

## **Design organisationnel des entreprises culturelles au Bénin**

### **Organizational design of cultural enterprises in Benin**

**YAYA SOULE KISITO Iliassou**

Docteur en Sciences de gestion

Ecole doctorale des sciences économiques et de gestion

Université d'Abomey-Calavi

Laboratoire de recherche en analyse stratégie des organisations (LARSO)

BENIN

**yassviv@gmail.com**

**Rosaline D. WOROU HOUNDEKON**

Professeure Titulaire des Universités en Science de gestion

Ecole doctorale des sciences économiques et de gestion

Université d'Abomey-Calavi

Laboratoire de recherches en analyse stratégique des organisations (LARSO)

BENIN

**worour@yahoo.fr**

**Date de soumission:** 27/06/2023

**Date d'acceptation:** 13/08/2023

**Pour citer cet article :**

YAYA SOULE KISITO I. & D. WOROU HOUNDEKON R. (2023) «Design organisationnel des entreprises culturelles au Bénin», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 » pp : 859 - 885

## Résumé

L'objectif de ce papier est de déterminer la nature du design organisationnel dans les entreprises culturelles au Bénin. Pour se faire, nous sommes appuyés sur la grille d'analyse d'Antoine et al (2017) sur le design organisationnel. Elle analyse les cinq dimensions du design organisationnel à savoir la structure organisationnelle, le processus, les capacités organisationnelles, la technologie et la culture organisationnelle. Notre démarche méthodologique est essentiellement qualitative basée sur un positionnement interprétativiste et un mode de raisonnement inductif. Elle a ainsi consisté à mener des entretiens semi- avec cinquante-un (51) acteurs de entreprises culturelles. Les résultats de notre recherche montrent que le design organisationnel dans les entreprises culturelles est non hiérarchique basé sur la flexibilité et l'innovation. Il a permis de ressortir que dans les entreprises culturelles, la structure organisationnelle est hybride, le processus de travail est flexible, les capacités organisationnelles sont mixtes basées sur la polyvalence et le talent individuel, la technologie utilisée est de soutien et la culture organisationnelle est axé sur le soutien.

**Mots clés :** Design organisationnel ; Structure organisationnelle ; processus ; capacités organisationnelles ; culture organisationnelle.

## Abstract

The aim of this paper is to determine the nature of organizational design in cultural enterprises in Benin. To do so, we have drawn on Antoine and al. (2017) analytical grid on organizational design. It analyzes the five dimensions of organizational design, namely organizational structure, process, organizational capabilities, technology and organizational culture. Our methodological approach is essentially qualitative, based on an interpretivist stance and an inductive mode of reasoning. It involved semi-structured interviews with fifty-one (51) players in cultural enterprises. The results of our research show that organizational design in cultural enterprises is non-hierarchical, based on flexibility and innovation. It revealed that in cultural enterprises, the organizational structure is hybrid, the work process is flexible, organizational capabilities are mixed, based on versatility and individual talent, the technology used is supportive, and the organizational culture is supportive.

**Key words :** Organizational design ; Organizational structure ; Processes ; Organizational capabilities ; Organizational culture.

## Introduction

Des études montrent que l'esprit d'entreprise, une valeur clé, est reconnu dans le monde entier comme un moteur très important du développement économique et social (Audretsch et al., 2007). Ces dernières années, la promotion de l'esprit d'entreprise est devenue un élément fondamental de toutes les politiques de développement économique. La création d'entreprises est alors la seule option pour lutter contre le chômage et réduire la pauvreté dans les pays en développement (Djoutsa Wamba et Hikkerova, 2014). Depuis quelques années, Hausmann et Heinze, (2016) observent une augmentation significative des petites entreprises culturelles et créatives qui contribuent au développement de l'économie nationale. Ces dernières participent activement à la croissance économique nationale, concourent à la valorisation des richesses culturelles, à la création d'emplois et au développement humain et social. Selon Klamer (2011), les caractéristiques du bon entrepreneur culturel recouvrent la capacité à saisir des opportunités, la créativité artistique et managériale, la passion pour l'art, la persuasion pour inclure d'autres acteurs dans les projets, ou encore la prudence, le courage et l'espoir. En d'autres termes, le design organisationnel mis en place est très déterminant pour le succès de l'entreprise. Le design organisationnel est un outil utilisé pour décrire, analyser et concevoir une organisation. Il est souvent présenté comme un outil complexe nécessitant de nombreux modèles théoriques, dont le modèle en étoile de Jay Galbraith (Norroy, 2017). Cependant, Antoine et al. (2017) mettent en évidence cinq dimensions que les entreprises peuvent adapter en fonction du contexte organisationnel. La majorité des entreprises dans le monde forment donc leur design organisationnel en paramétrant ces cinq dimensions afin de mettre en œuvre avec succès leurs stratégies. Comme les configurations, le design organisationnel s'appuie sur la structure organisationnelle, la culture organisationnelle, la technologie, les processus et les capacités organisationnelles. Ces dimensions sont spécifiques à chaque contexte organisationnel. La combinaison de ces dimensions détermine le type de design organisationnel. Dans la littérature, Liu (1983) distingue trois types de design organisationnel. Il s'agit du modèle hiérarchique, transitoire et non hiérarchique. Malgré l'utilité et le poids des entreprises culturelles au Bénin, la littérature sur ces dernières est très rare, voire inexistante. Les nombreux travaux portant sur le secteur culturel s'intéressent aux villes créatives et aux pays développés (Florida, 2002 ; Anderson et al., 2014). Au regard de ces informations, nous nous posons la question suivante : Quelle est la nature du design organisationnel dans les entreprises culturelles au Bénin ? Cet article est structuré en trois parties. Nous présentons dans un premier temps la revue de

littérature, ensuite la démarche méthodologique adoptée dans cette recherche et enfin les résultats et discussions.

## **1. Revue de littérature**

Nous présentons dans cette partie, la recension d'écrits sur le design organisationnel. Nous faisons également une synthèse des travaux effectués sur les innovations managériales.

### **1.1. Le design organisationnel**

Le design organisationnel consiste à concevoir les mécanismes de mise en œuvre de la stratégie. Pour atteindre les objectifs, la forme de l'organisation (par exemple, les procédures opérationnelles, les modèles de gestion, etc. ....) doit être définie. Le design organisationnel est un outil utilisé pour décrire, analyser et concevoir une organisation. Il est souvent présenté comme un outil complexe nécessitant de nombreux modèles théoriques, dont le modèle en étoile de Jay Galbraith (Norroy, 2017). Pour Galbraith (1977), le design organisationnel représente la dualité de la structure et de l'organisation, en combinant des aspects méthodologiques qui enrichissent l'une ou l'autre. Les mécanismes de coordination et de contrôle qui définissent le design organisationnel spécifique à l'organisation jouent un rôle important dans le développement des capacités de traitement de l'information (Kefi, 2011). Le design organisationnel est, en deux mots, la recherche d'un équilibre entre la stratégie, la structure, les processus et les personnes. Selon Kuhn (2020), le design organisationnel devrait permettre de passer de la résolution de problèmes compliqués, ou du moins perçue comme telle, à une nouvelle approche visant à fournir des solutions organiques à des problèmes complexes. Pour mieux appréhender le concept de design organisationnel, Antoine et al (2017) présente une grille d'analyse qui met en exergue ses composantes.

