne le degré de réalisation des effets attendus des services sur la société (Pollitt et Bouckaert, 2011). Ainsi, la digitalisation transforme les méthodes de travail pour optimiser l'utilisation des ressources disponibles et améliorer la création de valeur pour l'entreprise,

comme le soulignent les différents auteurs mentionnés. L'analyse des résultats de ces études révèle une corrélation causale entre la digitalisation des processus de gestion et la performance des entreprises. En d'autres termes, les recherches empiriques indiquent que la digitalisation des processus de gestion a un impact significatif sur la performance des entreprises. Par ailleurs, les déterminants d'incitation à la digitalisation en vue d'améliorer la performance sont variés et comprennent une diversité de facteurs.

### **1.2.1 Facteurs internes de la digitalisation et de la performance financière**

Les facteurs internes qui influencent la digitalisation et la performance financière des entreprises sont nombreux et complexes. En effet, les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle crucial dans la transformation des processus de production, visant à accroître l'efficacité des services (Weerakkody et Dhillon 2008). Cette transformation entraîne des améliorations notables dans les procédures, le fonctionnement et les structures internes des entreprises, ce qui contribue à une meilleure efficacité [(Nasi et Frosini 2010) ; Weerakkody et al. (2011)].

De même, l'automatisation des activités et la coproduction facilitées par la digitalisation sont des aspects essentiels de cette amélioration. Ces processus permettent de rationaliser les opérations, de réduire les inefficacités et d'accroître la productivité en éliminant les tâches manuelles répétitives [(Linders 2012) ; (Dunleavy et Margetts 2015)]. Parallèlement à ces avantages opérationnels, la qualité du travail est également renforcée grâce à une coordination améliorée et une plus grande transversalité des activités. En intégrant les différentes fonctions et départements au sein de l'entreprise, la digitalisation favorise une communication plus fluide, une collaboration accrue et une prise de décision plus rapide et informée. Cette coordination renforcée permet d'optimiser les processus de travail et d'adapter rapidement les stratégies aux changements du marché, ce qui conduit à des performances financières plus solides et durables.

Ainsi à partir de ce développement, nous formulons les hypothèses suivantes :

*H1 : La réduction des coûts influencerait significativement et positivement la performance financière des entreprises*

*H2 : La qualité du travail influencerait significativement et positivement la performance financière des entreprises*

### **1.2.2 Facteurs externes de la digitalisation et de la performance financière**

Les facteurs externes de la digitalisation qui influent la performance financière des entreprises sont nombreux et peuvent avoir un impact significatif sur leur succès dans le monde

numérique. Ainsi, la mise à disposition de services en ligne permet d'améliorer considérablement leur disponibilité, leur accessibilité et leur réactivité (Moon 2002). Cette accessibilité accrue facilite les interactions entre les usagers et les entreprises, les rendant plus simples et fluides. De plus, la réduction des contraintes géographiques grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), autorise les utilisateurs à effectuer des démarches de manière autonome, renforçant ainsi leur autonomie [(Sarikas et Weerakkody 2007) ; (Roux, 2010)]. Les TIC ouvrent également de nouvelles perspectives en matière de participation citoyenne dans l'élaboration des politiques publiques [(Nasi et Frosini 2010) ; (Nam 2014)]. En outre, la digitalisation renforce la transparence administrative en permettant aux utilisateurs de consulter leurs dossiers en temps réel, accroissant ainsi la confiance et la satisfaction des citoyens à l'égard des services publics (Bolivar et al. 2007).

En tenant compte des perspectives avancées par ces divers auteurs, nous énonçons les hypothèses suivantes :

*H3 : La qualité des services affecterait significativement et positivement la performance financière des entreprises*

*H4 : La démocratie affecterait significativement et positivement la performance financière des entreprises*

## **2. Méthodologie de recherche**

La méthodologie adoptée pour cette étude intègre à la fois des approches qualitatives et quantitatives, pour mesurer l'effet de la digitalisation des processus de gestion sur la performance financière des entreprises.

### **2.1. Phase qualitative**

#### **2.1.1 Outils de collecte de données et définition de l'échantillon**

A ce niveau, les données ont été collectées à travers des entretiens semi-directifs avec 15 dirigeants d'entreprises, en utilisant un guide d'entretien structuré. L'échantillon a été déterminé selon la méthode de saturation sémantique, avec une répartition de 60% d'hommes et 40% de femmes. Les entretiens ont été menés au Bénin en janvier 2024, principalement à Cotonou (67%) et à Porto Novo (33%). Après les quatorzièmes et quinze entretiens, une saturation des réponses a été observée, indiquant que le seuil de saturation avait été atteint. Chaque entretien, d'une durée de 30 à 60 minutes, a été intégralement retranscrit et analysé à l'aide du logiciel Nvivo 12 Plus (Evrard et al. 2006). Cette approche a permis de recueillir les opinions et expériences des participants, et d'identifier les mécanismes et dynamiques sous-jacents influençant la relation entre la digitalisation et la performance financière des

entreprises. Les résultats de cette analyse ont enrichi la compréhension de l'impact de la digitalisation sur la performance financière des entreprises, en tenant compte des facteurs contextuels spécifiques au Bénin. De plus, ils ont révélé que la taille de l'entreprise agit comme une variable modératrice dans cette relation, un aspect souvent négligé dans la littérature existante sur le sujet.

### 2.1.2 Modèle conceptuel de l'étude

A partir des résultats qualitatifs, nous exposons les hypothèses suivantes (Figure 1) :

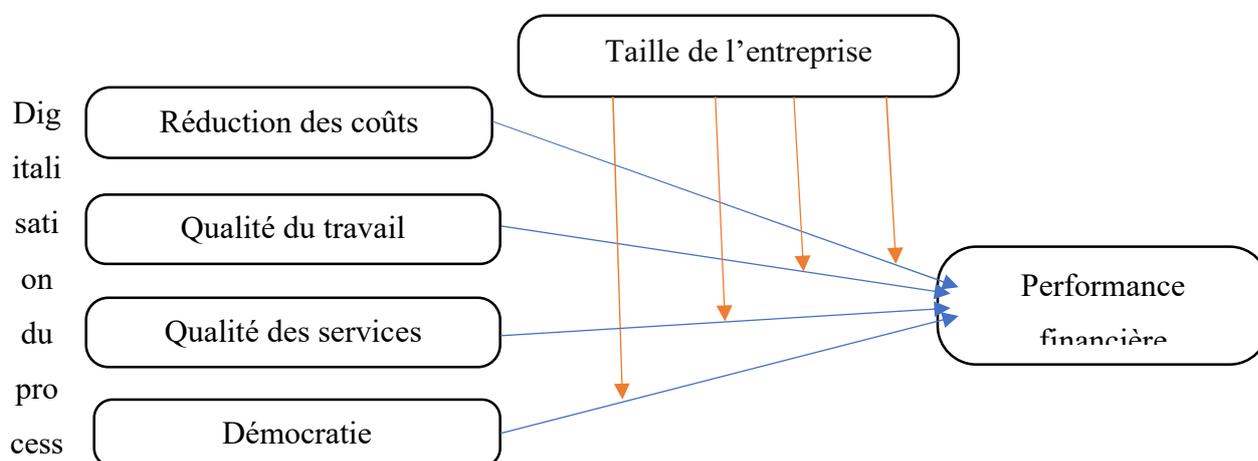
*H5 : La relation entre la réduction des coûts et la performance financière des entreprises serait influencée par la taille de l'entreprise.*

