

MODES DE GOUVERNANCE ET PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES AGRICOLES AU BÉNIN : UNE ANALYSE EMPIRIQUE DES MÉCANISMES ET DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES

GOVERNANCE MODES AND SUSTAINABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN BENIN: AN EMPIRICAL ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL MECHANISMS AND DYNAMICS

Antoine E. TAMEGNON

Doctorant en Sciences de Gestion

École Doctorale des Sciences Agronomiques et de l'Eau (EDSAE)

Université de Parakou

LARDES

Bénin

Alexis ABODOHOU

Maître de Conférences

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion

Université de Parakou

CRECI

Bénin

Date de soumission : 03/09/2026

Date d'acceptation : 21/10/2026

Pour citer cet article :

TAMEGNON A. E. & ABODOHOU A. (2026) «MODES DE GOUVERNANCE ET PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES AGRICOLES AU BÉNIN : UNE ANALYSE EMPIRIQUE DES MÉCANISMES ET DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 4 » pp : 388 - 420

RÉSUMÉ

Cette recherche analyse l'influence des modes de gouvernance sur la pérennité des entreprises agricoles au Bénin. Elle s'intéresse plus spécifiquement au rôle de la formalisation de la gouvernance, de la participation des parties prenantes et de la centralisation du pouvoir, tout en examinant l'effet de la taille de l'entreprise sur la formalisation des pratiques de gouvernance. L'étude s'appuie sur une enquête menée auprès de 552 entreprises agricoles réparties dans quatre zones agroécologiques du Bénin. Les données recueillies ont été analysées à l'aide de la méthode des équations structurelles par les moindres carrés partiels (PLS-SEM), la pérennité étant appréhendée comme une construction multidimensionnelle intégrant les dimensions économiques, organisationnelles, sociales et environnementales.

Les résultats montrent que la taille des entreprises favorise la formalisation des pratiques de gouvernance. Celle-ci exerce, à son tour, une influence positive et substantielle sur la pérennité des entreprises agricoles. La participation des parties prenantes contribue également positivement à cette pérennité, tandis qu'une forte centralisation du pouvoir lui est défavorable. Dans l'ensemble, les résultats soulignent l'importance d'une gouvernance progressivement formalisée, participative et fondée sur une délégation suffisante des responsabilités, afin de renforcer la capacité des entreprises agricoles béninoises à assurer leur continuité et leur adaptation dans le temps. L'étude met ainsi en évidence la nécessité d'articuler les mécanismes de structuration interne avec des pratiques de gouvernance favorisant la participation, la coordination et la capacité d'adaptation des entreprises agricoles.

Mots-clés : Gouvernance ; Entreprises agricoles ; Pérennité ; Parties prenantes ; Bénin.

ABSTRACT

This study analyzes the influence of governance mechanisms on the sustainability of agricultural enterprises in Benin. It focuses specifically on the role of governance formalization, stakeholder participation, and power centralization, while also examining the effect of firm size on the formalization of governance practices. The study is based on a survey of 552 agricultural enterprises located in four agroecological zones of Benin. The collected data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), with enterprise sustainability conceptualized as a multidimensional construct encompassing economic, organizational, social, and environmental dimensions.

The findings show that firm size promotes the formalization of governance practices. In turn, governance formalization has a positive and substantial effect on the sustainability of agricultural enterprises. Stakeholder participation also contributes positively to sustainability, whereas a high degree of power centralization has a detrimental effect. Overall, the results highlight the importance of progressively formalized and participatory governance, combined with sufficient delegation of responsibilities, to strengthen the ability of agricultural enterprises in Benin to ensure continuity and adapt over time. The study therefore emphasizes the need to combine internal organizational structuring with governance practices that foster participation, coordination, and adaptive capacity within agricultural enterprises.

Keywords: Governance; Agricultural enterprises; Sustainability; Stakeholder participation; Benin.

Introduction

Faire croître des entreprises agricoles et assurer leur pérennité représente un levier de poids pour l'économie mondiale comme pour la sécurité alimentaire (Jayne et al., 2022). L'agriculture tient une place de premier plan dans les équilibres économiques et sociaux du continent africain. Elle crée des emplois, nourrit les revenus en milieu rural, façonne les chaînes de valeur agroalimentaires (Arouna et al., 2021 ; FAO, 2023). Au Bénin, ce secteur représente environ 28,7 % du produit intérieur brut (PIB) ; près de 70 % de la population active en tire ses moyens de subsistance (INStaD, 2024). Cette importance centrale n'empêche pas les entreprises agricoles de se heurter à des difficultés persistantes : accès restreint au financement, instabilité des marchés, faiblesses dans la gestion stratégique et organisationnelle (Diallo et al., 2020).

La gouvernance, dans ce contexte, se révèle être un facteur qui conditionne fortement la capacité des entreprises agricoles à durer dans le temps. Elle recouvre l'ensemble des mécanismes institutionnels, organisationnels et relationnels qui structurent la prise de décision, le contrôle et la répartition du pouvoir entre les différentes parties prenantes (Charreaux, 1997 ; Aguilera et al., 2008). Plusieurs dimensions de la gouvernance, selon la littérature, contribuent à la performance et à la durabilité des organisations. La formalisation, par exemple, vient renforcer le contrôle et la coordination (Jensen & Meckling, 1976 ; Aguilera & Crespi-Cladera, 2022). La participation des parties prenantes, quant à elle, favorise la circulation de l'information, bâtit la confiance et alimente une création de valeur qui s'inscrit dans la durée (Freeman, 1984 ; Bridoux & Stoelhorst, 2022). Une concentration excessive du pouvoir, à l'inverse, a tendance à rigidifier les organisations et à amoindrir leur capacité d'adaptation (Williamson, 1985 ; Ahlberg et al., 2023).

Ces constats demeurent peu éclairés pour les entreprises agricoles béninoises. Les travaux existants portent avant tout sur les contraintes liées à la production, l'accès aux ressources et les performances économiques (Diallo et al., 2020) ; les mécanismes organisationnels susceptibles d'expliquer la pérennité restent largement dans l'angle mort. Trois manques apparaissent ainsi dans la littérature. Le rapport entre taille de l'entreprise et formalisation de la gouvernance n'a, d'une part, quasiment jamais été examiné conjointement avec la question de la pérennité dans le cas béninois. Les effets spécifiques de la formalisation, de la participation des parties prenantes et de la centralisation du pouvoir sur la pérennité sont, d'autre part, rarement étudiés de façon combinée. Le mécanisme par lequel la croissance d'une entreprise pourrait, à travers la formalisation de sa gouvernance (procédures, délégation, dispositifs de contrôle), favoriser sa pérennité reste, enfin, quasiment inexploré.

Ce dernier aspect appelle un examen particulier. L'effet de la taille sur la pérennité ne se résume probablement pas, en pratique, à un simple rapport direct. À mesure qu'une entreprise grandit, ses activités et ses relations internes gagnent en complexité ; cela conduit fréquemment à formaliser les responsabilités, les procédures et les dispositifs de contrôle, lesquels pourraient à leur tour accroître la capacité de l'entreprise à coordonner ses ressources et à faire face aux incertitudes propres à son environnement. En examinant cette chaîne causale, on s'autorise donc à dépasser une lecture qui se limiterait aux seuls effets directs de la gouvernance.

Cette recherche vise à saisir comment la gouvernance façonne la pérennité des entreprises agricoles au Bénin. Elle s'appuie sur des données collectées auprès de 552 entreprises agricoles. Elle étudie l'effet de la taille sur la formalisation de la gouvernance ; elle examine aussi, en parallèle, les effets conjugués de la formalisation, de la participation des parties prenantes et de la centralisation du pouvoir sur la pérennité des structures observées.

Se pose alors une question de recherche : **dans quelle mesure les modes de gouvernance influencent-ils la pérennité des entreprises agricoles au Bénin ?** Cette démarche relie les dimensions structurelles, relationnelles et organisationnelles de la gouvernance dans un contexte institutionnel et économique resté largement inexploré ; elle contribue, à ce titre, à enrichir la littérature consacrée à la gouvernance des entreprises agricoles.