### **1.2. Les composantes du design organisationnel**

Dans cette partie, nous abordons les différentes composantes du design organisationnel en nous appuyant sur la grille d'analyse d'Antoine et al. (2017). Cette grille présente cinq dimensions du design organisationnel qui peuvent être paramétrées en fonction du contexte de l'entreprise. Il s'agit de la structure organisationnelle, du processus, de la capacité organisationnelle, de la technologie et de la culture organisationnelle.

#### **1.2.1. La structure organisationnelle**

Selon Ruelle-Dieu (2021), la théorie configurationnelle repose sur trois hypothèses principales. Il s'agit de la division et de la coordination du pouvoir, des objectifs organisationnels et de

l'hypothèse de la distribution du pouvoir. Mintzberg (1982) est parvenu à présenter cinq configurations organisationnelles qui décrivent chacune un état particulier de la structure, du contexte, des objectifs, du pouvoir des acteurs et des variables interdépendantes (Nizet et Pichault, 2000). Il s'agit de la configuration entrepreneuriale ou simple, configuration missionnaire, configuration bureaucratique ou mécanique, configuration non privée et configuration professionnelle. Cependant une autre forme de configuration émerge dans les organisations : la configuration hybride. Pour Lahaye et Per Janssen (2016), les entreprises sociales sont intrinsèquement hybrides parce qu'elles équilibrent la mission sociale et l'activité économique. Il n'y a pas de modèle pur, mais une forme qui combine des configurations dans un état dynamique stable (Nivet et Trouvé, 2021). Mouakhar et Hachard (2018) estiment que dans les organisations hybrides, la concurrence sur le marché se fait sur la capacité à avoir un impact positif sur la société plutôt que sur la qualité des produits et services. Haigh et Hoffman (2012) pensent que les attentes économiques et la mission sociale au sein d'une même organisation sont associées à des stratégies organisationnelles hybrides. Pour Château Terrisse (2012) encore, les organisations de l'économie solidaire disposent de structures stratifiées et hybrides en lien avec les dimensions sociales, politiques et économiques.

### **1.2.2. La dimension processus**

Un processus est un regroupement de tâches et d'activités interdépendantes qui contribuent à la transformation d'intrants en extrants créant ainsi de la valeur pour les clients (Daft et al., 2010). Cette dimension est au cœur du design organisationnel, car elle peut révéler la chaîne de valeur, ou la raison d'être de l'organisation, grâce à laquelle elle atteint ses objectifs et poursuit sa stratégie. Il s'agit donc de mettre en place une organisation flexible, réactive et compétitive, axée sur la réaction du client (Bertholey et al., 2009). Ce processus organise la relation entre les systèmes humains et technologiques pour produire efficacement, en offrant un environnement de travail satisfaisant et stimulant. Il aboutit à une synthèse harmonieuse de la fusion de ces deux systèmes. Pour que cette synthèse soit harmonieuse, il est impérieux de valoriser la polyvalence, l'implication et la responsabilisation des employés par une organisation du travail flexible. Selon Gratacap et Médan (2013), une démarche d'anticipation et de prévention des risques se développe dans les organisations. De nouveaux objectifs, tels que la flexibilité et la réactivité, sont imposés à tous les acteurs de l'entreprise dans le cadre d'une logique de gestion en flux tendu. Baane, Houtkamp et Knotter (2011) distinguent quatre aspects : le travail sans restriction de temps et d'espace ; le travail indépendant ; les relations

industrielles flexibles ainsi que le libre accès et partage des connaissances et des informations. Les nouvelles formes d'organisation du travail visent à intégrer les tâches liées au travail, à donner aux travailleurs plus d'autonomie et de flexibilité et à leur confier davantage de responsabilités. Selon Ramsay et al. (2000), cela confère aux travailleurs un certain degré de contrôle et de flexibilité. Boxall et Purcell (2003) soulignent que les formes indirectes de représentation des travailleurs, telles que la syndicalisation et les comités mixtes, peuvent avoir été remplacées par des formes plus directes et axées sur les tâches, telles que l'enrichissement des tâches. Grant et Lévesque (1997) concluent que deux types de pratiques sont plus courants dans les entreprises aujourd'hui. Il s'agit de la "flexibilité fonctionnelle" et des "pratiques liées à l'autonomie". Pour Bell (1973), seules les entreprises flexibles et capables de fournir des produits ou services diversifiés et spécialisés prennent le pas sur celles dont l'avantage résidait dans la taille et la production intégrée de grandes séries. Selon Allek (2020), la flexibilité du système de production d'une entreprise au niveau organisationnel s'apprécie sur sa capacité à la réorganisation.

### **1.2.3. La dimension : capacités organisationnelles**

Les dimensions de la capacité organisationnelle font référence aux ressources précieuses, rares, imitables et difficiles à remplacer (Wang et Ahmed, 2007) et à leur combinaison (Lorino et Tarondeau, 2006). Dans les années 1990, plusieurs études ont tenté de distinguer les actifs tangibles des actifs intangibles en termes d'impact sur la compétitivité de l'entreprise. Wernerfelt (1984) et Barney (1995) considèrent que tous les actifs sont des ressources, mais certains auteurs font une distinction plus subtile. Prahalad et Hamel (1990), par exemple, ont introduit le concept de compétence. Pour de nombreux auteurs, le développement de nouvelles compétences est nécessaire dans les entreprises (Antoine et al., 2017). Selon Breillot et al. (1993), la compétence est perçue comme la façon de savoir mobiliser les connaissances ou des qualités pour faire face à un problème donné. Elle peut être envisagée sous l'angle des savoirs, de comportement professionnel, de l'expérience ou encore du processus de résolution de problèmes à mettre en œuvre au cours de l'action. Pour Cohen-Heagi (2010), elle est une combinaison formée de savoir, savoir-faire et savoir être que l'individu va mobiliser simultanément. Peretti (2006) la considère dans le contexte de l'entreprise, comme la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle. Il s'agit donc de la combinaison de connaissance, savoir-faire, expérience, et comportement, s'exerçant dans un emploi précis. D'une façon générale, la compétence individuelle se définit comme un ensemble

relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser dans des conduites professionnelles validées par l'entreprise (Rouby et Thomas, 2004). Quant à la compétence collective d'une organisation, elle est la somme des compétences individuelles. La compétence collective peut évoquer l'activité principale de l'entreprise, qui vendra un savoir-faire collectif (Dejoux, 2013). Pour Jolis (1998), il s'agit d'un processus combinatoire de résolution (c'est-à-dire destiné à résoudre un problème) qui combine des compétences théoriques et des compétences pratiques sociales. L'objectif de la gestion des compétences est l'identification, la sélection, la promotion et la récompense des membres les plus talentueux (Delobbe et al., 2014). En gestion des compétences, quatre modèles en fonction de la finalité poursuivie au travers de la démarche compétence sont dégagés. Il s'agit du modèle de la normalisation, du modèle de la polyvalence, du modèle du talent individuel et du modèle de l'expertise.