*H6 : L'impact de la qualité du travail sur la performance financière des entreprises varierait en fonction de leur taille.*

*H7 : La taille de l'entreprise influencerait l'effet de la qualité des services sur sa performance financière.*

*H8 : L'effet de la démocratie sur la performance financière des entreprises serait modéré par leur taille.*

**Figure 1 : Modèle conceptuel de l'étude**



Source : Résultats de nos enquêtes, Janvier 2024

## 2.2. Phase quantitative de l'étude

### 2.2.1 Mesure des variables

Pour la mesure des variables, nous nous sommes référés aux échelles de mesures empiriques. En effet, la variable indépendante de notre étude qui est la digitalisation des processus de gestion, est évaluée à travers quatre dimensions réparties en deux catégories (Dony et Maurel

2022). La première catégorie, nommée facteurs internes, comprend la réduction des coûts et la qualité du travail, tandis que la seconde catégorie, dimension externe, englobe la qualité des services et la démocratie. La dimension de réduction des coûts est mesurée par 6 items, dont 4 proviennent de la littérature [(Janssen et Estevez, 2013) ; (Weerakkody et al., 2011) ; (Linders, 2012) ; (Dunleavy et Margetts, 2015) ] et 2 sont issus du terrain. La dimension de qualité du travail est évaluée à travers 5 items, dont 2 sont tirés de travaux antérieurs (Weerakkody et al., 2011) et les 4 autres sont basés sur des données empiriques.

Pour la dimension qualité du service, nous avons retenu 4 échelles, dont 2 sont adaptées de la littérature [(Moon, 2002) ; (Sarikas et Weerakkody, 2007) ; (Norris et Reddick, 2013)] et 2 sont issues de notre propre collecte de données. Enfin, la dimension démocratie est évaluée par 6 échelles, dont 4 sont basées sur des études antérieures [(Roux, 2010) ; (Janssen et Estevez, 2013) ; (Weerakkody et Dhillon, 2008) ; (Nam, 2014)] et 2 sont issues de nos propres observations. Au total, la variable de digitalisation des processus de gestion est mesurée par 21 items. 6 items ont été sélectionnés pour mesurer la performance financière (Lavigne et St-Pierre 2007) en se basant sur des travaux antérieurs [(Gomes et al. 2004) ; (Gordon et Sohal 2001) ; (De Toni et Tonchia 2001)]. Ces items sont conservés dans le cadre de notre étude pour évaluer la performance financière. Les items de ces deux variables sont mesurés par des échelles de Likert à 5 degrés allant de pas du tout d'accord à tout à faire d'accord et par la variable modératrice (taille de l'entreprise) qui est une variable catégorique que nous avons mesurée par trois échelles : petites moyennes et grandes.

### **2.2.2 Caractéristiques de l'échantillon et outils de collecte de données**

Sur la base des échelles de mesure définies, nous avons conçu un questionnaire d'enquête qui a servi de base pour la collecte des données quantitatives auprès d'un échantillon de  $n = 315$  répondants (employés et clients), défini par la méthode de Hair et *al.* (2018) majoré d'une marge d'erreur de 5% ( $n = 30 \times 10 + 30 \times 0.05$  soit  $n = 315$ ).

Les participants de l'échantillon sont sélectionnés selon une méthode de convenance, qui consiste à choisir les individus les plus accessibles ou les plus disponibles pour l'étude. Cette approche permet de recruter des participants de manière pratique et rapide. Après recodage, l'on constate que 307 questionnaires sont récupérés et bien renseignés. Ainsi notre échantillon est constitué de 307 individus. En raison du critère de sélection des entreprises retenues soit celles qui ont digitalisé au moins deux de leur fonction, cet échantillon se compose de 27,68 % de grandes entreprises ; 56,03% de moyennes entreprises et 16,29% de petites entreprises toutes situées dans la commune de Djougou, de Parakou, de Porto Novo, de Cotonou et

d'Abomey Calavi, les cinq (05) toutes premières villes du Bénin. Parmi les participants, les hommes représentent 52,12 % des participants, tandis que les femmes représentent 47,88 %.

### 2.3 Outil de traitement et d'analyse des données

Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS 21.3. Les méthodes d'analyse utilisées comprenaient la régression, l'analyse bivariée et les tests du khi-deux afin d'explorer les relations entre les variables. Pour confirmer nos mesures et tester nos hypothèses, nous avons opté pour une approche de modélisation par équations structurelles de type Partial Least Squares (Structural Equation Modeling PLS-SEM). Cette méthode est adaptée à diverses théories et pratiques, notamment pour les échantillons de petite taille, les constructions de second ordre et les constructions formatives (Hair et al., 2018). Plusieurs critères ont été utilisés pour évaluer les données, notamment le coefficient Alpha de Cronbach, la fiabilité composite et les valeurs de l'AVE, qui doivent toutes dépasser certains seuils statistiques pour garantir la fiabilité de l'outil de collecte de données (Hair et al., 2018).

## 3. Résultats et discussion de l'étude

### 3.1. Présentation des résultats de l'étude

Les résultats de la statistique descriptive montrent que les répondants, pour la plupart accordent une grande importance à la réduction des coûts, à la qualité du travail, à la qualité des services et à la démocratie dans l'évaluation de la performance financière (tableau 1). D'un autre côté la corrélation bilatérale indique que la performance financière était liée à la réduction des coûts ( $r = 0,234$ ,  $p < 0,01$ ), à la qualité des services ( $r = 0,223$ ,  $p < 0,01$ ), à la qualité du travail ( $r = 0,332$ ,  $p < 0,01$ ) et à la démocratie ( $r = 0,174$ ,  $p < 0,01$ ).