1. REVUE DE LITTÉRATURE ET FONDEMENTS THÉORIQUES

1.1. Gouvernance des entreprises agricoles et pérennité

La gouvernance est généralement définie comme l'ensemble des mécanismes, formels comme informels, qui organisent la répartition du pouvoir, la prise de décision, le contrôle et la coordination des acteurs au sein d'une organisation (Charreaux, 1997 ; Aguilera & Jackson, 2003). Au sein des entreprises agricoles africaines, ces mécanismes revêtent une physionomie particulière, les logiques entrepreneuriales, familiales et communautaires s'y mêlant étroitement. La gouvernance repose, en pratique, sur une articulation entre dispositifs organisationnels formels (procédures, planification, contrôle) et mécanismes relationnels appuyés sur la confiance, les normes sociales et les solidarités locales (Bertrand et al., 2004). On entend ici par gouvernance l'ensemble de ces mécanismes, formels et informels, qui permettent d'assurer une gestion efficace et durable des exploitations agricoles.

La pérennité, elle, désigne la capacité d'une entreprise à maintenir ses activités dans le temps tout en s'adaptant aux mutations de son environnement économique, institutionnel et technologique (Vergne & Durand, 2010). Les approches récentes la rattachent à plusieurs

dimensions qui se complètent : viabilité économique, performance sociale, capacité organisationnelle, durabilité environnementale (FAO, 2017 ; IFAD, 2021). Cette lecture plurielle prend un relief particulier dans le cas des entreprises agricoles béninoises, soumises à des contraintes climatiques, économiques et institutionnelles qui pèsent lourdement sur leur avenir. La pérennité est ainsi définie, dans ce travail, comme la capacité des exploitations agricoles à concilier viabilité économique, cohésion organisationnelle, responsabilité sociale et durabilité environnementale.

1.2. Fondements théoriques

Saisir la manière dont les modes de gouvernance agissent sur la pérennité des entreprises agricoles appelle une lecture théorique intégrative. Quatre approches complémentaires s'y trouvent convoquées : la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes, la théorie des coûts de transaction et l'approche fondée sur les ressources (Resource-Based View, RBV). Le recours simultané à ces quatre perspectives s'explique par le caractère multidimensionnel de la gouvernance, celle-ci touchant à la fois au contrôle des comportements, à la coordination des acteurs, à la structuration des relations organisationnelles et à la mobilisation des ressources nécessaires à la pérennité ; ces théories ne s'opposent pas, elles s'assemblent plutôt comme autant de pièces complémentaires d'un même cadre explicatif.

La théorie de l'agence forme le premier niveau de cette articulation. Elle porte sur le contrôle et la gestion des asymétries d'information. Jensen et Meckling (1976) établissent que les divergences d'intérêts entre propriétaires, dirigeants et autres acteurs peuvent susciter des comportements opportunistes, et dégrader du même coup l'efficacité organisationnelle. Formaliser les responsabilités, instaurer des procédures de contrôle, mettre en place des dispositifs de suivi : voilà autant de leviers qui renforcent la transparence et alignent les intérêts. Dans les entreprises agricoles, ces mécanismes pèsent d'autant plus que la croissance de l'organisation densifie les relations entre acteurs (Aguilera & Crespi-Cladera, 2022 ; Al-Faryan, 2024).

Un deuxième niveau touche à la coordination et à la gestion des relations entre acteurs. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) vient ici compléter la théorie de l'agence ; elle élargit l'analyse au-delà du seul rapport propriétaire-dirigeant. Pour cette approche, la pérennité dépend aussi de la capacité de l'entreprise à intégrer les intérêts des producteurs, des salariés, des clients, des partenaires techniques et financiers, des collectivités, et de tout autre acteur concerné par ses activités. Faire participer les parties prenantes alimente la circulation de

l'information, construit la confiance, favorise l'appropriation des décisions. De quoi renforcer, en pratique, la résilience et la création de valeur durable (Bridoux & Stoelhorst, 2022).

Cette logique de coordination gagne en précision avec la théorie des coûts de transaction. Celle-ci explique comment les entreprises ajustent leurs mécanismes de gouvernance selon les coûts liés à la coordination, à la négociation et au contrôle des échanges (Williamson, 1985). Plus l'entreprise grandit, plus les transactions se compliquent ; la formalisation des procédures et des responsabilités s'impose alors comme une nécessité. À l'inverse, une centralisation excessive produit des rigidités, et freine l'adaptation de l'organisation à son environnement (Ahlberg et al., 2023). Cette théorie relie ainsi les mécanismes de contrôle et de participation aux choix qui structurent la gouvernance.

Un troisième niveau porte sur la transformation de ces mécanismes organisationnels en capacités durables. L'approche fondée sur les ressources pose, elle, que la pérennité repose sur l'aptitude de l'entreprise à mobiliser, coordonner et valoriser des ressources et compétences créatrices de valeur (Penrose, 1959 ; Barney, 1991). Dans cette perspective, la gouvernance ne se réduit pas à un dispositif de contrôle et de coordination : elle devient aussi une capacité organisationnelle apte à nourrir l'apprentissage, l'innovation et l'adaptation. À ce stade, les entreprises agricoles dotées de mécanismes de gouvernance adaptés réussissent mieux à valoriser leurs ressources, et résistent davantage face aux incertitudes économiques, institutionnelles et climatiques (Jayne et al., 2022 ; Zoogah, 2023).

L'articulation de ces quatre approches dessine donc une lecture hiérarchisée du processus qui construit la pérennité. Les mécanismes de contrôle issus de la théorie de l'agence réduisent les asymétries d'information. Les mécanismes de participation et de coopération, éclairés par la théorie des parties prenantes, mobilisent les acteurs. La théorie des coûts de transaction, elle, rend compte de la manière dont ces mécanismes se structurent selon la complexité des échanges ; la RBV, pour sa part, explique comment ces dispositifs se transforment en capacités organisationnelles favorables à la pérennité. Cette complémentarité prend tout son sens dans le contexte des entreprises agricoles béninoises, là où mécanismes formels de gestion et pratiques relationnelles héritées des dynamiques familiales et communautaires continuent, en pratique, de coexister.

On ne traite donc pas, dans le cadre théorique retenu, les modes de gouvernance comme des dispositifs cloisonnés les uns des autres. Ils forment plutôt un ensemble de mécanismes interdépendants de contrôle, de coordination et de mobilisation des ressources, capables d'agir

sur les différentes facettes de la pérennité des entreprises agricoles. Cette articulation fonde le modèle conceptuel et les hypothèses présentées dans la section suivante.

1.3. Développement des hypothèses de recherche

1.3.1. Taille de l'entreprise agricole et formalisation de la gouvernance

La croissance des entreprises va de pair, selon la littérature, avec une évolution progressive de leurs mécanismes de gouvernance. À mesure qu'une organisation se développe, la complexité croissante de ses activités, de ses effectifs et de ses relations avec les partenaires impose une formalisation plus poussée des procédures de gestion, des responsabilités et des dispositifs de contrôle (Williamson, 1985 ; Charreaux, 1997). Cette formalisation vise notamment à mieux coordonner l'interne ; elle réduit les coûts de transaction et fait gagner en efficacité organisationnelle.

Les recherches empiriques confirment cette relation dans des contextes organisationnels variés. Les entreprises de taille plus importante disposent en général de mécanismes de gouvernance plus structurés : planification formalisée, répartition explicite des responsabilités, outils de suivi plus élaborés (Mees et al., 2019 ; Aguilera & Crespi-Cladera, 2022). Dans le secteur agricole, cette évolution pèse d'autant plus lourd que les entreprises font face à des exigences grandissantes de professionnalisation, de traçabilité et de coordination entre acteurs (Jayne et al., 2022 ; FAO, 2023).

Au Bénin, les entreprises agricoles passent progressivement d'exploitations familiales à des organisations davantage structurées ; cette même dynamique devrait, à ce stade, favoriser la formalisation de leurs mécanismes de gouvernance.