#### **1.2.4. La dimension technologie et système d'information**

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) constituent sans aucun doute l'un des sujets qui ont le plus fait parler d'eux ces dernières années (Nafzaoui et El Adib, 2020). En effet, le monde d'aujourd'hui est caractérisé par la transformation numérique. L'intelligence artificielle devient alors un élément essentiel (Bonfour, 2017). Daft et al. (2010) définissent la technologie comme un outil utilisé, des techniques et des actions mises en œuvre pour transformer des intrants organisationnels en extrants. Il existe à cet effet une typologie des technologies (Brousseau et Rallet, 1997). En termes de différenciation, la technologie peut également être utilisée pour l'analyse d'affaires et la création de connaissances. Certains auteurs soulignent que la familiarité avec la technologie facilite son utilisation dans les nouvelles organisations (Galbraith, 2014 ; Vallejo, Denervaud, et Giacomini, 2014). La typologie des technologies n'est pas fondée sur des critères techniques mais sur des propriétés organisationnelles. Nous distinguons trois types d'outils technologiques : les outils de télécommunication, les outils informatiques et les outils télématiques. Cette typologie qui est purement analytique peut être indéfiniment discutée. Elle est néanmoins pertinente pour étudier les relations entre les TIC et les organisations. Selon Balmisse (2005), la technologie sert d'outil collaboratif à part entière pour faciliter les échanges entre les collaborateurs d'une entreprise en vue de faciliter la capitalisation et le partage de connaissances. Certaines entreprises développent selon Benedetto-Meyer et Klein (2017), des outils qui visent à rompre avec les



modes de coordination et de communication formels, cloisonnés et hiérarchisés de la grande entreprise, et à favoriser une logique participative et collaborative.

### **1.2.5. La dimension culture organisationnelle**

La culture organisationnelle peut être comprise comme les valeurs et les croyances partagées et communiquées par les membres d'une organisation (Daft et al., 2010 ; Schein, 1990). Selon Suchman (1995), la légitimité d'une entreprise exige que son comportement soit désirable et compatible avec un système socialement construit de normes et de valeurs sociales. En effet, les nouveaux types de design organisationnel font partie de la nouvelle philosophie du centrage sur les personnes (Fullerton, 2016). Vallejo et al. (2014) vont très loin dans cette direction en supposant que le centrage sur les valeurs humaines sera la nouvelle vision. Cependant, il semble que la centralité humaniste renvoie, tantôt, à la centralité du travailleur, tantôt, à la centralité du client. Les nouvelles formes d'organisation promeuvent la démocratie organisationnelle et l'égalité pour tous les travailleurs en raison de leur caractéristique de décroisement et d'aplatissement des hiérarchies (Anderson et Brown, 2010 ; Fullerton, 2016). Toutefois, certains auteurs affirment que ces valeurs de démocratie et d'égalité ne dépendent pas uniquement de la structure et que la direction joue également un rôle important dans l'instauration d'un climat d'égalité (Du Plessis, 2007 ; Ruhi et Al-Mohsen, 2015 ; Stone et Deadrick, 2015). Ce faisant, ils seront plus conscients des autres équipes qui composent l'organisation et des contraintes auxquelles elles sont confrontées, et seront mieux à même de travailler ensemble pour faciliter l'intégration harmonieuse des équipes dans l'organisation, d'une part, et de l'organisation dans l'environnement, d'autre part (du Plessis, 2007 ; Gulati, Puranam, et Tushman, 2012 ; Hernaus, 2008). Les valeurs démocratiques peuvent être analysées à travers la transparence, la responsabilité, la confiance et l'éthique. Selon Portes et al. (2017), le concept de transparence est utilisé dans de nombreux domaines. Il s'agit d'un concept ancien, essentiel pour comprendre les relations humaines, qui a été discuté dans différents domaines des sciences humaines et sociales. Une organisation caractérisée par une culture flexible offre à ses membres une plus grande liberté d'action, tandis qu'une organisation orientée vers le contrôle régule de manière rigide le comportement de ses membres. En combinant ces deux dimensions, on peut distinguer quatre types de culture organisationnelle à savoir les cultures de type soutiens, les entreprises "innovantes", les entreprises axées sur les « règles » et les cultures de type "but". Cette typologie met en évidence certaines tensions qui se produisent au sein d'une entreprise ou entre deux entreprises en raison de la valorisation de pôles opposés (Brangier, et al., 2004).



### 1.3. Nature du design organisationnel dans les entreprises

Dans le passé, le concept de design organisationnel dans les organisations n'a jamais fait l'unanimité parmi les chercheurs et les praticiens dans le domaine de la gestion des ressources humaines (Simard, 2002). Selon l'auteur, le design organisationnel ne poursuit pas toujours les mêmes objectifs. Il existe donc trois directions représentées par trois grands courants (Coutrot, 1998 ; St-Onge et al., 1998). Le premier courant est associé à l'école classique et mathématique (Ford, 1940 ; Gantt 1971 in Scott 1998 ; Taylor, 1911), qui aborde le design organisationnel dans une perspective plus technique et logique. Selon Simard (2002), l'organisation du travail dans ce paradigme consiste essentiellement en la planification du travail, le contrôle des temps et des mouvements et l'organisation des méthodes et des techniques de production. Dans ce paradigme, il existe une forte division verticale et horizontale du travail. La technologie est au centre de l'action. Les compétences requises, la nature et le rythme du travail sont directement déterminés par la technologie. Les liens sont très hiérarchiques et conduisent à une forte centralisation de la prise de décision. Liu (1983) qualifie cette conception organisationnelle de hiérarchique. Pour l'auteur, le travail est extensif et une rotation des tâches est observée. Le courant humaniste, quant à lui, imprègne le design organisationnel d'une manière tout à fait différente. En plaçant l'individu au centre de l'action, il faut le motiver et lui donner les moyens d'être performant. Mais même si ce concept s'éloigne trop du premier, une attention particulière doit être accordée à la satisfaction du besoin d'appartenance de l'employé. Ce dernier est considéré comme lié à l'environnement de travail, aux tâches, aux collègues et aux supérieurs, plutôt que comme un simple exécutant. Il est désormais suggéré d'enrichir les employés en leur donnant plus d'espace et en les consultant. Les composantes du travail et de la satisfaction des salariés font l'objet d'analyses et d'interventions d'auteurs dont les plus représentatifs et célèbres sont Mayo (1945), Herzberg (1966) et Hackman et Oldham (1980). Liu (1983) qualifie cette forme d'organisation de concept transitoire. Elle est conçue pour s'éloigner progressivement d'un monde du travail fragmenté, standardisé et fortement hiérarchisé, ou du moins pour entraîner un enrichissement du travail, qu'il soit individuel ou collectif. La troisième tendance est le successeur direct de l'Institut Tavistock des relations humaines (Emery, 1959). Il considère le design organisationnel comme un processus dynamique d'organisation des relations entre les systèmes humains et technologiques, dans le but de produire efficacement et de créer un environnement de travail satisfaisant et stimulant. L'organisation du travail doit aboutir à une synthèse harmonieuse par la fusion de ces deux systèmes. Pour que cette synthèse soit harmonieuse, la polyvalence, l'engagement et la responsabilité des employés sont renforcés