**Tableau 1 : statistique descriptive des variables**

	Moyenne	Ecart-type	réduction coûts	qualité travail	qualité services	démocratie	perf.financière
réduction coûts	3,78	0,189	1				
qualité travail	3,72	0,037	,275**	1			
qualité services	3,76	0,544	,206**	,560**	1		
démocratie	4,04	1,290	,188**	,616**	,558**	1	
perf.financière	3,98	1,125	,234	,223	,332	,174**	1
**P < 0.01							

Source : résultats de nos recherches, 2024

#### 3.1.1 Modèle de mesure

L'analyse en composante principale des dimensions de la digitalisation des processus de gestion (la qualité des services ; la démocratie ; la réduction des coûts ; la qualité du travail)

indique un indice de KMO > 0,7 pour tous les construits y compris la performance financière (tableau2).

**Tableau 2 : fiabilité et validité convergente**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
DEMO	0,735	0,785	0,618
PE FI	0,752	0,789	0,676
QL_SE	0,776	0,811	0,546
QL_TR	0,764	0,829	0,625
RE_CT	0,770	0,819	0,646
TAILLE (PT_ENT, MY_ENT, GD_ENT)	0,726	0,774	0,648

**Source : résultats de nos recherches, 2024**

Les communalités sont au seuil de 0,45 et celles en dessous sont éliminées. La variance totale expliquée de tous les construits est au de 60% (Hair et al.,2021). Les valeurs des fiabilités d'Alpha de Crombach et de composite (rho de joreskög est le correspondant de la fiabilité composite) sont toutes au-dessus de 0,7 (tableau 3).

**Tableau 3 : validité discriminante**

	DEMO	PE_FI	QL_SE	QL_TR	RE_CT	TAILLE_(PT_ENT, MY_ENT, GD_ENT)
DEMO						
PE FI	0,314					
QL_SE	0,267	0,713				
QL_TR	0,364	0,409	0,160			
RE_CT	0,521	0,281	0,205	0,123		
TAILLE_(PT_ENT, MY_ENT, GD_ENT)	0,140	0,142	0,102	0,148	0,135	

**Source : résultats de nos recherches, 2024**

La validité convergente AVE > 0,5 et la validité discriminante est évaluée par l'indice de HTMT (Henseler, 2019) dont le seuil est de 0,85.

Les résultats montrent que la variable « digitalisation de processus » présente les dimensions « réduction de coûts (RE\_CT) ; qualité de travail (QL\_TR) ; qualité des services (QL\_SE) et la démocratie (DEMO) » comme des construits unidimensionnels dont l'ACP (Hair et al, 2016). A l'issue, les items (RE\_CT2 et RE\_CT6 ; QL\_SE3 et QL\_SE4 ; QL\_TR1 et QL\_TR6 ; DEMO2) ont été éliminés. Quant à la performance financière (PE\_FI) seul l'item (PE\_FI6) a été éliminé. Les items retenus font l'objet d'une analyse confirmatoire.

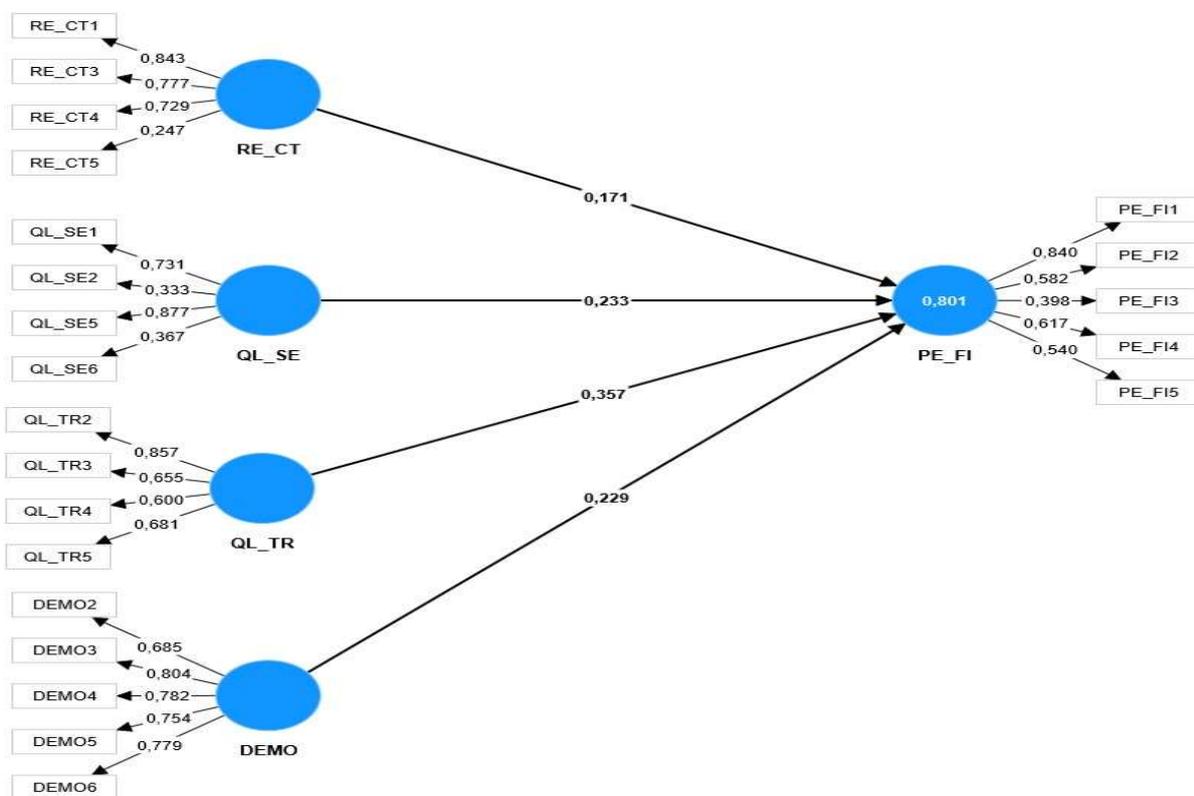
Les résultats affichent des fiabilités supérieures au seuil de 0,7 de même que la validité discriminante des construits qui affiche une valeur au-dessus de 0,5.

Tous les construits ont des valeurs inférieures à 0,85 ce qui dénote que l'indice de HTMT des construits respectent les critères (Henseler 2019). Ainsi la validité discriminant des construits est satisfaisante.

Le modèle structurel (figure 2) permet de tester les effets directs des dimensions de la digitalisation de processus sur la performance financière.

La figure 2 indique l'effet direct de la réduction des coûts ; de la qualité des services ; de la qualité du travail et de la démocratie sur la performance financière.

