

## **Analyse de l'influence de la structure organisationnelle et de la complémentarité des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des agences publiques béninoises**

### **Analysis of the influence of organizational structure and the complementarity of HRM practices on the organizational performance of Beninese public agencies**

**AGBAZA Mètogbéwè Franciscain Elguce**

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université Général Lansana Conté de Sonfonia-Conakry, Guinée

Affilié au LARGO et à ARECCA

**WOTO Tété Sognicaca Francine**

Doctorante

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université d'Abomey-Calavi

Laboratoire de Recherche en Gouvernance des Organisation (UAC/Bénin)

Bénin

**Date de soumission :** 09/08/2024

**Date d'acceptation :** 15/03/2025

**Pour citer cet article :**

AGBAZA M. & WOTO T. (2025) «Analyse de l'influence de la structure organisationnelle et de la complémentarité des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des agences publiques béninoises», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 2 » pp : 92 - 119

## Résumé

L'objectif général de cette recherche est d'examiner les influences de la structure organisationnelle et de la complémentarité des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des agences publiques béninoises. Ainsi, à travers une méthodologie quantitative, certains agents qui sont à des postes de responsabilité dans cinq agences publiques béninoises ont été entretenus et des questionnaires ont été administrés à 50 personnes à raison de 10 par agences. En testant les hypothèses par la régression linéaire, les résultats de cette recherche ont montré d'une part, que la structure organisationnelle des agences publiques béninoises est organique, les pratiques de GRH sont complémentaires et cette complémentarité favorise la performance organisationnelle ; et d'autre part, la structure organisationnelle et la complémentarité des pratiques de GRH influencent positivement la performance organisationnelle des agences publiques béninoises. En comparant nos résultats aux études antérieures, il a été enregistré des points communs et des nuances principalement liées au degré d'influence de la complémentarité des pratiques de GRH sur les dimensions de la Performance Organisationnelle.

**Mots clés :** Structure organisationnelle ; Complémentarité de pratiques de GRH ; performance organisationnelle ; agences publiques ; Bénin.

## Abstract

organizational structure and the complementarity of HRM practices on the organizational performance of Beninese public agencies. Thus, through a quantitative methodology, some agents who are in positions of responsibility in five Beninese public agencies were interviewed and questionnaires were administered to 50 people at a rate of 10 per agency. By testing the hypotheses by linear regression, the results of this research showed on the one hand, that the organizational structure of Beninese public agencies is organic, HRM practices are complementary and this complementarity promotes organizational performance; and on the other hand, the organizational structure and the complementarity of HRM practices positively influence the organizational performance of Beninese public agencies. By comparing our results to previous studies, common points and nuances were recorded mainly related to the degree of influence of the complementarity of HRM practices on the dimensions of Organizational Performance.

**Keywords:** Organizational structure; Complementarity of HRM practices; organizational performance; public agencies; Benin.

## Introduction

La Nouvelle Gestion Publique (NGP) encore connue sous le vocable new public management (NPM), est un mouvement de réforme des modes d'organisation et de gestion des administrations publiques dans la presque totalité des pays (OCDE, 2012). Comme l'ont souligné Merrien (1999) et Mazouz & Facal (2013), le NPM est un courant qui est dicté par l'impératif de la performance que les modalités d'organisation et de gestion des administrations publiques traditionnelles ne permettent plus de satisfaire. Ceci à cause de l'explosion et de la diversité sociale, de la globalisation économique et financière et de la crise des finances publiques. Dans la littérature, la structure organisationnelle qui indique la manière dont les tâches et responsabilités sont réparties au sein d'une organisation, constitue un facteur interne de performance des entreprises (Diene, et al., 2015). C'est pour cela que Kombo & Ngok evina (2006) précisent que la flexibilité d'une telle structure détermine la performance organisationnelle de toute organisation.

Les recherches sur le NPM ont porté sur l'explication des concepts de gouvernance hospitalière et de management public dans le secteur de la santé (Bernardini-Perinciolo & Bertolucci, 2018). Elles ont porté aussi sur l'évaluation de l'application des pratiques de ces concepts dans le contexte d'un centre hospitalo-universitaire en Algérie (Salaouatchi & Boucha, 2018). Bellé & Ongaro (2014) ont de même examiné l'évolution de la motivation au service public des agents de l'État et des cadres de la fonction publique. Cependant, ces recherches ne se sont pas orientées d'une part vers l'influence des réformes managériales sur le renforcement ou l'appauvrissement de la motivation au service public, et d'autre part sur l'influence de la structure organisationnelle ou des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des services publics (Bellé & Ongaro, 2014). En effet, nonobstant l'autonomie de gestion consacrée par la loi qui régit les agences publiques au Bénin, des dysfonctionnements persistent quant à la gouvernance de ces agences. C'est fort de cela que la revue n°1 publiée en 2018 par la Direction Générale des Participations de l'Etat et de la Dénationalisation (DGPE), portant sur la gestion des entreprises publiques au Bénin, note une performance non satisfaisante des agences publiques. A la page 5 du même document, il est souligné que *« l'une des dimensions clés de la gestion des entreprises publique est leur système de gouvernance. Aussi, l'état de la gouvernance des entreprises publiques au Bénin montre-t-il que les entreprises publiques ne peuvent contribuer durablement au développement socio-économique du Bénin si elles n'améliorent pas leur gouvernance. Cette gouvernance est appréciée à travers la situation du portefeuille de l'Etat, les relations*

*contractuelles entre l'Etat et les entreprises publiques, le fonctionnement des organes de gestion, la gouvernance financière, la reddition des comptes, les grandes actions et réformes en cours pour une bonne gouvernance des entreprises publiques au Bénin* ». En outre, au sujet de la réorganisation et de la rationalisation des structures de l'Etat, un autre rapport cofinancé par le PNUD, la BAD et African Capacity Building Foundation sur le profil de gouvernance du Bénin publié en Février 2005, relève une inefficacité du contrôle exercé par les structures centrales sur les structures déconcentrées. En plus, « *les administrations déconcentrées souffrent d'une inadéquation criarde des Ressources humaines avec une gestion rigide de leur personnel* » (p.21).

Cette recherche vise à aider à la compréhension de la structure organisationnelle des agences publiques béninoises ainsi que la complémentarité des pratiques de GRH. La problématique de la recherche concerne donc les conditions qui permettraient à la structure organisationnelle et à la complémentarité des pratiques de GRH de développer efficacement la performance organisationnelle des agences publiques. Elle pourrait se résumer par la question suivante : ***Quelles sont les influences de la structure organisationnelle et de la complémentarité des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des agences publiques béninoises ?***

Ainsi, l'objectif général du présent papier est d'analyser les influences de la structure organisationnelle et de la complémentarité des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des agences publiques béninoises. Pour y parvenir, une étude quantitative est menée. Des questionnaires ont été administrés à 50 agents qui sont à des postes de responsabilité dans cinq (5) agences publiques béninoises (Directeur et chef service). Les données recueillies du questionnaire ont été dépouillées dans Excel puis traités dans SPSS (Statistical Package for Social Sciences) dans sa version 21. les régressions linéaires ont été utilisées pour tester les hypothèses de recherche.