H1 : La taille des entreprises agricoles influence positivement la formalisation de leur gouvernance.

1.3.2. Formalisation de la gouvernance et pérennité des entreprises agricoles

La formalisation de la gouvernance représente un ressort non négligeable pour qu'une organisation dure dans le temps. Clarifier les responsabilités, instaurer des mécanismes de contrôle, formaliser les procédures : ces trois leviers réduisent les asymétries d'information, freinent les comportements opportunistes, donnent plus de poids aux décisions stratégiques. C'est ce qu'affirme la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976). Une telle formalisation nourrit également la continuité de l'organisation ; elle accroît, qui plus est, la capacité de l'entreprise à rassembler et à coordonner ses ressources.

Les organisations munies de dispositifs de gouvernance structurés absorbent mieux les chocs économiques et institutionnels, tout en manifestant une plus grande propension à s'adapter ou à innover ; des travaux récents l'attestent (Aguilera & Crespi-Cladera, 2022). Dans le secteur agricole, cette formalisation facilite, par ailleurs, la planification des activités, la gestion des risques, ainsi que la conformité aux exigences imposées par les partenaires techniques et financiers (Amaeshi et al., 2022 ; FAO, 2023).

De ces observations découle l'idée selon laquelle le renforcement des mécanismes formels de gouvernance contribue à la pérennité des entreprises agricoles béninoises.

H2 : La formalisation de la gouvernance influence positivement la pérennité des entreprises agricoles.

1.3.3. Participation des parties prenantes et pérennité des entreprises agricoles

Produire de la valeur durable exige que l'organisation sache tenir compte des attentes des différents acteurs qui gravitent autour de son fonctionnement ; c'est, du moins, ce que soutient la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Une gouvernance associant les parties prenantes améliore la qualité de l'information disponible. Elle consolide aussi la confiance entre partenaires et rend les décisions plus inclusives, de sorte que la légitimité comme la stabilité de l'organisation s'en trouvent nourries.

Impliquer les parties prenantes stimule la capacité d'innovation, la résilience organisationnelle et la performance sur la durée des entreprises (Bridoux & Stoelhorst, 2022) ; des recherches récentes le confirment. Dans les entreprises agricoles africaines, associer producteurs, salariés, communautés locales et partenaires institutionnels favorise l'appropriation des décisions, facilite la circulation des connaissances (un savoir-faire technique autant qu'un savoir d'usage local) et renforce la capacité d'adaptation aux contraintes économiques et climatiques (Jayne et al., 2022 ; Zoogah, 2023).

Suivant cette logique, une gouvernance appuyée sur une participation active des parties prenantes devrait renforcer la pérennité des entreprises agricoles au Bénin.

H3 : La participation des parties prenantes influence positivement la pérennité des entreprises agricoles.

1.3.4. Centralisation du pouvoir et pérennité des entreprises agricoles

La répartition du pouvoir décisionnel constitue une dimension essentielle de la gouvernance des organisations. Dans les petites structures, une certaine centralisation peut accélérer la prise de décision ; concentrer excessivement le pouvoir tend, en pratique, à brider l'autonomie des

collaborateurs, à restreindre la circulation de l'information et à freiner l'apprentissage organisationnel (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

Les travaux récents montrent qu'une forte centralisation peut réduire la flexibilité stratégique, limiter l'innovation et affaiblir la capacité des organisations à répondre aux évolutions de leur environnement (Ahlberg et al., 2024). Dans les entreprises agricoles, les décisions doivent souvent composer avec les aléas climatiques, les fluctuations des marchés ou les changements de politiques publiques ; une gouvernance trop centralisée risque, dans ce contexte, de compromettre la réactivité et la résilience de l'organisation.

Rapportée aux entreprises agricoles béninoises, cette analyse invite à considérer que concentrer le pouvoir décisionnel pourrait nuire à leur pérennité.

H4 : La centralisation du pouvoir décisionnel influence négativement la pérennité des entreprises agricoles.

1.3.5. Synthèse de la littérature, gap scientifique et positionnement de la recherche

La structuration du pouvoir, la formalisation des règles et la participation des parties prenantes agissent sur la coordination, le contrôle, la mobilisation des ressources et la capacité d'adaptation des entreprises ; c'est ce qui ressort de la littérature sur la gouvernance organisationnelle (Jensen & Meckling, 1976 ; Freeman, 1984 ; Williamson, 1985 ; Barney, 1991). Trois limites se dégagent cependant. Ces travaux portent surtout sur des contextes éloignés de celui des entreprises agricoles africaines, là où arrangements informels, relations personnelles et logiques familiales cohabitent souvent avec des dispositifs formels de gouvernance. Les dimensions de la gouvernance, par ailleurs, sont le plus souvent étudiées isolément ; ce qui empêche de bien saisir leurs effets conjoints sur la pérennité. Les recherches consacrées spécifiquement aux entreprises agricoles béninoises restent, elles, rares, alors même que celles-ci doivent composer avec des contraintes de financement, des aléas climatiques, des marchés instables et des besoins croissants de professionnalisation.

C'est dans cette perspective que la présente recherche analyse conjointement trois modalités de gouvernance, à savoir la formalisation, la participation des parties prenantes et la centralisation du pouvoir, en les rapportant à une conception multidimensionnelle de la pérennité. Elle tient également compte de la taille de l'entreprise (caractéristique structurelle susceptible d'être associée au degré de formalisation de la gouvernance).

L'originalité de l'étude réside dans l'articulation de plusieurs dimensions de la gouvernance au sein d'un même cadre d'analyse, testé auprès de 552 entreprises agricoles réparties dans quatre

zones agroécologiques du Bénin, à l'aide du PLS-SEM. Une telle démarche permet de dépasser une lecture de la gouvernance qui se limiterait aux seuls mécanismes formels. Elle permet, surtout, d'examiner comment structuration interne, participation des acteurs et distribution du pouvoir contribuent, ensemble, à la pérennité des entreprises agricoles béninoises.

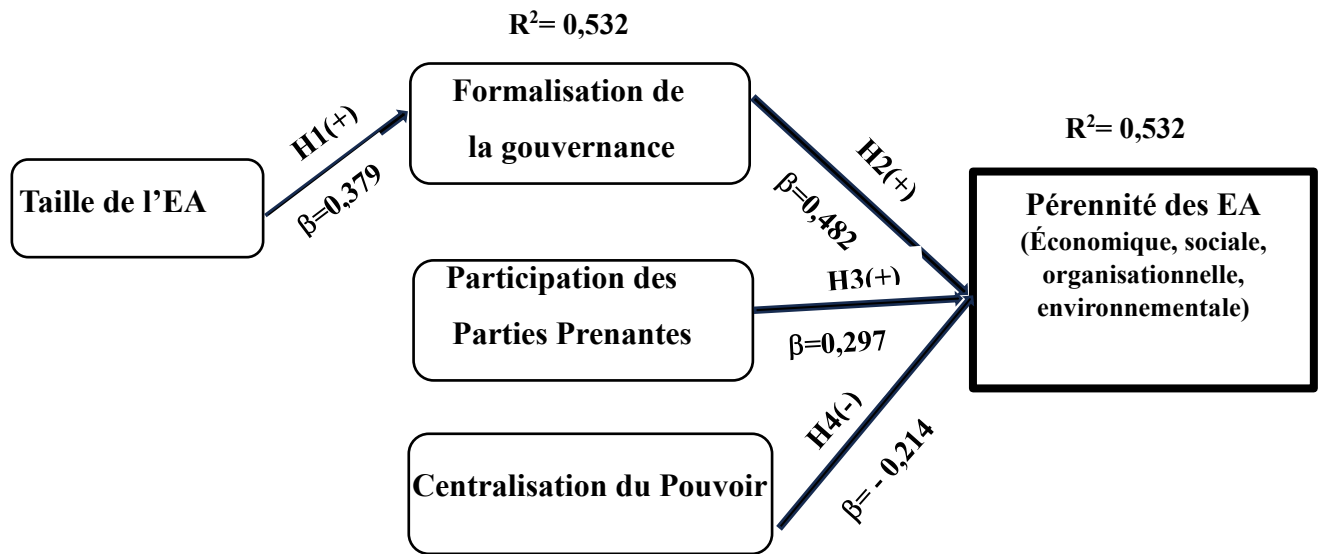
1.3.6. Modèle conceptuel de la recherche

La pérennité des entreprises agricoles ne dépend pas uniquement de leurs ressources et de leurs performances. Elle tient aussi, en pratique, aux modes de gouvernance qui structurent les décisions et les relations entre parties prenantes. Les théories mobilisées convergent vers une même idée : le contrôle, la coordination, la participation et la mobilisation des ressources comptent pour beaucoup dans la pérennité organisationnelle.