**Figure 2 : Effet direct**



**Source : résultats de nos recherches, 2024**

Le tableau 4 indique que La réduction des coûts affecte ( $\beta = 0,171$  et  $p < 0,05$ ) positivement et significativement la performance financière. Ce qui confirme H1. De même, la qualité des services affecte positivement ( $\beta = 0,233$  et  $p < 0,01$ ) et significativement la performance financière. Ce qui confirme H2. De plus, la qualité de travail a un effet positif ( $\beta = 0,357$  et  $p < 0,001$ ) et significatif sur la performance financière, ce qui confirme H3. Aussi, la démocratie a un effet positif ( $\beta = 0,229$  et  $p < 0,05$ ) et significatif sur la performance financière, ce qui confirme H4.

**Tableau 4 : effets directs**

Liens	Coef. Bêta	Ecart-type	T statistics	P values
DEMO -> PE_FI	0,229	0,056	4,096	0,000
QL_SE -> PE_FI	0,233	0,078	3,002	0,003
QL_TR -> PE_FI	0,357	0,061	5,864	0,000
RE_CT -> PE_FI	0,171	0,076	2,268	0,024

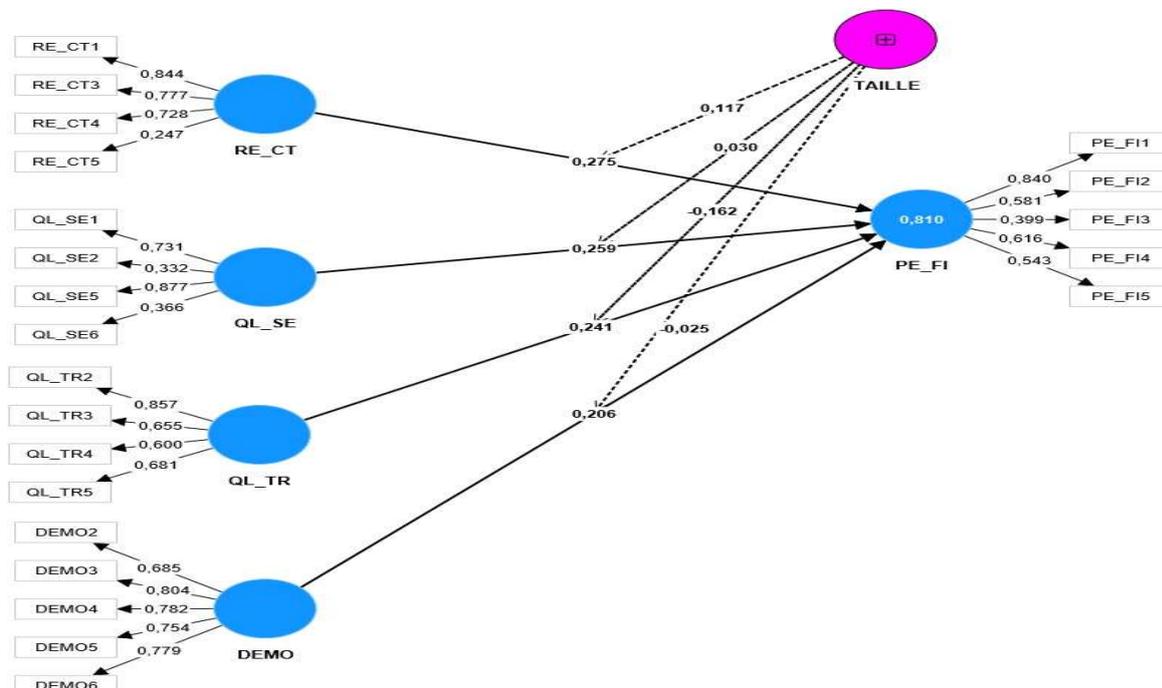
Source : Résultats de nos enquêtes, 2024

### 3.1.2 Effet modérateur de la taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise est une variable catégorielle du modèle de recherche, qui représente la variable modératrice du modèle de structure (figure3). Deux méthodes permettent d'évaluer les variables catégorielles : l'analyse multi-groupe (MGA) et l'analyse d'interaction. L'analyse d'interaction avec les variables catégorielles a été développée (Hayes, 2016) via le macro process. Mais plus tard, elle a été reprise par Haïr et al. (2021) via le smart pls4. Cette recherche opte pour l'interaction afin de mieux expliquer les trois types d'entreprises.

La figure 3 retrace l'effet modérateur de la variable taille sur chacune des dimensions de la digitalisation de processus.

**Figure 3 : Modération de la taille**



Source : résultats de nos recherches, 2024

Le tableau 5 présente une certaine différence quant à l'ajout de la variable « taille de l'entreprise » ainsi on note une augmentation de la qualité des services affectant positivement

( $\beta = 0,259$  et  $p < 0,05$ ) et significativement la performance financière. Une diminution s'observe au niveau de la qualité de travail ayant un effet positif ( $\beta = 0,241$  et  $p < 0,05$ ) et significatif sur la performance financière. La réduction des coûts a subi une augmentation qui affecte ( $\beta = 0,275$  et  $p < 0,05$ ) positivement et significativement la performance financière. Par contre la démocratie diminue mais garde un effet positif ( $\beta = 0,206$  et  $p < 0,05$ ) et significatif sur la performance financière. Ainsi l'ajout de la variable « taille de l'entreprise » entraîne une différence de path coefficient au niveau des autres variables ce qui montre alors que la taille de l'entreprise est modératrice dont l'effet sera analysé par les pentes.

**Tableau 5 : Modération de la taille**

LIENS	Coef.bêta	Ecart-type	T statistics	P values
DEMO -> PE_FI	0,206	0,061	3,353	0,001
QL_SE -> PE_FI	0,259	0,077	3,367	0,001
QL_TR -> PE_FI	0,241	0,064	3,752	0,000
RE_CT -> PE_FI	0,275	0,089	3,097	0,002
TAILLE -> PE_FI	0,020	0,032	2,638	0,021
TAILLE x RE_CT -> PE_FI	0,117	0,109	2,069	0,024
TAILLE x QL_SE -> PE_FI	0,030	0,069	2,440	0,023
TAILLE x QL_TR -> PE_FI	-0,162	0,063	2,588	0,022
TAILLE x DEMO -> PE_FI	-0,025	0,056	2,457	0,010