Ce papier est organisé de la manière suivante : en premier lieu, nous exposerons la revue de littérature. En deuxième et troisième lieu, nous présenterons respectivement la méthodologie et les résultats de la recherche et en quatrième lieu, nous présentons les tests des hypothèses et les discussions.

## **1. Revue de littérature**

Dans cette section, nous présentons d'abord l'analyse conceptuelle de la performance organisationnelle et sa mesure dans le secteur publique. Nous présentons ensuite le débat sur

le lien entre la structure organisationnelle et la performance organisationnelle puis la relation entre la complémentarité des pratiques de GRH et la Performance organisationnelle.

### **1.1- La performance organisationnelle et sa mesure dans le secteur public**

La performance organisationnelle met en exergue les capacités de l'organisation. L'efficacité organisationnelle est « *le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres.* » (Georgopoulous & Tannenbaum 1957, p. 535).

Pour Nafzaoui & El Kezazy (2021) la mesure de la performance joue un rôle crucial dans la gestion efficace des administrations publiques. En management public, la mesure de la performance organisationnelle constitue l'une des principales difficultés dans les recherches, ceci à cause des caractéristiques très variées des activités et du caractère non lucratif des services publics ayant leurs propres critères de performance subjectifs (Boyne et al, 2007). Ceci du fait que les produits des institutions publiques ne sont pas faciles à mesurer, et que les indicateurs sont insuffisants ou ne peuvent être mesurés (Ritz, 2009 ; Andrews et al 2005).

D'après Hatry(1999) la performance est généralement définie en terme de output (produits) et outcome (résultats finals), qui sont des notions généralement admises.

D'après Pandey et al. (2007), la PO est un concept défini par la société et toutes les mesures de la performance sont subjectives à causes de l'abstraction de certaines choses. Raison pour laquelle les mesures perceptuelles sont appropriées (Brewer, 2006).

De cette analyse, et des études ayant prouvé qu'il existe une corrélation positive entre la mesure objective et la mesure perceptuelle (Gauzente, 2000), l'usage des indicateurs subjectifs est une solution assez bonne, en particulier pour les institutions qui ne disposent pas de données objectives sur la performance, comme les administrations publiques ou les organisations à but non lucratif (Delaney & Huselid, 1996).

Dans la présente étude, nos hypothèses seront testées sur la base d'une mesure perceptuelle de la performance organisationnelle des agences publiques béninoises.

### **1.2- Structure organisationnelle et performance organisationnelle**

Les études portant sur les facteurs explicatifs de la performance organisationnelle sont l'une des principales préoccupations des chercheurs en sciences de gestion et restent un objet central des théories des organisations (Lam-Lam Douaguet & al., 2024). Burns & Stalker (1961) dans Hajer, (2011) opposent deux archétypes organisationnels : le modèle mécanique et le modèle organique. Ils stipulent que compte tenu des changements environnementaux, les

organisations auront besoin de mettre en place des structures et des mécanismes de répartition du travail, de normalisation et de coordination bien spécifiques. Le design mécanique caractérisé par un contrôle hiérarchique accru et une division verticale du travail serait plus approprié dans un environnement stable. Le design organique, caractérisé par une décentralisation de l'autorité, une répartition du travail basée sur les compétences des acteurs et une coordination latérale (plutôt que verticale) serait plus approprié dans des conditions de travail instables induites par exemple par l'introduction d'une innovation. Cela notamment en raison de la complexité et de l'interdépendance des tâches à accomplir qui mettent au premier plan le savoir et l'expertise des acteurs au détriment de la normalisation hiérarchique et de la standardisation des procédures.

De nombreux travaux ont depuis permis d'identifier les différents agencements de facteurs organisationnels porteurs de performance.

Kaplan & Norton (1993), Morin et al. (1994), Ahmady (2016) considèrent la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle. Elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. En effet, Barraud-Didier et al. (2003) et Zineb (2017) soulignent que le type de structure détermine la compétitivité et la recherche de l'excellence. De même, Diene et al (2015) précisent que comme facteur interne la structure organisationnelle explique la performance de l'entreprise. Dans le contexte africain, El Bakkouchi et al. (2023) démontrent que la structure organisationnelle a un impact positif sur la performance organisationnelle des universités publiques. Nous faisons alors l'hypothèse que la structure organisationnelle influence positivement la performance organisationnelle. Ainsi, la première hypothèse s'énonce comme suit :

- ***H1*** : *la structure organisationnelle influencerait positivement la performance organisationnelle dans les agences publiques béninoises*

### **1.3- Complémentarité des pratiques de GRH et Performance organisationnelle**

Plusieurs études ont montré le lien entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises. C'est ainsi que les travaux de Alami et Achaba (2021) démontrent d'une part que les risques associés à la maîtrise des connaissances et des compétences, s'ils sont mal gérés, influencent négativement la performance sociale, et d'autre part qu'une relation positive entre une bonne gestion des risques liés au climat social au travail et la performance sociale. Dans ce sens, la complémentarité des déterminants de cette variable, à savoir une politique de

recrutement adéquate et un suivi de compétences constitue un élément déterminant qui est associé positivement à la performance sociale (Robbins & Judge, 2011). Dans une étude menée sur les organisations publiques en contexte africain, Bandibeno & Nkonga (2018) ont démontré que la qualité des pratiques ressources humaines a un effet positif sur la performance organisationnelle des communes.

Mais quant à l'idée que les pratiques de GRH devraient être complémentaires pour un effet positif sur la performance organisationnelle, elle remonte de plusieurs années. Ainsi, l'étude de Barrette et Carrière (2003), qui révèle ce lien d'influence, est allée plus loin quant à l'influence de cette complémentarité sur les dimensions de la performance organisationnelle. D'après les résultats de cette étude qui porte sur des entreprises du secteur privé, l'effet synergique de ces pratiques varie différemment sur les dimensions de la PO. Ainsi, la complémentarité a une influence plus accrue sur la productivité et l'efficacité que sur le positionnement concurrentiel et l'acquisition de la clientèle chez les entreprises manufacturières. Quant aux entreprises de service, l'effet de la complémentarité des pratiques de GRH sur la productivité et l'efficacité et le positionnement concurrentiel est quasiment le même. Par contre la complémentarité influence deux fois plus l'acquisition de la clientèle et croissance que sur la productivité et l'efficacité, puis le positionnement concurrentiel.

De ce développement, l'hypothèse suivante peut être émise :

- **H2** : *la complémentarité des pratiques de GRH influencerait positivement la performance organisationnelle dans les agences publiques béninoises.*

#### **1.4- Théories mobilisées dans le cadre de cette recherche**

Pour nous permettre de comprendre les effets de la structure organisationnelle et de la complémentarité des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle, nous mobilisons deux courants de recherche.