Des règles de gouvernance clairement posées organisent et professionnalisent les pratiques de gestion. Associer les parties prenantes au processus, en revanche, tend plutôt à améliorer la qualité des décisions prises ; cela consolide par ailleurs la légitimité de l'organisation. Concentrer le pouvoir de décision entre peu de mains comporte un risque bien identifié : celui de freiner la flexibilité et la capacité d'adaptation de l'organisation. On observe, de manière assez générale, qu'une entreprise en croissance formalise toujours davantage ses responsabilités, ses procédures et ses dispositifs de contrôle.

Le modèle retenu considère la taille de l'entreprise comme une variable structurelle. La formalisation de la gouvernance, l'implication des parties prenantes et la centralisation du pouvoir décisionnel constituent, elles, les variables explicatives directes de la pérennité, celle-ci ne se réduisant pas à une seule dimension : on la pense plutôt comme un construit à plusieurs facettes, articulant les aspects économique, organisationnel, social et environnemental (ce qui suppose, en pratique, de tenir ensemble des logiques parfois difficiles à concilier). Le modèle offre ainsi la possibilité d'étudier, par le biais de la formalisation, les effets directs qu'exercent les différents modes de gouvernance sur la pérennité.

Figure 1 : Modèle structurel empirique des modes de gouvernance et de la pérennité des



*** $p < 0,001$

Source : Auteurs, résultats PLS-SEM (2026)

Tableau N° 1 : Opérationnalisation des Variables

Variables	Dimensions	Indicateurs observables	Sources théoriques	Échelle
Formalisation de la gouvernance	Gouvernance formalisée	Existence de procédures écrites ; définition des responsabilités ; outils de gestion ; mécanismes de contrôle ; planification formalisée	Jensen & Meckling (1976) ; Charreaux (1997)	Likert 1-5
Participation des parties prenantes	Participation	Consultation des employés ; implication des producteurs ; partage de l'information ; mécanismes de concertation ; prise de décision collective	Freeman (1984) ; Bridoux & Stoelhorst (2022)	Likert 1-5
Centralisation du pouvoir décisionnel	Centralisation	Concentration des décisions ; autonomie limitée des collaborateurs ; faible délégation ; contrôle hiérarchique élevé ; faible participation aux décisions	Miller & Le Breton-Miller (2006) ; Ponomareva & Ahlberg (2025)	Likert 1-5
Pérennité économique	Dimension économique	Rentabilité ; croissance ; stabilité financière ; capacité d'investissement ; accès au financement	Barney (1991)	Likert 1-5
Pérennité sociale	Dimension sociale	Satisfaction des employés ; maintien de l'emploi ; cohésion sociale ; implication communautaire	Freeman (1984) ; Elkington (1997)	Likert 1-5
Pérennité organisationnelle	Dimension organisationnelle	Stabilité organisationnelle ; capacité d'adaptation ; continuité des activités ; professionnalisation	Vergne & Durand (2010)	Likert 1-5

Pérennité	Dimension	Gestion durable des ressources ; pratiques	Elkington (1997) ; FAO	
environnementale	environnementale	agroécologiques ; adaptation climatique	(2017)	Likert 1-5

Mode de codification de l'échelle de Likert :

1 = Pas du tout d'accord ;

2 = Plutôt pas d'accord ;

3 = Neutre ;

4 = Plutôt d'accord ;

5 = Tout à fait d'accord.

Source : Auteurs

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans cet article, deux réalités distinctes se cachent derrière l'expression entreprises agricoles (EA). Des exploitations familiales ayant opéré un basculement vers une logique entrepreneuriale, d'une part ; des structures agricoles plus formalisées, d'autre part. Cette distinction sert à tracer une frontière claire entre ce qui tient de la simple subsistance et ce qui procède d'une recherche de valeur, assortie d'une durabilité organisationnelle bâtie dans la durée.

2.1. Cadre conceptuel et opérationnalisation des construits

L'étude s'inscrit sans détour dans une logique explicative. Comment les modes de gouvernance influent-ils sur la pérennité des entreprises agricoles (EA) au Bénin ? C'est pour répondre à cette question que la modélisation par équations structurelles (SEM) a été retenue. Ce choix répond à une nécessité précise, celle d'articuler dans un même mouvement les relations entre variables latentes et variables observées : le SEM intègre aussi bien les effets directs que les effets indirects transitant entre les construits théoriques (Hair et al., 2022 ; Kline, 2023). Le modèle conceptuel repose sur un postulat simple, à savoir que les modes de gouvernance structurent la pérennité des entreprises agricoles. Cette influence se propage, en pratique, sur plusieurs dimensions de leur durabilité organisationnelle.

La pérennité des entreprises agricoles (PER) est ici modélisée comme un construit latent de second ordre, de type réflexif-réflexif. Quatre dimensions de premier ordre permettent de la mesurer : la pérennité économique (PECO), la pérennité sociale (PSOC), la pérennité organisationnelle (PORG) et la pérennité environnementale (PENV). Cette architecture rend compte du caractère multidimensionnel de la pérennité sans sacrifier son unité conceptuelle (conformément aux recommandations méthodologiques en PLS-SEM, Hair et al., 2022).

2.2. Design de recherche et positionnement épistémologique

L'étude s'appuie sur un design quantitatif explicatif, construit sur une démarche hypothético-déductive, et mobilise à ce titre la modélisation par équations structurelles (SEM) afin de tester, dans un même temps, les relations entre les construits latents du modèle conceptuel.

Son ancrage épistémologique relève d'un paradigme positiviste modéré. Les phénomènes organisationnels y sont envisagés comme susceptibles d'être modélisés et éprouvés empiriquement, à travers des relations causales reliant les variables latentes entre elles.

Ce design rend possible l'examen conjoint des effets directs qu'exercent les mécanismes de gouvernance sur les différentes facettes de la pérennité. La robustesse des construits mobilisés s'en trouve, par la même occasion, dûment vérifiée.

2.3. Échantillonnage et collecte des données

L'étude empirique a porté sur une population de 891 entreprises agricoles, repérées dans quatre zones agroécologiques du Bénin. Ces zones ont été retenues pour leur poids dans les activités agricoles ; on y observe aussi, à ce stade, une diversité notable des systèmes de production. Les répertoires et bases disponibles auprès des services déconcentrés de l'État, des organisations professionnelles agricoles et des structures d'appui aux entreprises ont permis d'identifier ces dernières.

La constitution de l'échantillon a reposé sur une démarche raisonnée. Des critères d'éligibilité avaient été définis en amont. Deux conditions s'imposaient aux entreprises retenues : exercer réellement une activité agricole et justifier d'au moins cinq années d'existence. Ce second critère visait à garantir un recul suffisant pour apprécier leur pérennité.

Le travail de terrain, lui, s'est étalé sur 45 jours ; un questionnaire structuré a été soumis, durant cette période, aux dirigeants des entreprises sélectionnées ou, en leur absence, aux responsables en place. Sur les 567 questionnaires diffusés, 552 se sont révélés exploitables, soit un taux de 97,4 %.