par une organisation du travail flexible, basée sur des tâches globales et nécessitant une coopération entre les acteurs de l'organisation. C'est pourquoi la structure est généralement plate et hiérarchique. Il est compréhensible qu'une attention particulière soit accordée au point de vue des employés en ce qui concerne les tâches qu'ils doivent accomplir et la technologie qu'ils doivent utiliser. En conclusion, tout ce que l'on peut dire de cette évolution sociotechnique, c'est qu'elle souligne l'importance centrale des ressources humaines dans tous les processus de production. C'est pourquoi les organisations du travail sont considérées comme des lieux de participation et d'implication des travailleurs au-delà des activités de production, que Liu (1983) décrit comme des formes d'organisation non hiérarchiques basées sur la flexibilité. En outre, elles mettent l'accent sur l'autonomie, l'initiative et la responsabilité individuelles et les encouragent. Le contexte et la forme des entreprises culturelles exigent une flexibilité dans la conception organisationnelle. Selon Demoustier (2019), la forme organisationnelle des entreprises coopératives semble être non seulement une forme d'organisation non hiérarchique, mais aussi une forme d'organisation sociale qui implique les personnes dans toutes les dimensions. Selon Bramaud du Boucheron et al. (2020), le management contemporain s'appuie sur la connaissance collective, est non hiérarchique et mobilise chacun dans la prise de décision au sein d'équipes auto-organisées. Pour Rodet (2019), les travailleurs sont attirés par des environnements moins hiérarchiques et des entreprises plus flexibles. Nous retenons donc que le design organisationnel est la meilleure conception de l'organisation et la mise en place de mécanismes efficaces pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

## **2. Méthodologie de la recherche : étude exploratoire qualitative**

Nous avons utilisé une approche intégrée basée sur une approche d'analyse qualitative. Ainsi, sur la base du volontariat, nous avons mené des entretiens individuels semi-structurés avec 21 dirigeants et 30 membres actifs des entreprises culturelles au Bénin. Les entretiens individuels ont permis de garantir la spontanéité et la liberté de réponse des personnes interrogées. La souplesse des échanges a permis un suivi très personnel, particulièrement utile pour établir une typologie précise des interviewés. Les profils des personnes interrogées étaient très divers, notamment en termes d'âge, de sexe et d'expérience professionnelle. Les entretiens approfondis ont duré entre 30 et 45 minutes. Les principaux thèmes du guide d'entretien étaient liés aux dimensions du design organisationnel. Il s'agit de la structure organisationnelle, de processus de production, des capacités organisationnelles, de la technologie et de la culture organisationnelle. La phase de terrain a consisté à la collecte de données (entretiens) auprès des

personnes sélectionnées dans 07 département du Bénin au cours du mois de mars 2022. Les données recueillies à l'aide de notre téléphone portable ont été intégralement retranscrites. Ce niveau de retranscription a consisté à écouter le discours de chaque personne interrogée, puis à le retranscrire mot à mot (pour produire un rapport des verbatim). Une fois que toutes les données recueillies sur le terrain ont été retranscrites, l'analyse a consisté à coder toutes ces données à l'aide du logiciel MAXQDA Version 2018 selon le plan d'analyse précédemment élaboré à partir du guide d'entretien. Cela a permis de traiter rapidement les données retranscrites, en fournissant un retour d'information à chaque étape de l'analyse. Après le codage des données, l'analyse proprement dite (analyse de contenu) est réalisée selon le plan d'analyse fourni par le logiciel. Enfin, la base de saturation théorique, un rapport d'évaluation est préparé sur la base des résultats d'analyse générés par le logiciel. Dans notre étude, la saturation théorique a été atteinte à partir du 45<sup>ème</sup> entretien. Pour des raisons de prudence et de fiabilité, nous avons continué jusqu'au 51<sup>ème</sup> entretien. Ce qui nous permis de constater qu'il n'y a plus de nouvelles thématiques qui apparaissent.

### **3. Résultats et discussions de la recherche**

Dans cette section, nous présentons premièrement les résultats et ensuite les discussions de la recherche.

#### **3.1. Résultats de la recherche**

Les résultats sont présentés autour de cinq dimensions qui résument la nature du design organisationnel dans les entreprises culturelles au Bénin. Il s'agit de la structure organisationnelle, de processus de production, des capacités organisationnelles, de la technologie et de la culture organisationnelle.

##### **3.1.1. Résultats liés à la structure organisationnelle**

Les résultats obtenus par rapport à la structure organisationnelle dans les entreprises culturelles touchent trois aspects à savoir : la division du travail, le processus de prise de décisions et le mécanisme de coordination.

##### **❖ La division du travail dans les entreprises culturelles**

La division du travail consiste en la répartition des tâches dans une organisation. Dans les entreprises culturelles, la répartition des tâches n'est pas définie de façon formelle car les acteurs ou les membres peuvent se retrouver à faire d'autres tâches ou jouer d'autres rôles. De même, les acteurs ne font pas une séparation radicale au niveau de la conception. C'est un

domaine dans lequel, la conception fait appel à tous les acteurs qu'ils soient au niveau membres du bureau ou acteurs.

*« Dans notre organisation, certes nous avons des tâches, mais nous essayons de faire en sorte que tout le monde soit impliqué au même moment » (interviewé n°8).*

*« (...) je pense que chez moi la conception des prestations, de la planification de nos activités concerne nous tous. On ne met personne de côté. Si les membres sont là c'est aussi pour apprendre. (...) (interviewé n° 15).*

*« Il est important de confier des tâches à chacun mais cela ne veut pas dire que quelqu'un ne doit pas savoir le faire » (interviewé n° 7).*

D'après ces témoignages, la division du travail dans les entreprises culturelles est horizontalement et verticalement faible.

#### ❖ Le processus de prise de décisions

Prendre une décision revient à faire un choix qui impacte la vie d'une organisation. Les décisions peuvent concerner le niveau stratégique, opérationnel. Une décision peut être stratégique ou de planification, tactique ou de pilotage et opérationnelle ou de régulation. Quel que soit son niveau, c'est le processus qui garantit son efficacité. Pour aborder la nature du processus de prise de décision dans les entreprises culturelles, nous nous référons aux discours obtenus des interviews. Deux natures de processus de prise de décisions sont observées au niveau de ces entreprises. La centralisation qui peut être forte ou faible et la décentralisation.