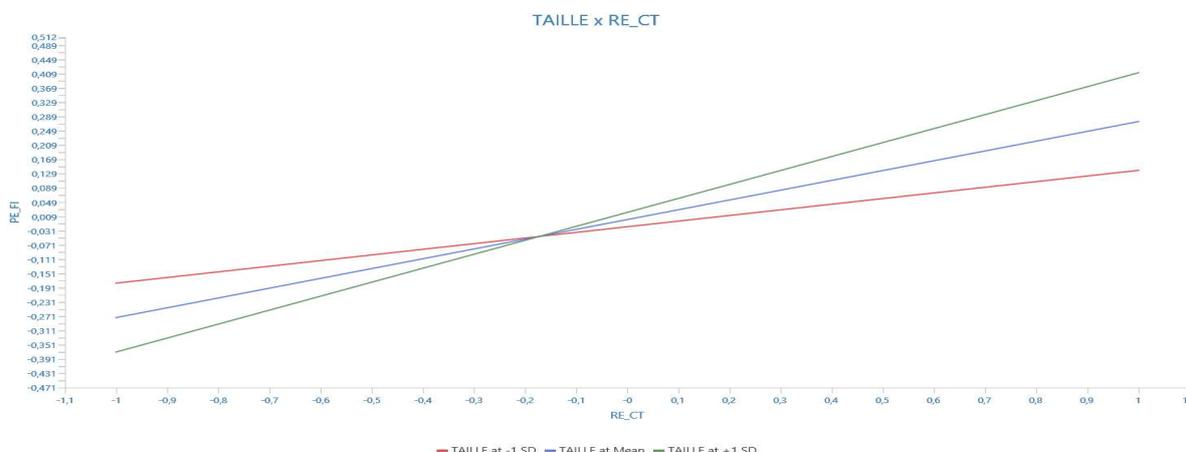
Source : résultats de nos recherches, 2024

### 3.1.3 Analyse des pentes

La figure 4 analyse les pentes relatives à l'interaction entre la taille et la réduction des coûts sur la performance.

L'interaction entre la taille et la réduction de coûts (TAILLE x RE\_CT -> PE\_FI :  $\beta = 0,117$  et  $p < 0,05$ ) est significatif. La réduction des coûts sera renforcée chez les entreprises de grande taille. Pour les moyennes entreprises, elles s'aligneront derrière les stratégies de réduction de coût des grandes entreprises. Par contre la réduction de coûts sera inhibée chez les entreprises de petites tailles qui ne portent pas d'aversion liée à la digitalisation. Donc la réduction des coûts va voir son effet renforcer ou inhiber par la taille de l'entreprise. Ce qui confirme H5.

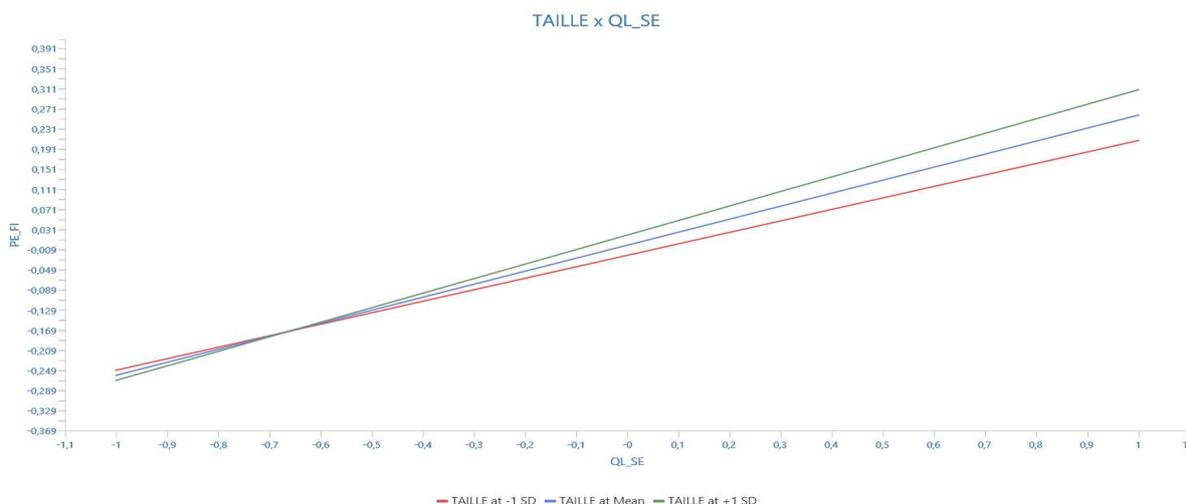
**Figure 4 : Modérateur taille et réduction de coûts**



**Source : Résultats de nos recherches, 2024**

L'interaction entre la taille et la qualité des services (TAILLE x QL\_SE -> PE\_FI :  $\beta = 0,030$  et  $p < 0,05$ ) est significatif. La qualité des services va voir son effet augmenter chez les grandes entreprises face à la digitalisation par rapport aux moyennes entreprises, ce qui augmenterait leur performance financière. Quant aux petites entreprises ou la digitalisation de processus encore embryonnaire les amène à améliorer leur qualité de service. Donc la qualité des services va voir son effet renforcer par la taille de l'entreprise (Figure 5). Ce qui confirme H6.

**Figure 5 : Modérateur taille et qualité des services**

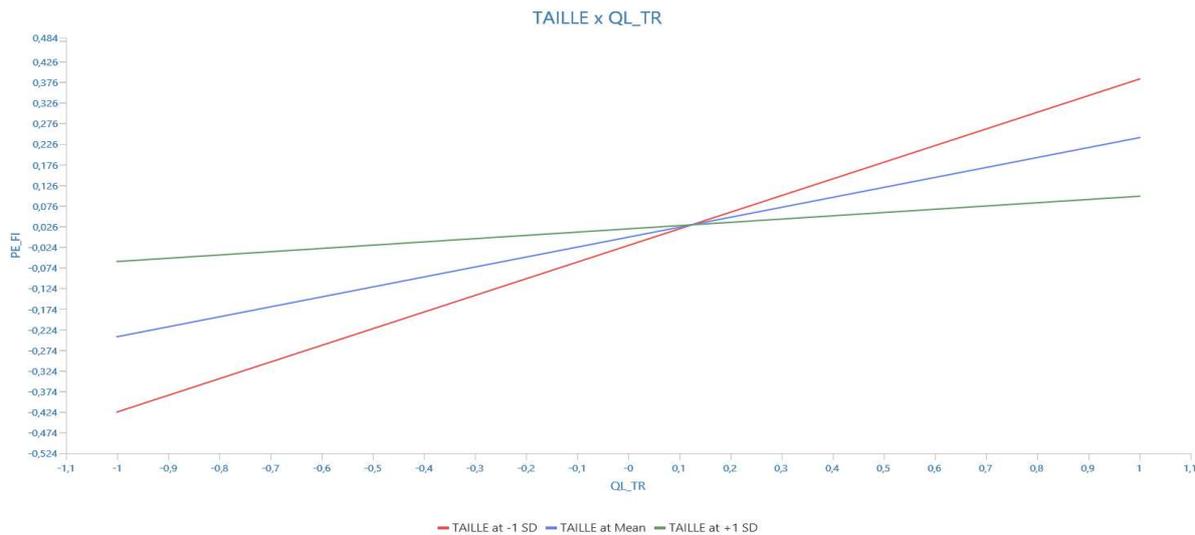


**Source : Résultats de nos recherches, 2024**

L'interaction entre la taille et la qualité de travail (TAILLE x QL\_TR -> PE\_FI :  $\beta = -0,162$  et  $p < 0,05$ ) est significatif. La qualité de travail chez les petites entreprises sera augmentée ce

qui augmentera d'avantage la performance financière. Les moyennes entreprises mettent l'accent sur leur qualité de travail. Par contre la qualité de travail diminue chez les grandes entreprises face à la digitalisation. Ce qui diminuera leur performance financière. Donc la qualité de travail est amplifiée ou inhibée par la taille de l'entreprise (Figure 6). Ce qui confirme H7.