Plusieurs précautions ont par ailleurs été prises pour réduire les biais liés à la méthode commune. L'anonymat des réponses a été garanti. Les items, quant à eux, ont été formulés de manière délibérément diversifiée ; une distinction conceptuelle nette a enfin été maintenue entre variables explicatives et variables dépendantes (Podsakoff et al., 2003).

La taille de l'échantillon obtenu semble, à ce stade de l'analyse, suffisante pour permettre l'estimation du modèle d'équations structurelles (Hair et al., 2022 ; Kline, 2023).

Tableau 2 : Description de l'échantillon des entreprises agricoles enquêtées

Caractéristiques	Modalités	Effectif	Pourcentage (%)
Taille	Petite entreprise	247	44,7
	Moyenne entreprise	196	35,5
	Grande entreprise	109	19,8
Ancienneté	5 à 10 ans	218	39,5
	11 à 20 ans	201	36,4
	Plus de 20 ans	133	24,1
Activité dominante	Production végétale	281	50,9
	Élevage	137	24,8
	Transformation	134	24,3
Total		552	100

Source : Données d'enquête

Avant l'estimation du modèle PLS-SEM, les données ont fait l'objet d'un processus de préparation visant à garantir leur qualité et leur cohérence. Les questionnaires ont été vérifiés afin d'identifier les réponses incomplètes, les incohérences de saisie et les valeurs aberrantes. Les questionnaires présentant un taux élevé de données manquantes ou des réponses manifestement incohérentes ont été exclus de l'analyse.

Les données retenues ont ensuite été soumises à un contrôle de cohérence statistique portant sur les distributions des variables, les corrélations entre indicateurs et la présence éventuelle de multicolinéarité. Conformément aux recommandations de Hair et al. (2022), les valeurs du facteur d'inflation de variance (VIF) ont été examinées avant l'estimation du modèle afin de vérifier l'absence de colinéarité excessive entre les construits.

Compte tenu du caractère prédictif de la modélisation PLS-SEM et de sa robustesse vis-à-vis des écarts à la normalité, aucune hypothèse stricte de normalité multivariée n'a été imposée. Les paramètres du modèle ont été estimés par la procédure de bootstrap fondée sur 5 000 rééchantillonnages, permettant d'obtenir des estimations robustes des coefficients de régression, des statistiques t et des niveaux de significativité.

2.4. Instrument de mesure, opérationnalisation et contrôle du biais de méthode commune

Les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire structuré administré aux responsables des entreprises agricoles, construit à partir de la littérature. La gouvernance est appréhendée à travers trois construits : la formalisation de la gouvernance (FG), la participation des parties prenantes (PP) et la centralisation du pouvoir décisionnel (CP). La pérennité (PER) est conçue comme un construit multidimensionnel intégrant les dimensions économique (PECO), organisationnelle (PORG), sociale (PSOC) et environnementale (PENV). Les construits sont mesurés à l'aide d'items évalués sur une échelle de Likert à cinq modalités, de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord ». Le tableau d'opérationnalisation synthétise les dimensions, items, fondements théoriques et échelles de mesure, tandis que le questionnaire complet est présenté en annexe.

Compte tenu de l'utilisation d'un questionnaire unique et d'un répondant principal par entreprise, le risque de biais de méthode commune a été pris en compte. Des précautions procédurales ont été adoptées, notamment une présentation neutre de l'étude, la confidentialité des réponses, la séparation conceptuelle des dimensions et la diversification de la formulation

des items. Aucun test statistique complémentaire n'est présenté, les données nécessaires n'étant plus disponibles ; cette limite est intégrée dans l'interprétation prudente des résultats.

2.5. Fiabilité et validité des mesures

L'évaluation psychométrique des construits a été réalisée conformément aux recommandations de Hair et al. (2022). La fiabilité interne des échelles a été examinée à travers l'Alpha de Cronbach et la fiabilité composite (CR), dont les valeurs dépassent le seuil recommandé de 0,70.

La validité convergente a été évaluée à partir des charges factorielles standardisées et de l'Average Variance Extracted (AVE). Les charges factorielles sont supérieures à 0,60 et les valeurs d'AVE excèdent 0,50, attestant d'une convergence satisfaisante des indicateurs vers leurs construits respectifs.

L'absence de multicollinéarité a également été confirmée à travers les valeurs du Variance Inflation Factor (VIF), inférieures aux seuils critiques recommandés (Hair et al., 2022).

2.6. Méthodes d'analyse des données et test des hypothèses

Les données ont été analysées à l'aide de la modélisation par équations structurelles (SEM), suivant l'approche en deux étapes de Anderson et Gerbing (1988). La première étape a consisté à évaluer le modèle de mesure afin de vérifier la fiabilité et la validité des construits. La seconde a porté sur l'estimation du modèle structurel et le test des hypothèses de recherche à travers les coefficients de régression standardisés (β), les t-values, les p-values et les coefficients de détermination (R^2). Les paramètres du modèle ont été estimés par bootstrap sur 5 000 rééchantillonnages.

Conformément aux recommandations de Hair et al. (2022), l'évaluation du modèle PLS-SEM a reposé sur l'examen successif de la fiabilité des construits, de la validité convergente (AVE), de la validité discriminante (HTMT), de la colinéarité (VIF), du coefficient de détermination (R^2), de la pertinence prédictive (Q^2), de la taille des effets (f^2) ainsi que de l'indice d'ajustement SRMR.

3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Afin de tester simultanément les relations entre les construits latents, un modèle d'équations structurelles (SEM) a été estimé. L'analyse s'est déroulée en deux étapes successives : l'évaluation du modèle de mesure, puis l'estimation du modèle structurel.

3.1. Validation du modèle de mesure

Tableau 3 : Fiabilité interne et validité convergente des construits

Construits	Charges factorielles	Alpha de Cronbach	CR	AVE
Formalisation de la gouvernance (FG)	0,71 – 0,86	0,87	0,89	0,62
Participation des parties prenantes (PP)	0,69 – 0,83	0,84	0,86	0,59
Centralisation du pouvoir (CP)	0,65 – 0,81	0,79	0,82	0,55
Pérennité économique (PECO)	0,72 – 0,88	0,89	0,91	0,68
Pérennité organisationnelle (PORG)	0,74 – 0,87	0,90	0,92	0,70
Pérennité sociale (PSOC)	0,70 – 0,82	0,81	0,81	0,58
Pérennité environnementale (PENV)	0,68 – 0,84	0,85	0,87	0,60

Source : Résultats SmartPLS

Les résultats montrent que l'ensemble des charges factorielles dépasse le seuil recommandé de 0,60. Les coefficients Alpha de Cronbach et de fiabilité composite sont tous supérieurs à 0,70, attestant d'une cohérence interne satisfaisante des échelles de mesure. Par ailleurs, les valeurs d'AVE sont supérieures à 0,50 pour tous les construits, confirmant ainsi leur validité convergente.

Les résultats montrent également que les quatre dimensions de la pérennité (PECO, PSOC, PORG et PENV) présentent des niveaux satisfaisants de fiabilité interne et de validité convergente. Ces dimensions ont ensuite été agrégées dans un construit hiérarchique de second ordre représentant la pérennité globale des entreprises agricoles (PER).

Tableau 4 : Structure du construit de second ordre « Pérennité des entreprises agricoles »

Construit de second ordre	Dimensions de premier ordre
Pérennité des entreprises agricoles (PER)	Pérennité économique (PECO)
	Pérennité sociale (PSOC)
	Pérennité organisationnelle (PORG)
	Pérennité environnementale (PENV)

Source : Auteur, 2026

La pérennité est conceptualisée comme un construit latent de second ordre composé de quatre dimensions complémentaires. Cette modélisation permet de rendre compte du caractère multidimensionnel de la pérennité des entreprises agricoles tout en conservant l'unité conceptuelle du construit global.

3.2. Validité discriminante

Tableau 5 : Ratio HTMT

Construits	FG	PP	CP	PER
FG	-			
PP	0,62	-		
CP	0,54	0,47	-	
PER	0,71	0,69	0,58	-

Source : Résultats SmartPLS

Toutes les valeurs HTMT sont inférieures au seuil critique de 0,85 recommandé par Henseler et al. (2015). Ces résultats confirment l'existence d'une validité discriminante satisfaisante et démontrent que les construits mobilisés mesurent des concepts distincts.