- *La théorie du New Public Management (NPM)* : le New Public Management voit le jour. Il repose sur une idéologie fondatrice centrale (Christensen & Lægreid, 2001)<sup>1</sup> défendue par une part non négligeable de membres de la sphère politique, administrative ou encore du conseil en organisation : il s'agit de viser une amélioration des performances du secteur public en important des techniques de

---

<sup>1</sup> Christensen et Lægreid (2001) dans Pichault, F., Schoenaers, (2012), « La difficile intégration du référentiel managérial issu du NPM dans les organisations au service de l'intérêt général »

management que l'on retrouve dans les entités économiques du secteur privé (Chevalier & Loshak, 1982). Ainsi, le NPM est caractérisé par trois principaux modèles à savoir : Le modèle de l'efficacité ou modèle du marché ; Le modèle du *downsizing* ; Le modèle de la qualité ou de la recherche de l'excellence.

- *Théorie configurationnelle* : Comme l'indiquent Birkinshaw, Nobel & Ridderstrale (2002), l'un des plus importants axes de pensée sur les organisations est la théorie contingente, dont le principal argument est qu'il n'existe pas une meilleure façon d'organiser mais que la structure organisationnelle optimale dépend d'une série de variables contingentes (Pertusa Ortega & Rienda Garcia, 2005). Aujourd'hui, la théorie contingente compte toujours sur ses adeptes, mais un changement d'emphase a eu lieu dans la littérature envers ladite « approche configurationnelle » qui permet de déterminer l'ensemble des caractéristiques environnementales et organisationnelles qui configure un type déterminé ou une configuration structurelle et examine ces configurations pour un meilleur résultat. Henriot (1999) trouve que c'est incontestablement l'environnement qui constitue le déterminant incontournable, il est à l'origine de toutes les nouvelles configurations.

## 2. Méthodologie de recherche

Elle regroupe l'opérationnalisation des variables, leurs mesures et les enquêtes.

### 2.1- Données et caractéristiques de l'échantillon

L'enquête a été administrée auprès d'un échantillon de jugement (donc non probabiliste)<sup>2</sup> de 5 agences publiques béninoises. Le choix d'un tel échantillon se justifie par le fait que nous avons préféré interviewer les acteurs qui sont à des postes de responsabilité dans les agences publiques béninoises (Directeur et chef service). Les agences retenues sont :

- l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) ;
- l'Agence Béninoise de Gestion Intégrée des Espaces Frontaliers (ABeGIEF)
- l'Agence Nationale des Transports Terrestres (ANaTT).
- l'Agence Territoriale de Développement Agricole (ATDA)
- l'Agence Béninoise d'Electrification Rurale et de Maitrise d'Energie (ABERME)

Ces cinq structures constituent l'objet de notre étude et il convient de préciser que le fait que les agences choisies soient des cinq secteurs (suivant la classification des ministères), assure

---

<sup>2</sup> Le manque d'une liste exhaustive de la population de référence nous a amené à choisir un échantillon de jugement, donc non probabiliste.

une certaine représentativité parce qu'elles relèvent respectivement du secteur social, du secteur de souveraineté, du secteur de l'économie, du secteur agricole et du secteur d'énergie électrique. De plus, elles ont chacune une ancienneté supérieure à trois ans.

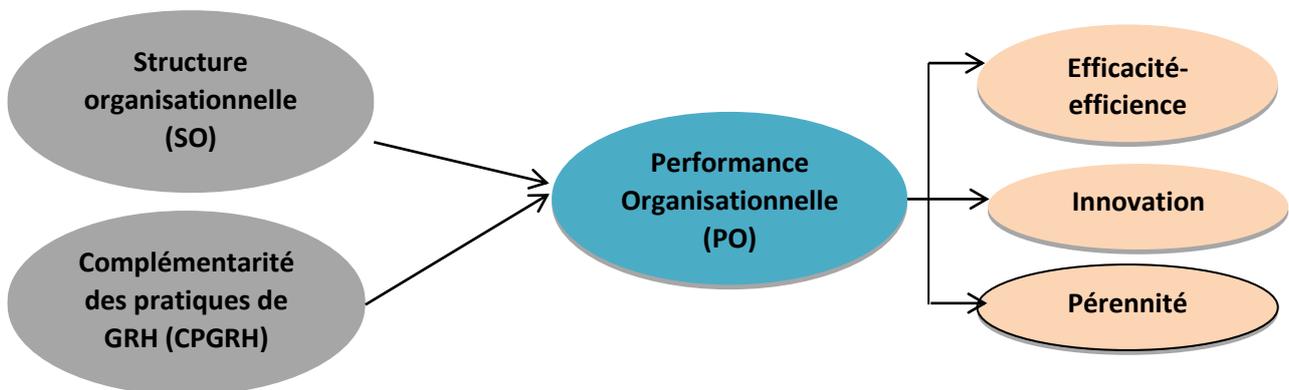
La diversité des catégories (cadres supérieurs et les agents de maîtrise) a été souhaitée afin de collecter des informations variées. Nous avons souhaité aussi que le nombre de cadres Supérieurs soit nettement plus élevé pour une meilleure compréhension du sujet, objet de l'enquête.

L'anonymat des personnes enquêtées a été requis quant à leurs identités, afin de les rassurer et de recevoir d'elles des informations fiables et dont la confidentialité est garantie.

## 2.2- Les variables et leurs mesures

Au terme de la revue de littérature, nous présentons ci-dessus le modèle de la recherche. Il regroupe à la fois des variables explicatives et expliquées.

**Figure N°1 : Modèle de recherche**



**Source :** Nous même

Le modèle de l'étude comporte deux grandes familles de variables à savoir les variables expliquées ou dépendantes et les variables explicatives ou indépendantes.

Pour la variable dépendante, il s'agit de la performance organisationnelle des agences publiques. Quant aux variables indépendantes ou explicatives, elles sont au nombre de deux. Le premier est structure organique des agences publiques, et la deuxième est la complémentarité des pratiques de GRH. Pour cette étude, cinq (5) domaines d'activité de de GRH sont retenues : le recrutement, la rémunération, la formation, l'évaluation du rendement, et la dotation. Précisons que le choix de ces pratiques est fait en référence aux travaux de Barrette & Carrière(2003) puis de El Adraoui (2015).

Pour chacune de ces variables, les répondants devaient se prononcer suivant une échelle de Likert à trois (3) points à savoir : « Pas du tout d'accord » « codé par le chiffre un (1), « ni d'accord ni en désaccord » codé par le chiffre deux (2) et « Tout à fait d'accord » codé par le chiffre trois (3). L'échelle est conçue pour une construction additive du score total et leur fiabilité est testée par alpha de Cronbach.

Toutes les variables de notre recherche ont été mesurées par des instruments déjà validés par la littérature scientifique antérieure. Les variables utilisées pour cette étude, ainsi que leurs items de mesure sont précisés en annexe.

### **2.2.1- Mesure de la complémentarité des pratiques de GRH**

D'après Barrette et son collègue Carrière (2003, pp 434), cette complémentarité est « *l'ensemble des pratiques de différents domaines d'activités de GRH dont l'utilisation conjointe peut être rationnellement justifiée et dont l'effet synergique sur la performance organisationnelle dans un milieu donné peut être empiriquement démontré* ».

Comme soulignés par ces auteurs, la notion de synergie est au cœur du concept de complémentarité et elle en est une résultante. La complémentarité mesure l'effet conjugué des pratiques de différents domaines d'activités de GRH.