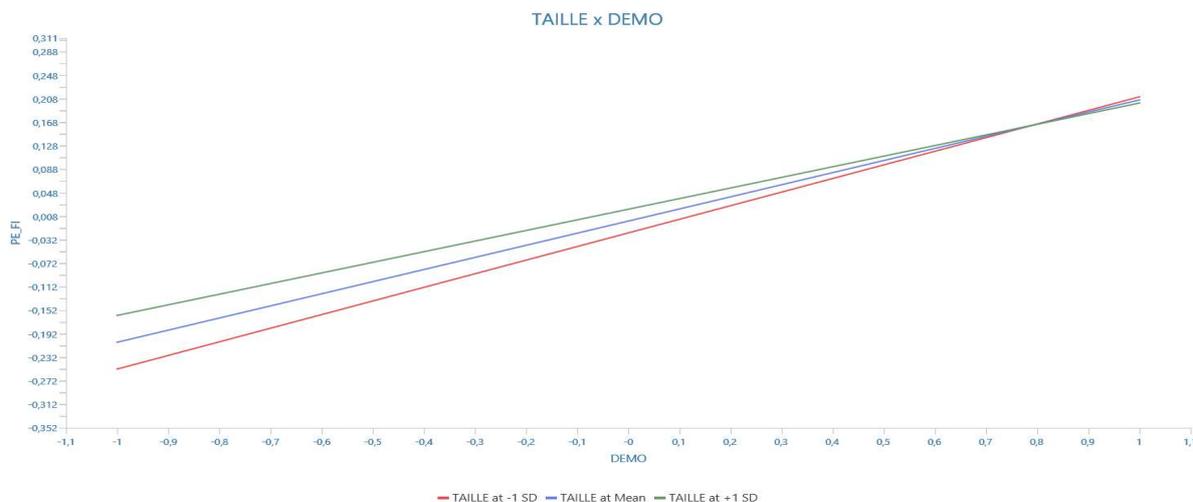
**Figure 6 : Modérateur taille et qualité de travail**



**Source : Résultats de nos recherches, 2024**

L'interaction entre la taille et la démocratie (TAILLE x DEMO -> PE\_FI :  $\beta = -0,025$  et  $p < 0,05$ ) est significatif. La démocratie chez les petites entreprises sera diminuée ce qui diminuera d'avantage la performance financière. Les moyennes entreprises diminuent également leur démocratie pour maintenir la performance. Face à la digitalisation, la démocratie diminue chez les grandes entreprises et entrainera une baisse de la performance financière. Ainsi la démocratie va voir son effet diminué par la taille de l'entreprise (Figure 7). Ce qui confirme H8.

**Figure 7 : Modérateur taille et démocratie**



**Source : Résultats de nos recherches, 2024**

### 3.2. Discussions des résultats et implications de la recherche

#### 3.2.1 Discussions des résultats de la recherche

Selon les résultats obtenus à travers la modélisation des équations structurelles, la digitalisation des processus de gestion a un impact positif sur la performance financière des entreprises au Bénin. Cette recherche révèle que la réduction des coûts influence positivement la performance financière des entreprises, en particulier ce qui concerne les coûts d'exploitation associés à la gestion des opérations commerciales, tels que les paiements aux travailleurs et les frais de stockage. Les travaux antérieurs [(Lawal, 2017) ; (Sliman et al., 2019), et (Rasak et al., 2019)] appuient cette conclusion en mettant en évidence les économies significatives réalisées grâce à une gestion plus efficace des ressources humaines par le biais de la digitalisation. En outre, les résultats indiquent que la qualité des services a un impact positif sur la performance financière des entreprises. En offrant des services de haute qualité, les entreprises peuvent attirer et fidéliser davantage de clients, augmentant ainsi les revenus et les parts de marché. Les résultats de cette étude rejoignent les travaux de certains auteurs et soulignent également que la qualité de service peut réduire les coûts associés aux retours, aux réclamations et à la fidélisation client, améliorant ainsi la rentabilité globale de l'entreprise (Bouhenni, 2021).

De plus, la qualité du travail est également un facteur significatif qui améliore la performance financière de l'entreprise. Les résultats de l'étude sont cohérents avec les travaux mettant en évidence l'importance de divers aspects de la qualité du travail tels que l'adaptabilité, la

communication efficace, la gestion du stress, etc (Miossec et Rouat 2019)... Enfin, la recherche identifie une dimension appelée "la démocratie organisationnelle" qui influence directement sur la performance financière des entreprises. Ces résultats rejoignent les études qui soulignent l'importance d'un débat démocratique dans la prise de décisions stratégiques (Jardat 2012). De plus, les résultats montrent que la taille de l'entreprise modère la relation entre la digitalisation et la performance financière. Cette conclusion est en accord avec les travaux qui soulignent l'impact des nouvelles technologies sur la croissance organisationnelle, avec une utilisation innovante des technologies pouvant aider à réaliser des économies significatives selon la taille de l'entreprise (Barisi, 2005).

### 3.2.2 Implications de la recherche

Les résultats de cette recherche apportent des implications théoriques et managériales significatives.

► D'un point de vue théorique, cette étude enrichit la littérature académique en confirmant que la digitalisation des processus de gestion peut avoir un impact positif sur la performance financière des entreprises. Elle renforce également les théories existantes sur l'importance de la qualité des services et du travail en tant que leviers de compétitivité. De plus, elle souligne l'importance de la gestion efficace des ressources et de la participation des employés dans la prise de décision, ainsi que l'effet modérateur de la taille de l'entreprise sur la relation entre la digitalisation et la performance financière. Ces résultats ouvrent la voie à des recherches futures sur les variables modératrices dans ce domaine.