3.3. Diagnostic de colinéarité

Tableau 6 : Évaluation de la multicollinéarité

Variables explicatives	VIF
Formalisation de la gouvernance	2,14
Participation des parties prenantes	2,31
Centralisation du pouvoir	1,92

Source : Résultats SmartPLS

Les valeurs du facteur d'inflation de variance demeurent largement inférieures au seuil critique de 5, indiquant l'absence de problèmes significatifs de multicollinéarité entre les variables explicatives du modèle.

Tableau 7 : Résultats SmartPLS

Indice	Valeur observée	Seuil recommandé
SRMR	0,067	< 0,08

Source : Résultats SmartPLS

La valeur du SRMR est inférieure au seuil recommandé de 0,08, indiquant un niveau satisfaisant d'ajustement global du modèle et confirmant la qualité de la spécification structurelle retenue.

3.4. Validation du modèle structurel

Tableau 8 : Résultats du test des hypothèses

Hypothèse	Relation structurelle	β	t-value	p-value	Décision
H1	Taille $\rightarrow$ FG	0,379	8,217	<0,001	Acceptée
H2	FG $\rightarrow$ PER	0,482	11,26	<0,001	Acceptée
H3	PP $\rightarrow$ PER	0,297	6,894	<0,001	Acceptée
H4	CP $\rightarrow$ PER	-0,214	-4,917	<0,001	Acceptée

Source : Résultats SmartPLS

Bien que les quatre hypothèses formulées soient statistiquement confirmées, les coefficients standardisés observés demeurent d'amplitude modérée (β compris entre -0,214 et 0,482), traduisant des effets réalistes dans un contexte organisationnel complexe. Les résultats montrent

ainsi que la gouvernance constitue un déterminant important, sans pour autant expliquer à elle seule la pérennité des entreprises agricoles. Le coefficient de détermination ($R^2 = 0,532$) indique d'ailleurs qu'une part substantielle de la variance demeure attribuable à d'autres facteurs organisationnels, économiques et institutionnels non intégrés dans le modèle.

Le modèle structurel a été estimé en considérant la pérennité des entreprises agricoles comme un construit hiérarchique de second ordre. Les résultats montrent que la formalisation de la gouvernance exerce l'influence positive la plus importante sur la pérennité globale des entreprises agricoles. La participation des parties prenantes contribue également de manière significative à cette pérennité, tandis que la centralisation du pouvoir décisionnel produit un effet négatif significatif.

3.5. Pouvoir explicatif et pertinence prédictive

Tableau 9 : Coefficients de détermination (R^2) et pertinence prédictive (Q^2)

Variables endogènes	R^2	Q^2
Formalisation de la gouvernance	0,144	0,089
Pérennité des entreprises agricoles	0,532	0,341

Source : Résultats SmartPLS

Le modèle explique 14,4 % de la variance de la formalisation de la gouvernance et 53,2 % de la variance de la pérennité des entreprises agricoles. Les valeurs positives de Q^2 indiquent une pertinence prédictive satisfaisante du modèle, particulièrement pour la variable « Pérennité », dont le pouvoir explicatif apparaît substantiel.

3.6. Taille des effets

Tableau 10 : Évaluation des tailles d'effet (F^2)

Relations structurelles	F^2	Interprétation
Taille → Formalisation de la gouvernance	0,17	Effet moyen
Formalisation → Pérennité	0,31	Effet moyen à fort
Participation → Pérennité	0,18	Effet moyen
Centralisation → Pérennité	0,12	Effet faible à moyen

Source : Résultats SmartPLS.

L'analyse des tailles d'effet montre que la formalisation de la gouvernance constitue le déterminant le plus influent de la pérennité des entreprises agricoles. La participation des parties prenantes présente également un effet substantiel, tandis que la centralisation du pouvoir exerce un effet négatif plus modéré mais statistiquement significatif. Ces résultats soulignent l'importance d'une gouvernance structurée et participative pour assurer la pérennité des entreprises agricoles béninoises.

4. Discussion des résultats

Les trois dimensions de gouvernance examinées n'agissent pas de façon identique sur la pérennité. C'est la formalisation qui pèse le plus lourd dans cette équation, bien davantage que les deux autres mécanismes étudiés. La participation des parties prenantes, elle, joue un rôle de complément favorable ; la centralisation du pouvoir, en revanche, entretient un lien négatif avec la survie des entreprises. On ne peut donc pas traiter la gouvernance comme un bloc homogène de pratiques aux effets convergents.

Pourquoi la formalisation de la gouvernance va-t-elle de pair avec la pérennité ? La théorie de l'agence et celle des coûts de transaction donnent des clés de lecture. Quand les activités d'une organisation gagnent en complexité, définir les responsabilités, formaliser les procédures et instaurer des outils de contrôle permettent de réduire les incertitudes liées à la coordination ; cela limite aussi les asymétries d'information. Les entreprises agricoles y trouvent un moyen de stabiliser leurs décisions et d'assurer un minimum de continuité dans les pratiques, à partir du moment où les responsabilités cessent de peser uniquement sur les épaules du dirigeant ou du fondateur. Il faut se garder, cependant, d'assimiler formalisation et bureaucratisation excessive. Dans le contexte étudié, son intérêt tient surtout à une professionnalisation graduelle, ajustée à la taille et aux besoins propres de l'entreprise.

L'effet positif de la participation des parties prenantes vient enrichir cette lecture. La théorie des parties prenantes montre que la pérennité ne tient pas seulement à la qualité des mécanismes internes de contrôle. Elle dépend aussi de la capacité de l'entreprise à intégrer les intérêts et les informations venant des acteurs qui participent à son fonctionnement. Dans les entreprises agricoles, les relations tissées avec les salariés, les producteurs, les partenaires commerciaux, les organisations professionnelles ou d'autres acteurs de l'environnement peuvent fournir des informations et des ressources utiles à la prise de décision ; la participation favorise ainsi la circulation de l'information, l'appropriation des décisions et la capacité d'adaptation de l'organisation.

Reste la question de la centralisation du pouvoir, qui mérite qu'on s'y arrête un peu. Dès que les activités de l'entreprise gagnent en diversité ou en complexité, concentrer les décisions semble de moins en moins compatible avec les exigences de coordination et d'adaptation : c'est ce que suggère la relation négative observée. Dans une structure faiblement organisée, concentrer le pouvoir peut présenter certains avantages, notamment en matière de rapidité et de simplicité décisionnelle, à ce stade au moins. Mais à mesure que l'entreprise mobilise davantage d'acteurs, de ressources et de partenaires, une concentration trop poussée tend à freiner la délégation, à

ralentir la circulation de l'information et à restreindre l'autonomie des responsables opérationnels.

Cette lecture mérite néanmoins d'être resituée dans le contexte organisationnel propre aux entreprises agricoles béninoises. Nombre d'entre elles reposent sur des relations de proximité, des liens familiaux ou des formes de confiance interpersonnelle. Dans ce type de configuration, que le dirigeant garde un rôle central dans les décisions importantes ne traduit pas forcément une faiblesse de gouvernance. Le résultat obtenu ne signifie donc pas que toute forme de centralisation nuit à l'entreprise ; il indique plutôt qu'une concentration élevée du pouvoir devient moins adaptée lorsque l'entreprise doit développer ses capacités de coordination, de participation et d'adaptation. Cette nuance importe, en pratique, pour ne pas opposer mécaniquement gouvernance formelle et gouvernance relationnelle.

La relation entre taille de l'entreprise et formalisation ajoute enfin une dimension structurelle à l'analyse. Plus l'entreprise grandit, plus le besoin de structurer les pratiques de gouvernance semble s'accroître. Ce constat rejoint une lecture fondée sur les coûts de transaction et sur la complexification organisationnelle : à mesure que le nombre d'acteurs, de responsabilités et de relations s'accroît, les dispositifs informels peinent à assurer seuls la coordination. Structurer les pratiques devient alors la réponse qui accompagne naturellement cette montée en complexité.