La variable « complémentarité des pratiques de GRH » est mesurée par 21 (vingt et un) items par Barrette et Carrière (2003).

### **2.2.2- Mesure de la performance organisationnelle**

La performance organisationnelle est une variable dépendante mesurée par trois facteurs regroupant des mesures qualitatives de la performance organisationnelle des agences publiques béninoises. Ces facteurs sont : l'efficacité et l'efficience, l'innovation puis la pérennité. Au total, 14(quatorze) items sont relatifs à la mesure de la performance organisationnelle (Barrette & Ouellette, 2000 ; Ritz, 2009 ; Coutrot ,2004 ; Lam-Lam Douaguet et al., 2024).

Pour Ritz (2009), la performance organisationnelle est un concept défini par la société et toutes les mesures de la performance sont subjectives. Raison pour laquelle, les mesures perceptuelles sont appropriées, encore que plusieurs études ont prouvé qu'il existe une corrélation positive entre la mesure objective et subjective de la performance organisationnelle (Delaney & Huselid, 1996 ; Barrette & Ouellette, 2000 ; Ritz, 2009 Gauzente, 2000). De plus, les mesures de perception ont l'avantage de permettre l'évaluation

d'organisations pour qui les mesures financières directes de la performance ne sont généralement pas disponibles ou pertinentes.

### **2.3- Outils de traitement et conditions de vérification des hypothèses**

#### **2.3.1- Les outils de traitement des données**

Cette étape de recherche consiste à mettre sous forme exploitable les données collectées. Après les opérations de terrain, la cohérence interne des questionnaires a été vérifiée pour s'assurer qu'ils ont été bien renseignés. Les données recueillies du questionnaire ont été dépouillées dans Excel puis traités dans SPSS (Statistical Package for Social Sciences) dans sa version 21. Ceci nous a permis de disposer d'une base de données valide et de faire sortir, après traitement, des tableaux, des graphiques et des tests statistiques facilitant notre analyse.

#### **2.3.2- Présentation du modèle économétrique**

Un modèle est une représentation d'un ensemble d'hypothèses permettant d'expliquer un phénomène. Compte tenu des objectifs de notre étude, nous allons présenter un modèle de rapport entre la performance organisationnelle, la structure organisationnelle et la complémentarité des pratiques de GRH.

Ainsi, nous avons :

$$PO = \beta_0 + \sum \beta_i X_i + \eta \text{ avec}$$

PO = la performance organisationnelle ; c'est la variable dépendante ;

$\beta_0$  = constant;  $\beta_i$  = coefficient de régression;  $\eta$  = terme d'erreur

Les formes empiriques simplifiées du modèle se présentent comme suit :

(1)  $PO = \beta_0 + \beta_1 SO + \eta$  pour l'hypothèse 1

(2)  $PO = \beta_0 + \beta_1 CPGRH + \eta$  pour l'hypothèse 2

Avec SO= Structure Organisationnelle et CPGRH= Complémentarité des pratiques de GRH

#### **2.3.3- Conditions de vérification des hypothèses**

Nous testons les hypothèses de recherche à travers les régressions linéaires. Ainsi, nous vérifions les hypothèses de recherche par rapport à la significativité du coefficient de régression bêta. Une hypothèse sera alors vérifiée, si elle est significative à 1%.

### **3- Présentation et analyse des résultats de la recherche**

Sur cinquante (50) exemplaires de questionnaires distribués, quarante-sept (47) ont été remplis et récupérés, soit un taux de réponse de quatre-vingt-quatorze pour cent (94%). 35%

des répondants sont des femmes contre 65% d'hommes. Les répondants âgés de plus de 45 ans sont majoritaires, soit le tiers de l'échantillon, et 4,81% des enquêtés ont moins de 35 ans d'âge. Ainsi, nous présentons respectivement les résultats des différents tests élaborés à partir de ce questionnaire.

### 3.1- Résultats relatifs à la relation entre la structure organisationnelle et la performance organisationnelle des agences publiques

Le tableau suivant retrace les caractéristiques dominantes de la structure organisationnelle des agences objet de l'étude.

**Tableau 1 : Caractéristiques dominantes des agences objet de l'étude**

Facteurs	Aspects dominants observés	Types de structures
Division verticale du travail	Division verticale faible	Organique
Division horizontale du travail	Division horizontale faible	Organique
Coordination du travail	Standardisation des résultats, Supervision directe	Mécanique
Départementalisation	A la fois par output et par input	Organique
Liaison inter-unités	Agents de liaison, CODIR, Planification et contrôle, socialisation, mobilisation idéologique	Mécanique et Organique
Centralisation des décisions	Faible pour les décisions opérationnelles	Organique
Buts poursuivis	Priorité aux buts de mission +efficacité	Organique

Source : Résultat de nos recherches

A la lecture des éléments synthétisés dans ce tableau, on peut se permettre de conclure que les agences publiques béninoises sont organiques.

**Tableau 2 : Significativité du modèle d'influence de la structure organisationnelle sur la performance organisationnelle**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	,760 <sup>a</sup>	,526	,13	,27148

a. Valeurs prédites : (constantes), structureorganisationnelle

Source : Résultats de nos recherches

L'analyse du tableau 2 récapitulatif du modèle global de la recherche montre que  $R = 0,760$  (supérieur à 0,5) et  $R^2 = 0,526$ . Ce qui montre que la liaison entre la structure organisationnelle et la performance organisationnelle est bonne.

**Tableau 3 : Effet de la structure organisationnelle sur la performance organisationnelle**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,332	,376		6,201	,000
structure organisationnelle	,139	,172	,760	,953	,000

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

Source : Résultats de nos recherches

L'analyse du tableau 3 révèle que le coefficient Bêta de la variable indépendante « structure organisationnelle » est positif ( $Bêta = 0,760$ ) et significatif au seuil de 1%. Il apparaît donc que cette variable influence positivement la variable dépendante qu'est la performance organisationnelle. Alors, on peut conclure que la structure organisationnelle a une influence positive sur la Performance organisationnelle des agences publiques.

Une analyse approfondie de l'effet de la Structure Organisationnelle sur les différentes dimensions de mesure de la PO, notamment l'efficacité- efficacité, l'innovation et la pérennité donne les résultats suivants.

**Tableau 4 : Effet de la structure organisationnelle sur l'efficacité- efficacité**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,176	,532		4,091	,000
structure organisationnelle	,170	,243	,660	,813	,000

a. Variable dépendante : efficacité- efficacité

Source : Résultats de nos recherches

L'analyse du tableau 4 révèle que le coefficient Bêta de la variable indépendante « structure organisationnelle » est positif ( $Bêta = 0,660$ ) et significatif au seuil de 1%. Il apparaît donc que cette variable influence positivement l'efficacité et l'efficacité. Alors, on peut conclure que la structure organisationnelle a une influence positive sur l'efficacité et l'efficacité des agences publiques.