► Sur le plan managérial, les entreprises béninoises devraient considérer la digitalisation comme une priorité stratégique pour améliorer leur performance financière. Les dirigeants doivent investir dans l'amélioration de la qualité des services et du travail tout en cherchant à réduire les coûts sans compromettre la qualité. Encourager la participation des employés dans la prise de décision peut également avoir un impact positif, nécessitant ainsi un changement de culture organisationnelle. Les entreprises doivent développer des stratégies de digitalisation adaptées à leurs besoins spécifiques et à leur taille, en mettant l'accent sur l'investissement dans la digitalisation des processus de gestion et sur l'amélioration continue de la qualité des services et du travail. Il est également crucial de promouvoir une culture organisationnelle démocratique en encourageant la participation des employés et en mettant en place des mécanismes de feedback et de communication ouverte.

## Conclusion

Le but de cette étude est d'analyser l'influence de la digitalisation des processus de gestion sur la performance financière des entreprises. Pour ce faire, une méthodologie par approche mixte (étude qualitative + étude quantitative) a été adoptée. Une première collecte de données qualitative a été réalisée à l'aide d'entretiens semi-structurés avec 15 dirigeants d'entreprises, suivie d'une analyse thématique du contenu des données. Les résultats initiaux ont mis en évidence l'effet de la digitalisation sur la performance financière des entreprises, en identifiant la taille de l'entreprise comme un élément modérateur de cette relation. Par la suite, une seconde phase de collecte de données quantitative a été entreprise, où un questionnaire a été administré dans les cinq principales villes du Bénin auprès de 307 individus.

Les premiers résultats indiquent que la réduction des coûts, la qualité des services, la qualité du travail et la démocratie ont un effet positif et significatif sur la performance financière des entreprises. De plus, il a été constaté que l'interaction entre la taille de l'entreprise et ces facteurs de la digitalisation des processus de gestion est significative, ce qui suggère que la taille de l'entreprise agit comme un modérateur dans cette relation. Toutefois, les mesures des variables utilisées dans l'étude peuvent être sujettes à différentes interprétations et méthodes de mesure, ce qui peut influencer les résultats. La portée géographique limitée de l'étude aux cinq premières villes du Bénin peut également limiter la généralisabilité des conclusions. De plus, des variables non contrôlées ou des facteurs de confusion potentiels pourraient compromettre la validité des conclusions. Ainsi, il est recommandé d'explorer davantage d'autres variables potentielles qui pourraient influencer la relation entre la digitalisation et la performance financière, telles que la culture organisationnelle, la justice organisationnelle, la stratégie d'entreprise, l'innovation et la capacité d'adaptation.

## Bibliographie

1. Abriane, A., Rachid, Z. I. K. Y., and Bahida, H. (2021), 'Les déterminants de l'adoption de la digitalisation par les entreprises: Revue de littérature', *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Vol. 2, No. 10.
2. Azan, W. (2007), 'Développement chez F. Perroux et performance par le changement organisationnel', *Revue française de gestion*, No. 2, 15-30.
3. Barillot, P. (2001), *Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise: l'exemple du Tableau de Bord Prospectif*, Recherches et publications en management ABSL.
4. Barisi, G. (2005), 'Les configurations dominantes de la nouvelle organisation du travail', L'Harmattan, Paris, France.
5. Barney, J. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
6. Benabdelhak K. (2022) « La digitalisation, levier de simplification des procédures au sein de l'administration publique marocaine », *Revue Internationale du Chercheur* « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 109 – 124
7. Bolivar, M.P., Perez, C. and Hernandez, A.M. (2007), 'E-Government and public financial reporting : the case of Spanish regional governments', *The American Review of Public Administration*, Vol. 37, No. 2, 142-177.
8. Bollecker, M. (2007), 'La recherche sur les contrôleurs de gestion: état de l'art et perspectives', *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Vol. 13, No. 1, 87-106.
9. Bouhenni, S. (2021), *Algorithmes parallèles et distribués pour le Matching dans les Grands Graphes* (Doctoral dissertation, Ecole Nationale Supérieure d'informatique).
10. Bourguignon, F. (1998), 'Equité et croissance économique: une nouvelle analyse?', *Revue française d'économie*, Vol. 13, No. 3, 25-84.
11. BRIBICH S., TATOUTI R., et JABHAOUI S. (2021) «La contribution de la transformation digitale à la performance économique des entreprises : Cas des entreprises du Grand Agadir», *Revue Internationale du Chercheur* «Volume 2 : Numéro 2» pp : 1048 - 1068
12. Calori, R., Lubatkin, M., and Very, P. (1994), 'Control mechanisms in cross-border acquisitions: An international comparison', *Organization studies*, Vol. 15, No. 3, 361-379.
13. Carriere, M. (1999), 'The Environmental Crusaders: Confronting Disaster & Mobilizing Community', *Electronic Green Journal*, Vol. 1, No. 10.
14. Cavellius F., Enderich, C. and Zicari Ad. (2008), 'L'impact de la digitalisation sur le rôle du contrôleur de gestion', *Transitions numériques et informations comptables*, Nantes, France. pp.cd-rom
15. Chaimaa Achir, Aziz Douari. 2024 Digitalisation de la gestion des risques de non-recouvrement dans les entreprises non financières : une étude qualitative des perceptions des managers de risque au Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, A paraître, 5 (5-2), 10.5281/zenodo.10657625. hal-04463403
16. CHAIR. O & BOUNID. S (2022) « Transformation digitale des systèmes de gestion comme facteur de résilience organisationnelle : Revue de littérature », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 5 : Numéro 3 » pp : 197 - 211

17. CHERKAOUI. K (2020) « La digitalisation des services bancaires, source de rentabilité : le cas des banques marocaines », Revue Internationale du Chercheur «Volume 1 : Numéro 1» pp : 269 – 268
18. De Toni, A., and Tonchia, S. (2001), 'Performance measurement systems-models, characteristics and measures', International journal of operations & production management, Vol. 21, No. 1/2, 46-71.
19. Dony, S. and Maurel C. (2022), 'La digitalisation, un levier de gestion de l'austérité dans les collectivités locales ?' Dans Gestion et management public, Vol. 10, No. 2, 9-31.
20. Dunleavy P. and Margetts H. (2015), 'Design principles for essentially digital governance', Annual Meeting of the American Political Science Association, San Francisco.
21. EL HAIBA .F & MAIMOUN .A (2024) « L'impact de la digitalisation sur l'audit interne : opportunités et défis à l'ère de la numérisation », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 22 » pp: 0850 – 0868.
22. El Kezazy H. and Nafzaou M. A. (2023), 'Contrôle de gestion à l'ère de la digitalisation : revue de littérature', International Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 2, No. 2, 01-16.
23. Evrard A. S., Hémon D., Billon S., Laurier D., Jouglu E., Tirmarche M., and Clavel J. (2006), 'Childhood leukemia incidence and exposure to indoor radon, terrestrial and cosmic gamma radiation', Health physics, Vol. 90, No. 6, 569-579.
24. Gomes C. F., Yasin M. M., and Lisboa, J. V. (2004), 'A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research', Journal of Manufacturing technology management, Vol. 15, No. 6, 511-530.
25. Gordon, J., and S. Sohal, A. (2001), 'Assessing manufacturing plant competitiveness-An empirical field study', International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 1/2, 233-253.
26. Granlund, M., and Malmi, T. (2002), 'Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome? ', Management accounting research, Vol. 13, No. 3, 299-321.
27. Hamel G. , Prahalad C. (1990), The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, may-june 1990
28. Haïr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. et al. (2016). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
29. Haïr, J. F., Sarstedt M., Ringle, C. M., and Gudergan, S. P. (2018), Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Thousand Oaks, CA: Sage.
30. Haïr Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. Cham : Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
31. Hayes, B. (2016), A National Study of Wellbeing of Hospital Doctors in Ireland (Doctoral dissertation, Royal College of Surgeons in Ireland).
32. Hébert, L. (2002), 'Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial'. Gestion, Vol. 27, No. 1, 78-85.