*« (...) pour la prise de décision concernant notre organisation, nous posons le problème à la majorité des acteurs avant de nous positionner » (interviewé n° 12)*

*« Nous organisons souvent des réunions pour échanger sur les décisions à prendre. Ainsi on pose le problème, on écoute l'avis de chacun, on échange pour retenir une décision » (interviewé n°20).*

*« S'il y a une décision à prendre dans notre organisation, on appelle les chefs d'équipes, les doyens de l'organisation, nos conseillers, et on réfléchit sur la décision à prendre quelles que soit sa nature » (interviewé n°6).*

*Pour prendre une décision je n'ai pas besoin de tout le monde. C'est moi qui suis le responsable alors je fais ce qui est bon pour tous » (interviewé n°3)*

*« Lorsqu'il y a une décision à prendre, nous faisons venir tout le monde, nous essayons d'analyser chaque option afin de venir à un consensus » (interviewé n°23)*

Au regard des discours des personnes interviewées, le processus de prise de décision est faiblement centralisé dans les entreprises culturelles.

### ❖ Le mécanisme de coordination

Les mécanismes de coordination sont définis par Henry Mintzberg comme étant les moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail. Le mécanisme de coordination dans une organisation peut correspondre à une forme donnée selon les objectifs des acteurs. Dans les entreprises culturelles, la coordination.

*« (...) en ce qui concerne la coordination des activités, nous avons des chefs d'équipes qui essaient d'aider les autres à mieux faire pour atteindre objectifs » (interviewé n° 15)*

*« Nous communiquons beaucoup ; je peux appeler un collaborateur pour lui dire ce qu'il a à faire au téléphone ou quand j'ai des consignes à donner je peux passer par celui que j'ai immédiatement à côté » (interviewé n° 2)*

*« C'est vrai que nous avons des responsables par section mais, ils ne détiennent par une autorité radicale sur les autres. Ils sont là pour faire passer les informations et accompagner les autres » (interviewé n°20)*

*Nous n'avons un circuit plaqué pour dire que l'information doit venir de tel ou de tel autre. Nous partageons l'information avec tout le monde pour ne pas frustrer les gens. Si tu veux faire trop le chef, les gens vont partir et te laisser interviewé n°10)*

Les discours montrent que le mécanisme de coordination dans les entreprises repose sur un ajustement mutuel compte tenu des défis et du type d'organisation.

En somme, nous retenons en ce qui concerne la structure organisationnelle dans les entreprises culturelles que le mode de division de travail est très faible verticalement parce que les membres sont impliqués dans la prise de décision. Elle est également très faible horizontalement car tous les acteurs sont impliqués dans la conception et la planification des activités à mener. Le processus de prise de décision est collectif faiblement centralisé. Le mécanisme de coordination est orienté vers l'ajustement mutuel puisque les membres travaillent ensemble malgré que ces derniers aient des niveaux de qualification diverses. Ces spécificités renvoient donc à la configuration hybride de Mintzberg.

#### 3.1.2. Résultats liés au processus d'organisation

Le processus d'organisation du travail implique la façon dont les hommes sont arrimés aux travaux à réaliser. La meilleure façon de rendre les ressources humaines productives est d'instaurer des mécanismes d'apprentissages. Ces pratiques consistent à amener les hommes à maîtriser au moins deux postes de travail aussi bien par le maximum de son contenu que l'outil utilisé. Le processus n'est pas rigide dans les entreprises culturelles. Cela est organisé ainsi en raison des dysfonctionnements probables des outils ou de l'indisponibilité des certains acteurs pour des activités ou projets données.



*« (...) nous exigeons que nos membres maîtrisent les contenus d'au moins trois postes. Ils doivent aussi savoir manipuler plusieurs outils. » (interviewé n° 12)*

*« Nous n'aimons pas avoir des arrêts lorsque nous devons faire des activités ou des prestations. Alors nous évitons qu'une seule personne soit le maître d'une poste ou soit le seul à maîtriser un outils » (interviewé n° 2)*

*« Vous êtes d'accord avec moi que si vous avez une seule personne qui maîtrise seule tout, vous êtes grillés. Le jour, il ne vient pas ou quitte, vous ne pouvez plus avancer. Donc dans notre processus de travail, au moins deux personnes maîtrisent un poste. Cela nous couvre » (interviewé n°32)*

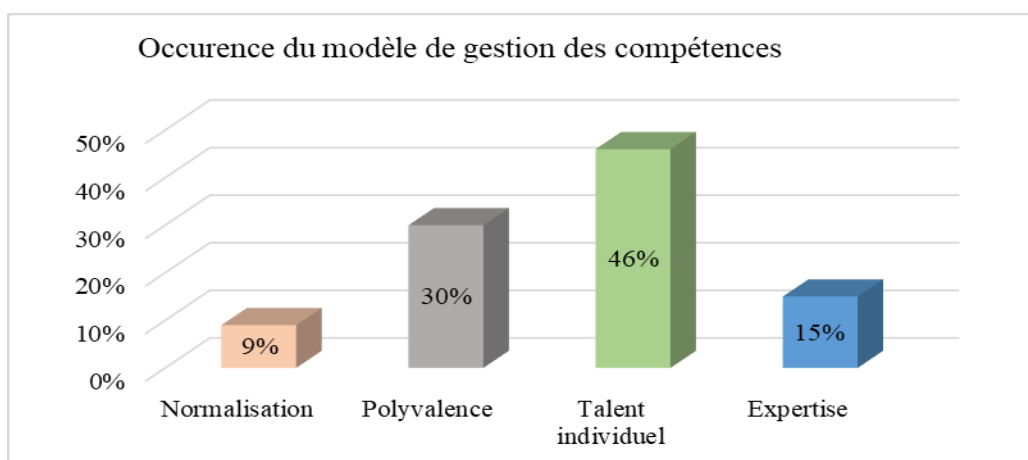
*« Nous faisons en sorte que chaque personne que nous mettons à un poste l'aime et soit motivé à ce poste » (interviewé n°10).*

A travers les verbatim des interviewés de nos enquêtés, on remarque que le processus d'organisation du travail met en cohérence les ressources et les postes. Aussi, le processus permet aux personnes d'apprendre plus d'activités et de maîtriser plusieurs outils. On pourrait conclure que le processus d'organisation du travail dans les entreprises culturelles est flexible.

### 3.1.3. Résultats liés aux capacités organisationnelles

Pour aborder le concept de capacité organisationnelle dans les entreprises culturelles, nous nous basons sur les interviews et les observations. Nous considérons la gestion des compétences au sein de ces organisations. Nous avons décortiqué ainsi les discours pour voir les occurrences en matière de modèles de gestion des compétences. Quatre modèles ont été recherchés. Il s'agit du modèle de la normalisation, de la polyvalence, du talent individuel et de l'expertise. Le graphique ci-après nous présente leurs occurrences d'apparition puis de l'interprétation des discours de nos interviewés.