**Tableau 5: Effet de la structure organisationnelle sur la pérennité**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,733	,648		2,673	,013
structureorganisationnelle	,387	,296	,650	,713	,000

a. Variable dépendante : pérennité

Source : Résultats de nos recherches

L'analyse du tableau 5 révèle que le coefficient Bêta de la variable indépendante « structure organisationnelle » est positif (Bêta =0,650) et significatif au seuil de 1%. Il apparaît clairement donc que cette variable influence positivement la pérennité. Alors, on peut conclure que la structure organisationnelle a une influence positive sur la pérennité des agences publiques.

**Tableau 6: Effet de la structure organisationnelle sur l'innovation**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3,489	,378		9,217	,000
structureorganisationnelle	-,003	,173	,550	,701	,000

a. Variable dépendante : innovation

Source : Résultats de nos recherches

L'analyse du tableau 6 révèle que le coefficient Bêta de la variable indépendante « structure organisationnelle » est positif (Bêta =0,550) et significatif au seuil de 1%. Il apparaît clairement donc que cette variable influence positivement l'innovation. Alors, on peut conclure que la structure organisationnelle a une influence positive sur l'innovation des agences publiques.

### 3.2 - Résultats de la relation entre la complémentarité des pratiques de GRH et la performance organisationnelle

**Tableau 7: Significativité du modèle d'influence de la complémentarité des pratiques de sur la performance organisationnelle**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	,636 <sup>a</sup>	,404	,380	,21228

a. Valeurs prédites : (constantes), complementaritepratiquegrh

Source : Résultats de nos recherches

L'analyse du tableau 7 qui est le récapitulatif du modèle global de la recherche montre que  $R = 0,636$  (supérieur à 0,5) et  $R^2 = 0,404$ . Ce qui signifie que la liaison entre la complémentarité des pratiques de GRH et la performance organisationnelle est bonne.

**Tableau 8: Effet de la complémentarité des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,585	,258		6,143	,000
complementaritepratiquegrh	,476	,116	,636	4,119	,000

a. Variable dépendante : performanceorganisationnelle

Source : Résultats de nos recherches

L'analyse du tableau 8 montre que le coefficient Bêta de la variable indépendante « complémentarité des pratiques de GRH » est positif (Bêta = 0,636) et significatif au seuil de 1%. Il apparaît clairement donc que cette variable influence positivement la variable dépendante qu'est la performance organisationnelle. Alors, on peut conclure que la complémentarité des pratiques de GRH a une influence positive sur la Performance organisationnelle d'une entreprise. Dans le cas d'espèce, la complémentarité des pratiques de GRH influence positivement la performance organisationnelle des agences publiques.

Une analyse approfondie de l'effet de la complémentarité des pratiques de GRH sur les différentes dimensions de mesure de la Performance organisationnelle, notamment efficacité - efficacité, innovation et pérennité donne les résultats suivants :

**Tableau 9: Effet de la complémentarité des pratiques de GRH sur l'efficacité et l'efficience**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,178	,381		3,089	,005
complementaritepratiquegrh	,621	,171	,588	3,632	,001

a. Variable dépendante : efficaciteefficience

Source : Résultats de nos recherches

L'analyse du tableau 9 révèle que le coefficient Bêta de la variable indépendante « complémentarité des pratiques de GRH » est positif (Bêta = 0,588) et significatif au seuil de

1%. Il apparaît clairement donc que cette variable influence positivement l'efficacité et l'efficience. Alors, on peut conclure que la complémentarité des pratiques de GRH a une influence positive sur l'efficacité et l'efficience des agences publiques.

**Tableau 10: Effet de la complémentarité des pratiques de GRH sur la pérennité**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante) complementaritepratiq uegrh	1,547	,550		2,812	,009
	,466	,247	,354	1,891	,070

a. Variable dépendante : perennite

Source : Résultats de nos recherches

L'analyse du tableau 10 révèle que le coefficient Bêta de la variable indépendante « la complémentarité des pratiques de GRH » est positif (Bêta = 0,354) et significatif au seuil de 7% qui est supérieur à notre seuil de significativité fixé à 1%. Il apparaît clairement donc que cette variable a une influence positive mais non significative sur la pérennité.

**Tableau 11 : Effet de la complémentarité des pratiques de GRH sur l'innovation**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante) complementariteprat iquegrh	2,714	,294		9,248	,000
	,348	,132	,468	2,647	,014

a. Variable dépendante : innovation

Source : Résultats de nos recherches

L'analyse du tableau 11 révèle que le coefficient Bêta de la variable indépendante « la complémentarité des pratiques de GRH » est positif (Bêta = 0,468) et significatif au seuil de 1,4% qui est supérieur à notre seuil de significativité fixé à 1%. Il apparaît clairement donc que cette variable a une influence positive mais non significative sur l'innovation.

#### 4- Tests des hypothèses de la recherche et discussions

##### 4.1- Validation des hypothèses

Notre modèle se propose de tester l'effet de la structure organisationnelle sur la performance organisationnelle. En ce qui concerne l'hypothèse n°1, l'analyse de régression nous donne un

coefficient de régression bêta égal à 0,760 significatif au seuil de 1%. Ces résultats indiquent que l'ajustement global est satisfaisant et donc que la structure organisationnelle a une influence positive sur la performance organisationnelle. Une analyse approfondie de l'effet de la Structure Organisationnelle sur les différentes dimensions de mesure de la PO, notamment l'efficacité- efficacité, l'innovation, et la pérennité donne une influence positive et significative sur chacune de ces dimensions avec des effets plus élevés sur l'efficacité- efficacité suivi de la pérennité et l'innovation. On peut ainsi, conclure que la structure organisationnelle a une influence positive sur la performance organisationnelle des agences publiques. **L'hypothèse n°1 est donc confirmée.**

Pour l'hypothèse relative à l'influence de la complémentarité des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle, nos statistiques affichent que les pratiques de GRH sont complémentaires avec un alpha de Cronbach de 0,85. L'analyse de régression linéaire nous donne un coefficient de régression bêta égal à 0,486 significatif au seuil de 1%. Ces résultats indiquent que l'ajustement global est satisfaisant. De l'analyse approfondie de l'effet de la complémentarité des pratiques de GRH sur les différentes dimensions de mesure de la PO, on constate que seul le bêta de l'efficacité- efficacité a une influence significative à 1%. Contrairement à la significativité des bêta de la pérennité et de l'innovation qui sont respectivement de 7% et 1,4% et donc supérieur à 1%. Ces résultats pourraient s'expliquer par des biais liés aux répondants étant donné que ces coefficients bêta sont positifs et significatifs à 5% pour l'innovation et à 10% pour la pérennité. Notons également que de cette analyse, la complémentarité des pratiques de GRH a une influence positive et significative sur la PO avec des effets plus élevés sur l'efficacité-efficacité suivi de l'innovation et de la pérennité. On conclut également que la complémentarité des pratiques de GRH a une influence positive sur la performance organisationnelle des agences publiques. **L'hypothèse n°2 est également confirmée.**

## **4.2- Discussions des résultats**

### **4.2.1- Influence de la structure organisationnelle sur la performance organisationnelle**

De l'hypothèse 1, il ressort que les agences publiques ont une structure organique qui favorise leur PO. Ainsi, le constat est que les agences sont dans un processus de modernisation étant donné que la bureaucratie n'est pas compatible avec la satisfaction des citoyens devenus clients. Cela montre que ces structures de la sphère publique et créées par

décret pour la mise en œuvre des programmes publics ont des dispositifs organisationnels favorables à la gestion par résultats. Puisque Crozier (1979) cité par Pichaut & Schoenaers (2012) disait que « on ne change pas une organisation par décret », l'Etat ne s'est donc pas contenté de créer des agences par décret sans assurer l'adéquation du cadre opératoire avec la gestion par la performance prônée par le NPM. Comme l'ont souligné Mazouz et al (2012), comme toute tentative de changement, des tensions de gouvernance qui sont : structurelles, managériales, éthiques et artéfactuelles naissent. Cette tension structurelle s'apparente aux relations entre les agences et leur ministère.