De ces résultats pris ensemble se dégage une lecture de la gouvernance fondée sur la complémentarité plutôt que sur l'opposition entre formel et informel. Ce qui paraît assurer la durée des entreprises agricoles, c'est moins une main ferme sur les décisions qu'une formalisation menée pas à pas, des parties prenantes réellement associées, et un pouvoir suffisamment délégué. Cette interprétation rejoint la logique générale des quatre perspectives théoriques mobilisées : réduire les asymétries d'information et améliorer le contrôle ; prendre en compte les intérêts des acteurs concernés ; organiser efficacement les relations et les coûts de coordination ; structurer, enfin, les ressources et capacités internes nécessaires à l'adaptation. L'intérêt du résultat tient donc moins à l'identification d'un mode de gouvernance unique qu'à la mise en lumière de la combinaison entre plusieurs modalités de gouvernance. On pourrait ainsi voir, chez les entreprises agricoles béninoises, la professionnalisation de leur gouvernance comme une marche progressive : la formalisation pose une structure, la participation intègre les acteurs au jeu collectif, et la délégation laisse à l'organisation sa capacité de s'adapter.

CONCLUSION

Cette recherche vise à analyser l'influence des modes de gouvernance sur la pérennité des entreprises agricoles au Bénin. À partir d'une enquête menée auprès de 552 entreprises agricoles et d'une modélisation PLS-SEM, elle met en évidence l'importance de la manière dont les responsabilités, le pouvoir décisionnel et la participation des acteurs sont structurés au sein de ces entreprises.

La pérennité des entreprises agricoles ne tient pas uniquement à leurs ressources ou à leurs performances économiques. La qualité de leur organisation interne compte tout autant, les résultats le montrent clairement. Structurer progressivement les pratiques de gouvernance s'avère un levier décisif pour durer : les responsabilités se définissent mieux, les activités se coordonnent, des mécanismes de contrôle se mettent en place. Cette structuration gagne néanmoins à s'accompagner d'une implication réelle des parties prenantes : l'information circule mieux, les décisions se prennent avec plus de justesse, et l'entreprise s'adapte plus facilement. À l'inverse, une concentration excessive du pouvoir paraît moins adaptée aux exigences de coordination et d'adaptation qu'imposent la croissance et la complexification des activités.

Sur le plan théorique, l'étude contribue à une compréhension intégrée de la gouvernance des entreprises agricoles en mobilisant conjointement les quatre théories retenues. Leur articulation permet de considérer la gouvernance à la fois comme un dispositif de contrôle et de coordination, comme un moyen d'organiser les relations avec les différentes parties prenantes, et comme un support de mobilisation et de valorisation des ressources internes.

Les dirigeants d'entreprises agricoles sont ainsi invités, sur le plan managérial, à engager une professionnalisation progressive de leurs pratiques de gestion, calibrée selon la taille et le niveau de complexité de leur organisation. Il s'agit notamment de clarifier les responsabilités, de renforcer les procédures de gestion et de contrôle, de développer la délégation et d'associer davantage les parties prenantes aux décisions importantes, sans pour autant reproduire des dispositifs bureaucratiques disproportionnés. Les structures d'accompagnement et les pouvoirs publics pourraient, dans cette perspective, renforcer les capacités des dirigeants en matière de planification, de gestion, de contrôle interne et de gouvernance participative.

Cette recherche comporte toutefois certaines limites. Les données reposant principalement sur les déclarations des dirigeants ou responsables, elles peuvent être exposées à un biais de désirabilité sociale. Le caractère transversal de l'enquête empêche, par ailleurs, d'établir avec certitude la temporalité des relations observées, ou d'en inférer une causalité définitive ; le recours au PLS-SEM, bien qu'adapté à l'objectif poursuivi, ne suffit pas non plus, à lui seul, à

établir des relations causales. Des recherches futures pourraient privilégier des dispositifs longitudinaux, croiser données déclaratives et indicateurs objectifs de performance, et examiner d'autres déterminants de la pérennité (accès au financement, caractéristiques des dirigeants, innovation, transformation numérique notamment).

En définitive, l'étude suggère que la pérennité des entreprises agricoles au Bénin repose moins sur la concentration du pouvoir que sur la capacité à construire, progressivement, des modes de gouvernance structurés, participatifs et suffisamment souples pour accompagner l'évolution de l'entreprise.

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Dans le cadre de mes recherches doctorales en sciences de gestion, cette enquête vise à analyser les modes de gouvernance et la pérennité des entreprises agricoles au Bénin. Vos réponses sont strictement confidentielles et utilisées uniquement à des fins scientifiques.

Échelle de réponse Likert 1 à 5 : 1 = Pas du tout d'accord, 2 = Plutôt pas d'accord, 3 = Neutre, 4 = Plutôt d'accord, 5 = Tout à fait d'accord

SECTION 1 : CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE AGRICOLE

Veuillez cocher la réponse correspondant à votre situation.

A1. Zone agroécologique

☐ Borgou

☐ Donga

☐ Alibori

☐ Collines

A2. Type d'entreprise agricole

☐ Entreprise familiale

☐ Coopérative

☐ Entreprise agro-entrepreneuriale

☐ Partenariat public-privé / autre forme de partenariat

A3. Ancienneté de l'entreprise

☐ 5 à 10 ans

☐ 11 à 15 ans

☐ 16 à 20 ans

☐ Plus de 20 ans

A4. Nombre approximatif de personnes travaillant dans l'entreprise

☐ 1 à 5

☐ 6 à 10

☐ 11 à 20

☐ 21 à 50

☐ Plus de 50

A5. Activité agricole principale

- ☐ Production végétale
- ☐ Production animale
- ☐ Transformation agroalimentaire
- ☐ Commercialisation de produits agricoles
- ☐ Activités mixtes

A6. Fonction du répondant

- ☐ Propriétaire / promoteur
- ☐ Dirigeant / responsable
- ☐ Membre du bureau dirigeant
- ☐ Responsable administratif ou financier
- ☐ Autre :

SECTION 2 : FORMALISATION DE LA GOUVERNANCE (FG)

FG1. Les principales procédures de fonctionnement de notre entreprise sont clairement définies.

FG2. Les responsabilités et les rôles des différents responsables sont clairement définis.

FG3. Notre entreprise dispose d'outils formalisés pour assurer le suivi et la gestion de ses activités.

FG4. Des mécanismes de contrôle sont régulièrement utilisés pour suivre les activités et les résultats de l'entreprise.

FG5. Les décisions importantes de l'entreprise s'inscrivent dans une démarche de planification formalisée.

Item	1	2	3	4	5
FG1					
FG2					
FG3					
FG4					
FG5					

Dimension mesurée : gouvernance formalisée.

SECTION 3 : PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES (PP)

PP1. Les employés ou collaborateurs sont consultés avant les décisions importantes concernant l'entreprise.

PP2. Les producteurs ou membres concernés sont impliqués dans les décisions qui affectent leurs activités.

PP3. Les informations importantes relatives à l'entreprise sont régulièrement partagées avec les parties prenantes concernées.

PP4. L'entreprise dispose de mécanismes permettant la concertation entre les différents acteurs concernés.

PP5. Les décisions importantes sont, lorsque cela est nécessaire, prises de manière collective ou concertée.

Item	1	2	3	4	5
PP1					
PP2					
PP3					
PP4					
PP5					

Dimension mesurée : participation des parties prenantes.

SECTION 4 : CENTRALISATION DU POUVOIR DÉCISIONNEL (CP)

CP1. Les décisions importantes de l'entreprise sont principalement prises par une seule personne ou par un nombre très limité de personnes.

CP2. Les collaborateurs disposent d'une autonomie limitée dans la prise de décisions concernant leurs activités.

CP3. Les responsabilités décisionnelles sont peu déléguées aux collaborateurs.