**Graphique 1 : Occurrence d'apparition des thèmes liés aux capacités organisationnelles**



Source : Conçu à partir des données collectées de mars 2022

A travers ce graphique, nous percevons que les entreprises culturelles ont recours à plusieurs modèles de gestion des compétences pour forger leurs capacités organisationnelles. Le modèle de la normalisation est le moins utilisé avec une proportion de 9%. Le talent individuel représente quant à lui une proportion de 46 % suivi de la polyvalence qui fait 30%. Ce qui explique que les capacités organisationnelles reposent beaucoup plus sur un modèle mixte de talent individuel et de polyvalence.

#### **3.1.4. Résultats liés au rôle de la technologie**

La technologie est utilisée par les acteurs des entreprises culturelles pour leur permettre de simplifier leur interaction et de communiquer avec leurs personnels ainsi qu'avec leurs clients. Pour certains, son rôle est encore plus énorme car elle permet de faire de montage de scénario, d'accroître la visibilité de l'organisation. Dans les entreprises, elle peut avoir donc plusieurs rôles. Mais pour les entreprises culturelles, la technologie joue un rôle de soutien pour faciliter la collaboration au sein de l'organisation. Dans son rôle, il aide à la conservation des données notamment les prestations, les projets élaborés. Les discours ci-après sous-tendent cette conclusion.

*« De nos jours la technologie a envahi le monde. On ne peut pas s'en passer. Nous l'utilisons pour donner des informations via WhatsApp » (interviewé n° 16).*

*« La technologie est très importante dans notre organisation. Parfois nous prenons les prestations sur nos portables pour analyser. Nous envoyons également à nos partenaires pour leur montrer le niveau de préparation et visage de notre prestation » (interviewé n° 4).*

*« (...) la technologie permet à mon organisation de stocker des informations pour une utilisation future. Elle nous permet aujourd'hui d'aller vite. Nous pouvons partager des idées, discuter sans forcément être obligé de nous voir » (interviewé n°18).*

*« (...) au-delà de son rôle de communication, elle nous permet de continuer nos activités sans interruption (...) (interviewé n°10).*

Nous pouvons donc conclure que dans les entreprises culturelles la technologie joue un rôle important de soutien et facilite la collaboration entre les différentes parties prenantes.

#### **3.1.5. Résultats liés à la culture organisationnelle**

Au niveau des résultats sur la culture organisationnelle, nous abordons trois aspects à savoir les types de valeurs humanistes, démocratiques prônées par les entreprises culturelles ainsi que la nature de la culture organisationnelle dans ces entreprises.



### ❖ Les valeurs humanistes

Il existe de façon générale plusieurs valeurs humanistes. Leur nature dépend des objectifs de l'entreprise. Ainsi les discours des interviewés par rapport à ces valeurs dans les entreprises culturelles sont présentés dans l'encadré suivant.

*« Nous faisons tout pour satisfaire nos membres afin que tout le monde se sente motivé »*

*(interviewé n° 15).*

*« Ici, chez nous, il n'y pas de salaire, donc lorsque nous avons des activités, nous faisons en sorte que nos membres et tous les acteurs soient motivés et trouve d'intérêt à continuer avec nous »*

*(interviewé n° 6).*

*« (...) nos membres sont très importants alors il ne faut pas les décourager sinon ils vont partir,*

Au vu de ces discours, nous pouvons retenir que les valeurs humanistes dans les entreprises culturelles comprennent surtout la confiance, le bien-être et la motivation de tous les membres.

### ❖ Les valeurs démocratiques

La nature des organisations culturelles voudrait bien qu'il y existe un certain nombre de valeurs démocratique. Les valeurs démocratiques obtenues des discours des interviewés dans les entreprises culturelles sont présentées dans l'encadré suivant.

*« (...) nous traitons les acteurs avec beaucoup de respect sinon nos partenaires ne nous feront plus confiance » (interviewé n° 3).*

*« Nous faisons en sorte que les partenaires soient satisfaits et aient davantage confiance en nous pour nous donner plus d'activités » (interviewé n° 6).*

*« (...) lorsqu'il y a des projets qu'on nous confie, nous gérons avec beaucoup de transparence, et nous associons tous les membres. Les partenaires sont trop regardants sur ces aspects-là » (interviewé n°31).*

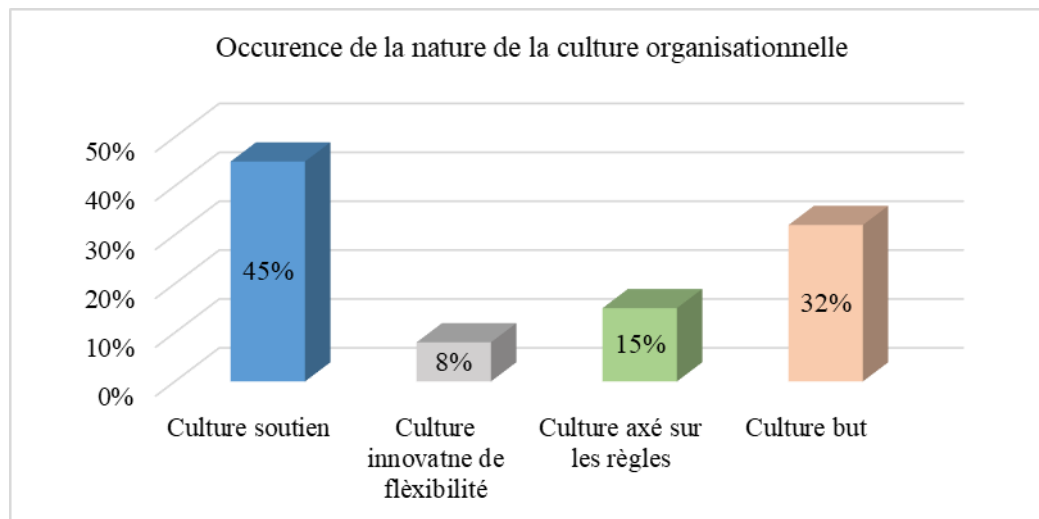
En effet, la transparence, l'équité et l'éthique constituent les valeurs démocratiques présentes dans la plupart des entreprises culturelles au Bénin. Il est très important pour ces dernières de baser leur culture organisationnelle sur ces valeurs au regard de la nature de leurs activités.

### 3.1.6. La nature de la culture organisationnelle dans les entreprises culturelles au Bénin

En ce qui concerne la nature de la culture organisationnelle dans les entreprises culturelles, les discours des interviewés nous ont permis d'aboutir à quatre principales natures. Il s'agit de la

culture axée sur le soutien, axée sur l'innovation et donc flexible, axée sur les règles et axée sur le but. Le graphique ci-après nous présente leurs occurrences d'apparition et l'interprétation des discours de nos interviewés.