Les résultats de cette recherche rejoignent ceux de Gagnon (2012) qui montrent que les agences publiques sont des formes structurelles qui rompent avec la bureaucratie mécaniste mais différent de ceux de Salaouatchi & Boucha (2018) ayant montré que le mode de structure organisationnelle du centre hospitalo-universitaire algérien n'a pas permis d'améliorer sa performance.

#### **4.2.2-Influence de la complémentarité des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle**

Dans la présente étude, nous avons étudié l'influence d'un ensemble de pratiques de GRH complémentaires sur la performance organisationnelle des agences publiques. Les résultats obtenus révèlent que la complémentarité des pratiques de GRH améliore la performance organisationnelle des agences publiques béninoise. Le test de cohérence des pratiques de GRH donne un alpha de Cronbach égal à 0,85. Ces statistiques rejoignent celles trouvées par Barrette & Ouellette (2000) et Barrette & Carrière (2003) avec coefficient de Cronbach respectivement 0,77 et 0,84. A la différence que leur étude qui a porté sur les entreprises privées et l'analyse est faite suivant le secteur (industriel et service) dans lequel interviennent les entreprises. Pour ces auteurs, ces pratiques complémentaires ou cohérentes entre elles, sont des « systèmes de RH » ou « système de haute performance ».

A la suite du test de régression linéaire, il est apparu que la complémentarité desdites pratiques influence positivement la performance organisationnelle des agences publiques. Une analyse approfondie tenant compte des dimensions de la performance organisationnelle révèle un effet plus élevé sur l'efficacité-efficience suivi de l'innovation et de la pérennité.

Il est probablement normal que cette dimension de la PO soit le plus associée aux pratiques de GRH dans les agences publiques. En effet, dans ces structures, les pratiques de GRH contribuent davantage à influencer l'atteinte des objectifs. En présumant que les pratiques

retenues dans notre modèle visent à influencer les comportements du personnel dans la recherche continue de la performance, on peut penser qu'une harmonisation des dites pratiques favorise l'émergence des compétences humaines pour un meilleur rendement. Ces résultats suggèrent que plus les pratiques de GRH sont complémentaires, plus le développement des compétences clés orientées vers l'atteinte des objectifs et l'utilisation efficace des ressources et le contrôle des coûts. Ce résultat, rejoint (confirme) l'étude de Barrette et Carrière(2003), où les pratiques complémentaires influencent positivement en premier lieu la productivité et l'efficacité des entreprises manufacturières.

Notons que la complémentarité des pratiques de GRH favorise l'innovation qui occupe le deuxième rang. Cela peut s'expliquer par le fait que le système RH des agences publiques encourage le personnel à donner le meilleur de lui-même pour se mettre au pas quant à la proposition de nouveaux produits aux citoyens, la conformité aux NTIC.

L'influence positive de la complémentarité des pratiques de GRH sur la pérennité des agences, s'associe au fait que ces structures de la sphère publique sont mises en place pour combler des besoins spécifiques des populations. D'où la nécessité de la pertinence et la qualité des services offerts. Il apparaît donc logique que les systèmes de pratique contribuent davantage à influencer cette dimension de la performance afin de maintenir le personnel compétent et d'offrir un bon service aux citoyens.

Il ressort de cette analyse que, plus les pratiques de GRH sont complémentaires, plus le développement des compétences clés est orienté vers la capacité des agents à offrir des services qui répondent aux besoins des populations en termes de qualité et de pertinence.

Notons que d'autres études comme celles de El Adraoui (2015), de Delery & Doty (1996), de Arcand (2000) et de Aït Razouk (2007) avec d'autres pratiques de GRH ont confirmé que la complémentarité des pratiques de GRH peut expliquer une bonne performance organisationnelle des entreprises.

## **Conclusion**

L'objectif fixé à travers cet article était d'analyser empiriquement l'effet de la structure organisationnelle et de la complémentarité des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des agences publiques béninoises. Les résultats de cette recherche ont montré que la structure organisationnelle et la complémentarité des pratiques de GRH influencent positivement la performance organisationnelle des agences publiques.

D'après l'analyse des données recueillies sur le terrain, nous avons pu constater que, la structure organisationnelle des agences publiques béninoises est organique. Cela prouve que ces agences publiques présentent une structure bureaucratique revisitée (néo-wébérien). Toutefois, l'autonomie des managers à qui sont assignés des objectifs se heurte à des obstacles, car selon Facal & Mazouz (2013), le manque d'autonomie pourrait mettre à mal la capacité d'initiative et d'innovation que l'on réclame à grands cris des acteurs publics. Il est donc souhaitable de favoriser une plus grande autonomie des gestionnaires publics, responsabilisés sur des objectifs clairs à atteindre (Emery, 2005).

En ce qui concerne les pratiques de GRH, elles sont complémentaires et cette complémentarité favorise la performance organisationnelle des agences publiques béninoises. Cette influence est plus accrue sur la pérennité de ces structures à travers le maintien d'employés clés et la qualité des services, l'offre de services nouveaux et pertinents, que sur leur efficacité et efficience puis par la suite sur leur aptitude à innover.

Bien que les résultats obtenus montrent la pertinence de cette approche, il nous semble important de relativiser sa portée à la lumière de la complexité de la problématique. Cette contribution demeure toutefois limitée par le nombre d'agences publiques impliquées et la taille de l'échantillon des agents enquêtés. Ainsi, les données seraient plus significatives avec la prise en compte d'un nombre plus important d'agences publiques. Par conséquent, il est imprudent et contestable de supposer la généralisation des résultats à d'autres agences publiques.

Sur le plan théorique, la présente étude a permis de valider empiriquement le caractère organique de la structure organisationnelle des agences publiques et de montrer qu'il existe une relation positive d'une part, entre la complémentarité des pratiques de GRH et la performance organisationnelle et d'autre part, entre la structure organisationnelle et la performance organisationnelle. Au plan managérial, elle montre la nécessité de séparer la fonction politique de la fonction managériale afin que les administrations publiques soient performantes.

En termes de perspective, le choix d'organisations régies par la loi 94-009 du 28 juillet 1994 au Bénin, comme les fonds, les entreprises publiques à caractère commercial serait fort intéressant, pour vérifier la portée de ce modèle. D'autres variables comme la taille, l'âge et l'historique de ces structures pourront être étudiées. Pourquoi ne pas étudier aussi l'influence des composants de la performance organisationnelle suivant la catégorisation sectorielle des Ministères de tutelle de ces organisations ?