33. Henseler, J. (2019). Corrigendum to: Estimating Hierarchical Constructs using Partial Least Squares: The Case of Second Order Composites of Factors.
34. Janssen, M. & Estevez, E. (2013), 'Learn government and platform-based governance – Doing more with less'. *Government Information Quarterly*, Vol. 30, S1-S8.
35. Jardat 1, R. (2012), 'De la démocratie en entreprise : Quelques résultats empiriques et propositions théoriques'. *Revue française de gestion*, No. 9, 167-184.
36. Julien, P. A. (2005), *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers*. PUQ.
37. Kasmia Lahchame & Chafik Djilali. (2021). La digitalisation des entreprises : une opportunité pour leur performance économique, 4(2), 519-529.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/160044>
38. Koenig, J. P. (1999), 'French body-parts and the semantics of binding'. *Natural Language & Linguistic Theory*, Vol. 17, No. 2, 219-265.
39. Lavigne, B. & St-Pierre, J. (2007). « Contribution de la comptabilité financière à l'accroissement de la performance des PME et à la réduction de leur vulnérabilité : *Revue de la documentation* ». pp. 1279
40. Lawal, O. A. (2017), 'Relationship between trust in organizational leaders and entrepreneurship: Roles played by work and individual factors'. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 22, No. 02, 1750014.
41. Lebas, M. J. (1995), 'Performance measurement and performance management'. *International journal of production economics*, Vol. 41, No. 1-3, 23-35.
42. Linders, D. (2012), 'From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media », *Government Information Quarterly*, Vol. 29, No. 4, 446-454.
43. LKHOYAALI B. et MAAILIF S. (2023) « Contribution à l'étude de la performance des administrations publiques marocaines : une réflexion sur la transformation digitale à l'ère du COVID », *Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 »* pp : 215 – 241
44. Lorino, P. (1997), 'Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise : coordination et équilibration. *Economie de la connaissance et des organisations : entreprises, territoires, réseaux*', L'Harmattan, Paris, 111-131.
45. Mamboundou, J. P. (2003), 'Profil du propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine: une illustration à travers le cas gabonais'. *GESTION 2000*, No. 3, 35-60.
46. Meyssonier, F. et Pourtier, F. (2006), 'Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ?' *Comptabilité - Contrôle – Audit*, Vol. 12, No. 1, 45-64.
47. Miossec, Y., & Rouat, S. (2019), 'La recherche d'efficacité dans les actions de santé au travail. Le « travail sur le travail » comme alternative à la formation sur les risques psychosociaux'. *Psychologie du travail et des organisations*, Vol. 26, No. 1, 98-107.
48. Moon, M. J. (2002), 'The evolution of e-government among municipalitie : rhetoric or reality ?' *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 4, 424-433.
49. Nam, T. (2014), 'Determining the type of e-govern-ment use'. *Government Information Quarterly*, Vol. 31, No. 2, 211-220.
50. Nasi, G. & Frosini, F. (2010), 'Vision and practice of e-government : an empirical study'. *Financial Accountability & Management*, Vol. 26, No. 1, 85-101.

51. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982), 'The Schumpeterian tradeoff revisited'. The American economic review, Vol. 72, No. 1, 114-132.
52. Norris, D. F. & Reddick, C. G. (2013), 'Local e-government in the United States : Transformation or incremental change ?' Public Administration Review, Vol. 73, No. 1, 165-175.
53. Pantin, F. (2006), 'L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME'. Gestion, Vol. 31, No. 1, 77-87.
54. Penrose, E. (1959), The theory of the growth of the firm. John Wiley & Sons, New York.
55. Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011), Public management reform. A comparative analysis new public management, governance, and the neo-Weberian state, Oxford University Press.
56. Rasak, B., Isaac, O., Festus Femi, A., & Egbide, B. C. (2019), 'Quality of work life (QWL) of academic staff in private universities in North Central Nigeria'. International Journal of Civil Engineering and Technology, Vol. 10, No. 03.
57. Roux, L. (2010), 'L'administration électronique : un vecteur de qualité de service pour les usagers ?' Informations Sociales, No. 2, 20-29.
58. Sarikas, O. D. & Weerakkody, V. (2007), 'Realising integrated E-Government services: A UK local government perspective'. Transforming Government : People, Process and Policy, Vol. 1, No. 2, 153-173.
59. Sauret, J. (2010), 'Économie des nouveaux systèmes d'information en santé'. Les tribunes de la santé, 59-68.
60. Scapens, R.W. & Jazayeri, M. (2003), 'ERP Systems and Management Accounting Change: Opportunities or Impacts?' A Research Note. European Accounting Review, Vol. 12, 201-233.
61. Sliman, K. B., Chaney, D., Humphreys, A., & Leca, B. (2019), 'Bringing institutional theory to marketing: Taking stock and future research directions'. Journal of Business Research, Vol. 105, 389-394.
62. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997), 'Dynamic capabilities and strategic management'. Strategic management journal, Vol. 18, No.7, 509-533.
63. Weerakkody, V. & Dhillon, G. (2008), 'Moving from e-government to t-government : A study of process reengineering challenges in a UK local authority context'. International Journal of Electronic Government Research, Vol. 4, No. 4, 1-16.
64. Weerakkody, V. & Janssen, M. & Dwivedi, Y. K. (2011), 'Transformational change and business process reengineering (BPR) : Lessons from the British and Dutch public sector'. Government Information Quarterly, Vol. 28, No. 3, 320-328.
65. Wernerfelt, B. (1984), 'A resource-based view of the firm'. Strategic management journal, Vol.5, No. 2, 171-180.