CP4. Le contrôle hiérarchique du dirigeant sur les décisions prises dans l'entreprise est très important.

CP5. Les collaborateurs ou membres de l'entreprise participent peu aux décisions importantes.

Item	1	2	3	4	5
CP1					
CP2					
CP3					
CP4					

CP5					
-----	--	--	--	--	--

Dimension mesurée : centralisation du pouvoir décisionnel.

SECTION 5 : PÉRENNITÉ ÉCONOMIQUE (PECO)

Dans quelle mesure les affirmations suivantes correspondent-elles à la situation de votre entreprise ?

PECO1. Notre entreprise parvient à maintenir une rentabilité satisfaisante de ses activités.

PECO2. Notre entreprise connaît une évolution favorable de ses activités au fil des années.

PECO3. Notre entreprise dispose d'une situation financière suffisamment stable pour poursuivre ses activités.

PECO4. Notre entreprise est en mesure de réaliser régulièrement des investissements nécessaires à son développement.

PECO5. Notre entreprise dispose de possibilités suffisantes pour accéder aux ressources financières nécessaires à ses activités.

Item	1	2	3	4	5
PECO1					
PECO2					
PECO3					
PECO4					
PECO5					

SECTION 6 : PÉRENNITÉ ORGANISATIONNELLE (PORG)

PORG1. Notre entreprise dispose d'une organisation suffisamment stable pour assurer la continuité de ses activités.

PORG2. Notre entreprise est capable de s'adapter aux changements de son environnement.

PORG3. Les activités de notre entreprise peuvent se poursuivre même lorsque certaines difficultés surviennent.

PORG4. Les pratiques de gestion de notre entreprise se professionnalisent progressivement.

PORG5. Notre entreprise dispose d'une organisation permettant d'assurer sa continuité dans le temps.

Item	1	2	3	4	5
PORG1					
PORG2					
PORG3					

PORG4					
PORG5					

SECTION 7 : PÉRENNITÉ SOCIALE (PSOC)

PSOC1. Les employés ou collaborateurs sont globalement satisfaits de leur relation avec l'entreprise.

PSOC2. Notre entreprise contribue au maintien des emplois au sein de ses activités.

PSOC3. Les relations entre les membres et les collaborateurs de l'entreprise sont caractérisées par une bonne cohésion.

PSOC4. Les différentes catégories d'acteurs concernées sont suffisamment impliquées dans la vie de l'entreprise.

PSOC5. Notre entreprise entretient des relations favorables avec les communautés et acteurs de son environnement.

Item	1	2	3	4	5
PSOC1					
PSOC2					
PSOC3					
PSOC4					
PSOC5					

SECTION 8 : PÉRENNITÉ ENVIRONNEMENTALE (PENV)

PENV1. Notre entreprise met en œuvre des pratiques permettant une gestion durable des ressources naturelles.

PENV2. Notre entreprise adopte des pratiques agricoles visant à réduire les effets négatifs sur l'environnement.

PENV3. Notre entreprise prend en compte les risques liés aux changements climatiques dans ses activités.

PENV4. Notre entreprise met en œuvre des pratiques favorisant la préservation des sols, de l'eau et des ressources naturelles.

PENV5. Notre entreprise adapte progressivement ses pratiques agricoles aux contraintes environnementales et climatiques.

Item	1	2	3	4	5
PENV1					
PENV2					

PENV3					
PENV4					
PENV5					

Nous vous remercions pour votre disponibilité et pour votre contribution à cette recherche.

REFERENCES:

- ABOUDOU, H., & HILMI, Y. (2025). L'impact de l'IFRS 15 sur la Gouvernance d'Entreprise: Transitions vers une Transparence Accrue et des Pratiques Financières Responsables. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 4(3), 28-43.
- Adegbite, E. (2015). Good corporate governance in Africa: Antecedents, propositions and peculiarities. *International Business Review*, 24(2), 319–330.
- Aguilera, R. V., & Crespi-Cladera, R. (2022). Global corporate governance: On the relevance of firms' ownership structure. *Journal of World Business*, 57(4), Article 101310.
- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447–465.
- Aguilera, R. V., Desender, K. A., Bednar, M. K., & Lee, J. H. (2015). Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *Academy of Management Annals*, 9(1), 483–573.
- Ahlberg, J., Collin, S. O. Y., Smith, E., & Uman, T. (2024). Board functions in governance arenas: A comparative case study of four Swedish family firms. *Journal of Family Business Management*, 14(3), 672–696.
- Al-Faryan, M. A. S. (2024). Agency theory, corporate governance and corruption: An integrative literature review approach. *Cogent Social Sciences*, 10(1), Article 2337893.
- Amaeshi, K., Adegbite, E., & Rajwani, T. (2022). Corporate governance in Africa: Context, challenges and opportunities. *Business & Society*, 61(3), 623–650.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Arouna, A., Fatognon, I. A., Saito, K., & Futakuchi, K. (2021). Moving toward rice self-sufficiency in sub-Saharan Africa by 2030: Lessons learned from 10 years of the Coalition for African Rice Development. *World Development Perspectives*, 21, 100291.
- Banque mondiale. (2023). *World development report 2023: Migrants, refugees, and societies*. World Bank.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bertrand, N., & Moquay, P. (2004). La gouvernance locale, un retour à la proximité. *Économie Rurale*, 280, 77–95.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022). Stakeholder governance: Solving the collective action problems in joint value creation. *Academy of Management Review*, 47(2), 214–236.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théories et faits*. Economica.
- Diallo, A., Baco, M. N., & Yabi, J. A. (2020). Gouvernance et performance des exploitations agricoles en Afrique de l'Ouest. *Cahiers Agricultures*, 29, Article 15.

- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Food and Agriculture Organization. (2017). *The future of food and agriculture: Trends and challenges*. FAO.
- Food and Agriculture Organization. (2020). *The state of food and agriculture 2020: Overcoming water challenges in agriculture*. FAO.
- Food and Agriculture Organization. (2023). *The state of food and agriculture 2023*. FAO.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gefen, D., Straub, D. W., & Boudreau, M. C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 1–77.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.
- Hounbo, S., Zannou, A., Zossou, E., Zannmènou, C. S., Aoudji, A. K., Sinzogan, A. A., & Ahanchédé, A. (2021). Farmers' preferences and willingness to pay for attributes of integrated pest management methods against *Spodoptera frugiperda* in Benin. *Journal of Integrated Pest Management*, 12(1), Article 45.
- International Fund for Agricultural Development. (2021). *Rural development report 2021: Transforming food systems for rural prosperity*. IFAD.
- Institut National de la Statistique et de la Démographie. (2024). *Annuaire statistique du Bénin 2024*. INSTaD.
- Jayne, T. S., Chamberlin, J., & Headey, D. D. (2022). Land pressures, agricultural transformation and rural development in Africa. *Annual Review of Resource Economics*, 14, 1–24.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). Guilford Press.

- Mees, H., Uhlaner, L., & Flören, R. (2019). Governance and firm performance in family firms. *Small Business Economics*, 53(2), 381–398.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing.
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. (2023). *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture 2023*. FAO.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Polge, E. E. (2015). *Développement et gouvernance des territoires ruraux : Une analyse des dynamiques d'interactions dans deux dispositifs institutionnels en Amazonie brésilienne* [Thèse de doctorat, AgroParisTech].
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
- Schultz, F. C., Valentinov, V., Kirchherr, J., Reinhardt, R. J., & Pies, I. (2024). Stakeholder governance to facilitate collaboration for a systemic circular economy transition: A qualitative study in the European chemicals and plastics industry. *Business Strategy and the Environment*, 33(3), 2173–2192.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Vergne, J.-P., & Durand, R. (2010). The missing link between the theory and empirics of path dependence: Conceptual clarification, testability issues, and methodological implications. *Journal of Management Studies*, 47(4), 736–759.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.
- Zoogah, D. B. (2023). African management research and organizational sustainability. *Africa Journal of Management*, 9(2), 101–120.