Selon la nature de la recherche, son objet, les objectifs poursuivis, les instruments choisis, la population concernée, le cadre du déroulement de la recherche, tout travail scientifique se heurte à des difficultés. La présente étude n'en fait pas exception, et ces difficultés sont de plusieurs ordres à savoir :

- la réticence de certains agents à nous fournir les informations sous prétexte qu'elles pourraient leur porter préjudice ;
- le refus catégorique de certains agents de participer à l'enquête;
- la non disponibilité de certains agents qui sont très sollicités pour les missions sur le terrain.

Observer tous ces prolongements, c'est aussi la preuve que les chercheurs sont de plus en plus à l'écoute des problèmes organisationnels des bras managériaux de l'Etat béninois, tout en reconnaissant aussi la complexité de cette question.

Les limites de cette recherche constituent des voies de recherche futures.

En effet, dans les prolongements futurs, le choix d'autres structures de l'Etat, comme les fonds, les offices à caractère commercial pour mener cette analyse serait fort intéressant, pour vérifier la portée de ce modèle. D'autres variables comme l'effectif, l'ancienneté et l'historique de ces structures pourront être étudiées.

## ANNEXE

### Questionnaire

Questionnaire adressé au personnel des agences publiques béninoises dans le cadre des recherches scientifiques

### ENTÊTE

Questionnaire portant sur le thème de recherche intitulé : «**Structure organisationnelle, pratiques de GRH et performance organisationnelle des agences publiques béninoises** ».

Madame, Monsieur

Merci de bien vouloir compléter ce questionnaire.

Les renseignements contenus dans ce questionnaire sont confidentiels et ne peuvent être publiés que sous formes anonymes.

Nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration

### I- Structure organisationnelle

N° d'ordre	Items de mesure	Pas du tout d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	Tout à fait d'accord
1-	Le travail à accomplir est défini par la fixation d'objectifs globaux et non une description des tâches précises à exécuter	1	2	3
2-	Les postes de travail comportent des tâches à multiple facettes	1	2	3
3-	Le contrôle du travail s'exerce de façon occasionnelle	1	2	3
4-	Les salariés ne se réfèrent pas toujours à la hiérarchie pour régler les problèmes	1	2	3
5-	Chaque agent a des objectifs à atteindre	1	2	3
6-	Les décisions stratégiques sont centralisées tandis que les décisions managériales et opérationnelles sont décentralisées	1	2	3
7-	Les services sont créés sur la base des programmes à exécuter	1	2	3
8-	Le but de mission prime sur la recherche d'efficience	1	2	3

## **II- Cohérence entre les pratiques de GRH**

N° d'ordre	Items de mesure	Pas du tout d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	Tout à fait d'accord
1-	La rémunération ou une partie importante de la rémunération (ex. augmentation au mérite, primes au rendement individuel ou d'équipe) pour la plupart des employés clés est directement liée à des mesures de rendement sur l'atteinte d'objectifs prédéterminés.	1	2	3
2-	Un rendement supérieur au travail peut mener à des récompenses non monétaires (ex. reconnaissances publiques).	1	2	3
3-	Un rendement médiocre au travail (ex. la non atteinte d'objectifs, la non manifestation de comportements attendus) implique l'absence d'augmentation salariale ou d'incitatifs.	1	2	3
4-	L'enrichissement du poste de travail (ex. attribution de responsabilités supplémentaires) entraîne un réajustement du salaire.	1	2	3
5-	Les employés reçoivent une rémunération additionnelle lorsqu'ils maîtrisent de nouvelles habiletés ou de nouvelles compétences.	1	2	3
6-	Lorsqu'un employé réalise ses objectifs de développement professionnel (ex. amélioration de compétences et de connaissances), il peut s'attendre à un ajustement à la hausse de son salaire (ex. prime au mérite, incitatifs variés).	1	2	3
7-	Lors de recrutements difficiles (ex. pénurie de main-d'œuvre) l'organisation offre des avantages au-dessus de la moyenne afin d'attirer les candidats les plus qualifiés.	1	2	3
8-	Les offres salariales de l'organisation sont déterminées en fonction du nombre de candidats disponibles sur le marché du travail.	1	2	3
9-	L'organisation subventionne de la formation externe reliée au développement de carrière de l'individu.	1	2	3
10-	Les besoins en formation (à court ou à long terme) sont identifiés durant le processus de sélection.	1	2	3
11-	Les candidats avec un potentiel élevé sont identifiés par un processus valide (dotation) et préparés à l'avance (développement) pour occuper des postes éventuels avec plus de	1	2	3

	responsabilités.			
12-	Le succès ou l'échec à un cours de formation peut affecter les décisions de dotation (promotions, assignations de projet, etc.) concernant un employé.	1	2	3
13-	Le succès d'une composante de formation obtenue durant l'emploi peut déterminer pour l'individu l'ajout de responsabilités supplémentaires.	1	2	3
14-	Lorsqu'une nouvelle équipe est formée, des activités (ex. promotion de l'équipe, formation) sont mises en œuvre afin d'en assurer son développement et son maintien.	1	2	3
15-	Les employés nouvellement embauchés doivent participer à un programme d'orientation ou de formation.	1	2	3
16-	Les résultats de l'évaluation du rendement affectent directement les décisions de dotation (ex. promotion, gratification..).	1	2	3
17-	Les données de l'évaluation du rendement servent à identifier les individus ayant un potentiel élevé pour une promotion.	1	2	3
18-	Les rétrogradations et les congédiements sont directement appuyés sur les résultats de l'évaluation du rendement.	1	2	3
19-	Des mesures concrètes sont prises dans le but de satisfaire les besoins de développement identifiés lors de l'évaluation du rendement.	1	2	3
20-	Les évaluations du rendement servent à identifier les besoins en formation et en développement pour de futurs postes.	1	2	3
21-	Les données de l'évaluation du rendement sont compilées dans le but d'identifier les besoins de formation et de développement (pour toute l'organisation ou une partie de celle-ci).	1	2	3

### III- Perception de la performance organisationnelle

N° d'ordre	Items de mesure	Pas du tout d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	Tout à fait d'accord
1-	Dans mon unité administrative, nous faisons systématiquement de notre mieux pour réduire les coûts.	1	2	3
2-	Dans mon unité administrative, les processus	1	2	3

	de travail ou les documents sont systématiquement simplifiés			
3-	Dans mon unité administrative, les décisions importantes sont prises de façon ponctuelle	1	2	3
4-	Dans mon unité administrative, le taux d'exécution du plan annuel de travail est satisfaisant	1	2	3
5-	Dans mon unité administrative les projets exécutés sont pertinents	1	2	3
6-	Dans mon unité administrative les objectifs stratégiques sont atteints	1	2	3
7-	Dans mon unité administrative le niveau de mobilisation de ressources est satisfaisant	1	2	3
8-	Dans mon unité administrative les travailleurs sont satisfaits au travail	1	2	3
9-	Mon unité administrative a l'habileté à attirer et maintenir les employés clés	1	2	3
10-	La Direction travaille à réduire les délais de service usager ou client	1	2	3
11-	Mon unité administrative innove en mettant à la disposition des citoyens de nouveaux services.	1	2	3
12-	Dans mon unité administrative, il y a de logiciels spécialisés pour le traitement des dossiers	1	2	3
13-	Dans mon unité administrative, il y a le réseau Intranet	1	2	3
14-	Dans mon unité administrative, il y a le réseau internet	1	2	3