**Graphique 1 : Occurrence d'apparition des thèmes liés à la nature de la culture organisationnelle**



**Source :** Conçu à partir des données collectées de mars 2022

Au regard de ce graphique, nous constatons que dans les entreprises culturelles, plusieurs valeurs sont prônées. Cependant les valeurs tendent à 45% vers une culture organisationnelle de soutien, à 32% vers le but, 15% vers les règles et 08% vers l'innovation-flexibilité. Les cultures axées sur le soutien. Les discours si après sous-tendent ces résultats.

En général, nous pouvons conclure que la culture organisationnelle dans les entreprises culturelles est de type soutien et prône des valeurs humanistes de confiance et de bien-être des membres ainsi que des valeurs démocratiques basées sur la transparence, l'équité et l'éthique.

### **3.1.7. Synthèse des résultats sur le design organisationnel dans les entreprises culturelles au Bénin**

Au regard des résultats sur les paramètres du design organisationnel, la grille de lecture du design organisationnel dans les entreprises culturelles se présente comme suit :

**Tableau : Grille de lecture du design organisationnel dans les entreprises culturelles**

<b>Dimension du design organisationnelle</b>	<b>Caractéristiques</b>
<b>Structure organisationnelle</b>	Hybride avec une division du travail faible, un processus de prise de décision peu centralisé et un ajustement mutuel comme mécanisme de coordination
<b>Processus</b>	Flexibilité basée sur l'apprentissage et la maîtrise de plusieurs activités
<b>Technologie</b>	Rôle de soutien pour faciliter la collaboration au sein de l'organisation et la conservation des données
<b>Capacités organisationnelle</b>	Modèle de gestion des compétences basé sur le talent individuel et la polyvalence
<b>Culture organisationnelle</b>	Type soutien avec des valeurs humanistes telles que la confiance, le bien-être et la motivation ainsi que des valeurs démocratiques constituées de transparence, d'équité et d'éthique

**Source :** Conçu à partir des données collectées mars 2022

Ce tableau présente la grille de lecture du design organisationnel dans les entreprises culturelles en contexte d'incertitude au Bénin. On remarque que les paramètres du design organisationnel sont identiques au commun des entreprises en général et d'autres par contre sont spécifiques aux entreprises culturelles. On pourrait ainsi qualifier le design organisationnel des entreprises culturelles de non hiérarchique, innovant et flexible.

### **3.2. Discussion**

A ce niveau, il s'agit d'éclairer la nature du design organisationnel dans les entreprises culturelles au Bénin. Il s'agit donc de mettre en lumière la spécificité des dimensions du design organisationnel dans ces organisations. Rappelons que l'analyse documentaire sur le design organisationnel s'est référée à la littérature spécialisée et académique. Ceux-ci ont identifié les dimensions du design organisationnel et en ont précisé la nature. La littérature académique a également permis d'établir une grille de lecture diagnostique du design organisationnel. Cette grille a permis d'analyser chacune des dimensions du design organisationnel et de mettre en

évidence les idiosyncrasies des entreprises culturelles. En analysant ces dimensions de manière transversale, il est possible d'identifier l'essence du design organisationnel dans ces entreprises. Selon Mintzberg (1982), la structure organisationnelle est l'ensemble des moyens utilisés pour diviser le travail en différentes tâches et pour assurer la coordination nécessaire entre elles. Pour Gatiser et al. (2004), la division du travail et la manière dont le travail est coordonné contribuent à façonner les paramètres organisationnels. De nombreuses configurations organisationnelles ont été étudiées et proposées dans la littérature, allant de l'entrepreneuriat au missionnaire, de la mécanique au bureaucratique, de l'ad hoc au professionnel (Mintzberg, 1990). Les résultats montrent que la structure organisationnelle des entreprises culturelles est une structure hybride avec une faible division du travail dans les deux sens, des processus décisionnels plus ou moins intenses et un ajustement mutuel comme mécanisme de coordination. Dans les entreprises culturelles, l'organisation se compose de groupes ou d'équipes de projet qui garantissent et exécutent des activités spécifiques. Dans cette dynamique, l'accent n'est plus mis sur la division du travail, mais sur la contribution de chaque individu à l'obtention de résultats. Ce résultat confirme la littérature de Kodama (2007) qui explique que la composition de l'équipe est organisée pour mener à bien le projet et qu'elle est temporaire afin de répondre le plus efficacement possible aux changements de l'environnement. Selon cet auteur, l'organisation en équipes de projet permet de mieux répondre aux opportunités du marché et aux besoins spécifiques des clients. Ce résultat va également dans le sens de Galbraith (2014), qui explique que dans les entreprises culturelles, les activités prennent souvent la forme de projets (Daft et al., 2010 ; Galbraith, 2014). Ce type d'organisation est nécessaire pour s'engager dans des environnements de plus en plus complexes et instables (Miles et Lettl, 2010). Ce constat confirme les travaux de Lahaye et Janssen (2016), selon lesquels les entreprises sociales sont de nature hybride car elles équilibrent mission sociale et activités économiques. De même, ce résultat va dans le sens de Mouakhar et Hachard (2018), qui estiment que les organisations hybrides sont beaucoup plus intéressées à avoir un impact positif sur la société. Les discours des personnes interrogées ont révélé que le meilleur moyen et le plus facile pour les parties prenantes et les membres de l'organisation de travailler et d'atteindre leurs objectifs est de permettre la flexibilité et l'initiative.

Nos résultats montrent que le processus d'organisation du travail dans les entreprises culturelles est flexible. Les entretiens menés auprès de l'échantillon montrent que la flexibilité permet l'apprentissage. Ce résultat corrobore la littérature. Pour Bell (1973), en effet, seules les entreprises flexibles qui peuvent offrir des produits et des services diversifiés et spécialisés sont

préférées aux entreprises dont la force réside dans l'échelle et la production intégrée à grande échelle. Ce résultat va dans le sens d'Allek (2020) qui estime que la flexibilité du système de production d'une entreprise est évaluée au niveau organisationnel par sa capacité à se restructurer. Pour Grant et Lévesque (1997), deux catégories de pratiques sont plus courantes dans les entreprises aujourd'hui. Il s'agit des pratiques liées à la flexibilité fonctionnelle et à l'autonomie. Les entreprises culturelles sont en effet une forme particulière d'organisation, produisant des biens et des services, mais elles sont également spécialisées. En tant que telles, elles exigent des acteurs qu'ils fassent preuve d'initiative et d'ingéniosité. C'est pourquoi il est important d'avoir des processus de production suffisamment flexibles qui mobilisent tous les acteurs pour produire des offres de haute qualité.