## BIBLIOGRAPHIE

- Ahmady, G. A., (2016), « Organizational structure », 230, 455-462.
- Alami, S. & Achaba, A. (2021), « Quelle est la contribution des pratiques du risk management ressources humaines à la performance organisationnelle ? Enquête exploratoire auprès des établissements hospitaliers d'Agadir », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « volume 2 : Numéro 12 » pp : 283-306.
- Arcand, G. (2000), « Les effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires. » Metz : Université de Metz
- Bandibeno I. K. & Nkonga L. (2018), « L'effet des pratiques ressources humaines sur la performance organisationnelle des communes au Cameroun », *European Scientific Journal*. Edition Vol.14, n<sup>o</sup> 29 ISSN : 1857-7881
- Barraud-Didier et al., (2003), « l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation », *Revue de Gestion des ressources humaines*, n<sup>o</sup> 47 ;pp.2-13.
- Barrette, J. & Carrière, J. (2003), « La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines », *Erudit*, vol 58, n<sup>o</sup> 3, pp.427-453
- Barrette, J. & Ouellette, R., (2000), « Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH », *Erudit*, 55, n<sup>o</sup> 2, pp. 207-226
- Bellé, N. & Ongaro, E., (2014), « Le NPM, les réformes administratives et la motivation au service public : améliorer le dialogue entre les agendas de recherche », *Cairn.info*, *Revue Internationale des Sciences Administratives* n<sup>o</sup>2, Vol. 80, pp.397 - 416
- Bernardini-Perinciolo, J. & Bertolucci, M., (2018) dans Salaouatchi, H.S., Boucha, N., (2018), « Gouvernance hospitalière et nouveau management public dans un centre hospitalo-universitaire en Algérie », *Lebanese Science Journal*, Vol. 19, No. 3
- Birkinshaw, J., Nobel, R. & Ridderstrale, J. (2002), « La connaissance comme variable de contingence : les caractéristiques de la connaissance prédisent-elles la structure organisationnelle ? », *Organisation Science*, 13, 274-289
- Boyer, L. (2006), « Management Des Hommes - Historique, Grands Acteurs Et Auteurs, Methodes, Outils, Perspective », Paris, Editions D'organisation.
- Boyne, G. A., et al., (2007) *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*. Cambridge: Cambridge University Press
- Brewer, G. (2006) 'All Measures of Performance are Subjective: More Evidence on US Federal Agencies', in G. A. Boyne, K. J. Meier, L. J. J. O'Toole et R. M. Waldker (eds.) *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management: 35-54*. Cambridge: Cambridge University Press
- Chevalier, J. & Lochak, D. (1982), « Rationalité juridique et rationalité managériale dans l'administration française », *Revue Française d'Administration Publique*, n<sup>o</sup>24, 53-94.
- Coutrot, T. (2004), « Innovations et stabilité des emplois », *Travail et Emploi*, n<sup>o</sup> 98
- Crozier, M. (1979), « On ne change pas la société par décret », Paris, Grasset.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39: 949-970.
- Delery, J.E. & Doty D.H. (1996), « Modes of Theorizing in strategic human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n<sup>o</sup>4, 802-

835.

- Diene, M. et al., (2015), « Analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone : cas du Sénégal »
- El Adraoui, H.,(2015), « Effets de la GRH sur la performance : validation du modèle configurationnel auprès d' un échantillon de 92 entreprises au Maroc », Cairn. Info, Question(s) de management »n°11 |pp. 43-56
- El Bakkouchi, Y. et al. (2023), « L'impact de la structure organisationnelle sur la performance organisationnelle dans le contexte du nouveau projet d'organigramme des universités marocaines », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-2), 391-406, <https://doi.org/10.5281/zenodo.8418627>
- Emery Y. (2005), « La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation », TELESCOPE . automne
- Facal, J. & Mazouz, B. (2013). « L'imputabilité des dirigeants publics ».Revue française de gestion », volume 8, numéro237, pp.117-132.
- Gagnon O. & Arcand G., (2012), «L'augmentation de la performance organisationnelle par l'application de pratiques de GRH alignées à la stratégie d'affaires »
- Gauzente, C. (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, N° 2, p. 145 - 165.
- Georgopoulous, B.S. & Tannenbaum, A.S. (1957), dans C. Gauzente, « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000, p. 145 - 165.
- Henriet, B. (1999), « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », Revue française de gestion, n° 124, p.82-93
- HILMI, Y., & HILMI, M. (2016). Le développement de l'employabilité, outil pour limiter l'inadéquation formation emploi: Cas du métier d'un responsable financier. Revue Marocaine de recherche en management et marketing, 1(13).
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993), « Mettre en pratique le tableau de bord équilibré », Harvard Business Review, 71, 134,
- Lam-Lam Douaguet. N. et al., (2024) « Pratiques de contrôle de gestion et performance organisationnelle des Pme Tchadiennes », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 12 » pp : 273- 295.
- Mazouz, B. & Leclerc, J., (2008), « La gestion intégrée par résultats », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec
- Mazouz, B., et al., (2015). « le gestionnaire public en question :la difficile conciliation des logiques bureaucratique et managériale ».Revue française de gestion, volume 5, numéro 250, pp.89-104.
- Nafzaoui M. A. & EL Kezazy H. (2021) « Outils du contrôle de gestion et pilotage de la performance des administrations publiques : revue de littérature », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 7» pp : 409 – 425.
- Ngok Evina, J-F. & Kombou, L., (2006), « l'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des entreprises camerounaises », Cairn.info, Revue des Sciences de Gestion , n°219, pp 89 - 98
- Pandey, S. K. et al., (2007) Organizational Effectiveness et Bureaucratic Red Tape', Public Performance & Management Review 30(3): 398-425.
- Pertusa Ortega, E. M. & Rienda Garcia, L. (2005), « Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle », La Revue des Sciences de Gestion, n°

213, pages 73-80

- Pichault, F. & Schoenaers, F. (2012), « La difficile intégration du référentiel managérial issu du NPM dans les organisations au service de l'intérêt général » Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels
- Razouk, A.A., (2007), « Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance », Gestion et Management. Université Nancy2. Français. « NNT :2007NAN22002 ». « tel-01749136 »
- Ritz, A. (2009), « La motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse », Revue Internationale des Sciences Administratives
- Robbins, S. & Judge, T. (2011), « Comportements organisationnels », 14eme édition. Pearson. Volume 2, Numéro 12
- Salaouatchi, H .S. & Boucha, N., (2018), « Gouvernance hospitalière et nouveau management public dans un centre hospitalo-universitaire en Algérie » ,Lebanese Science Journal, Vol. 19, N° 3
- Zineb, I. (2017), « la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Projectique « Volume 2 : n°17 », pp : 93-103