Notre recherche s'est aussi concentrée sur la compétence en ce termes de capacité organisationnelle. Pour Breillot et al. (1993), la compétence est la manière dont les connaissances et les qualités peuvent être mobilisées pour résoudre un problème spécifique. Pour Cohen-Heagi (2010), il s'agit des connaissances, des aptitudes et des attitudes. Le discours des résultats de cette étude montre que la capacité organisationnelle des entreprises culturelles au Bénin est basée sur un modèle mixte de polyvalence et de talent individuel. Les membres des entreprises culturels doivent être capables de faire plusieurs tâches à la fois. Pour y parvenir, ils doivent être capables d'innover. Les résultats confirment les conclusions de la littérature sur le modèle de la polyvalence, selon laquelle la gestion des compétences permet d'introduire et de gérer la polyvalence des ressources humaines et la flexibilité interne dans les organisations (Eustache, 2001 ; Antoine et al., 2006). Ce résultat est également cohérent avec le modèle du talent individuel proposé par McClelland (1973) et Boyatzis (1982), selon lequel il est essentiel pour les entreprises de gérer les compétences. Cela signifie qu'il faut identifier, sélectionner et responsabiliser les employés les plus talentueux, ceux qui ont le potentiel de mener l'entreprise au succès.

En ce qui concerne la technologie, Daft et al. (2010) la définissent comme les outils, les techniques et les comportements utilisés pour transformer les intrants d'une organisation en extrants. Les résultats de la présente étude montrent que la technologie dans les projets culturels au Bénin est collaborative. Cela confirme les conclusions de la littérature. Selon Balmiss (2005), la technologie facilite le partage entre les employés de l'entreprise. En outre, elle permet de capitaliser et de partager les connaissances. En ce sens, Noy et Ruiz (2007) estiment que la technologie peut aider à minimiser les contraintes spatiales et temporelles et à créer une réalité collaborative dans laquelle les contributions de chacun se rejoignent malgré la distance. Les

auteurs décrivent le développement d'outils intelligents pour l'accès à l'information, la réalité virtuelle, l'accès collectif, la modélisation, la structuration spécifique des bases de données pour le partage et l'échange de connaissances, et les plateformes logicielles pour l'intercommunication. C'est ce qu'expriment parfaitement les contributions des auteurs de ce numéro. Pour nombre d'entre eux, la technologie est principalement utilisée pour le travail collaboratif. De même, Benedetto-Meyer et Klein (2017) expliquent que les entreprises utilisent aujourd'hui des outils qui visent avant tout à casser les modes de coordination et de communication formels, cloisonnés et hiérarchiques des grandes entreprises, favorisant ainsi une logique participative et collaborative. Daft et al. (2010) considèrent la culture organisationnelle comme les valeurs et les croyances partagées et transmises par les membres d'une organisation. Les résultats de la présente étude montrent que la culture organisationnelle dans les entreprises culturelles au Bénin est solidaire. Elle est basée sur des valeurs humaines liées au bien-être des membres de l'organisation et des valeurs démocratiques orientées vers le client. Ce résultat corrobore la littérature du point de vue d'Anderson et Brown (2010) ; Fullerton (2016), qui constatent que le décroisement et l'aplatissement de la hiérarchie caractérisent les entreprises modernes. Cette nouvelle conception de l'organisation favorise la démocratie organisationnelle et l'égalité pour tous les travailleurs. Le résultat est en cohérence avec Fullerton (2016), pour qui, les nouveaux types de design organisationnel relèvent d'une nouvelle philosophie qui place l'être humain au cœur.

Ceci est également confirmé par Vallejo et al. (2014), qui émettent l'hypothèse de la centralité des valeurs humanistes en tant que nouvelle vision. L'analyse des réponses verbales des personnes interrogées révèle des valeurs telles que la confiance, le respect et la motivation dans les entreprises culturelles béninoises, qui sont associées à un sentiment d'humanité, et des valeurs telles que la transparence, l'éthique et l'égalité, qui sont importantes pour les partenaires organisationnels. La culture organisationnelle des entreprises culturelles béninoises est alors axée sur la satisfaction des parties prenantes internes et externes de l'organisation. L'analyse transversale de ces différentes dimensions a permis de conclure à un design organisationnel non hiérarchique dans les entreprises culturelles, selon la classification de Liu (1983). Ce modèle s'inscrit dans le courant sociotechnique de Coutrot (1998) et St-Onge et al (1998). Ce résultat va dans le même sens que Demoustier (2019), qui considère que les formes organisationnelles des entreprises coopératives sont non hiérarchiques et considèrent les personnes dans toutes leurs dimensions. Il s'agit d'une forme organisationnelle qui soutient la flexibilité et qui souligne et encourage l'autonomie, l'initiative et la responsabilité individuelles.

## **Conclusion**

L'objectif de la présente recherche est de déterminer la nature du design organisationnel dans les entreprises culturelles au Bénin. La question principale qui découle de cet objectif de recherche qu'il convient de rappeler est : quelle la nature du design organisationnel dans les entreprises culturelles au Bénin ? Pour atteindre cet objectif de recherche et trouver des réponses à nos questionnements, la première partie de notre thèse a exposé d'abord le cadre théorique de la recherche sur le design organisationnel et a abouti à une grille de lecture diagnostique. Notre démarche méthodologique a permis d'adopter une posture interprétativiste avec un mode de raisonnement inductif et une méthode d'analyse qualitative. Nos résultats ont mis en évidence que les entreprises présentent un design organisationnel particulier basé sur la flexibilité et l'innovation. Leur structure organisationnelle est donc hybride avec des processus de travail flexibles, une culture organisationnelle de soutien valorisant les valeurs humanistes et démocratiques, des capacités organisationnelles avec un modèle de compétences basé sur le talent individuel et faisant recours à une technologie de soutien et une digitalisation faible dans certains cas. Comme tout travail scientifique, cette recherche apporte quelques contributions aussi bien théoriques que managériales. Au plan théorique, elle enrichie les connaissances sur les spécificités des dimensions ainsi que sur la nature du design organisationnel dans les entreprises culturelles. Au plan managérial, elle permet aux acteurs de maîtriser les différentes dimensions du design organisationnel pour une meilleure conception et un meilleur pilotage de l'organisation. Cette recherche présente aussi certaines limites. Il s'agit de la non prise en compte du profil des dirigeants des entreprises culturelles dans notre analyse et la non prise en compte de l'ensemble des métiers du secteur culturel. Ainsi les prochaines recherches peuvent s'intéresser au profil du dirigeant dans l'analyse du comportement organisationnel des acteurs et à l'ensemble des métiers du secteur culturel.



## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allek, S. (2020). La flexibilité du travail et la performance de l'entreprise test de la perspective configurationnelle dans le contexte de PME de la wilaya de Tizi Ouzou. (Doctoral dissertation),
- Anderson, C., et Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30 : 55-89.
- Anderson, N. Potocnik, K. et Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations : a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Antoine, M. et al. (2006). Faut-il brûler la gestion des compétences ? Une exploration des pratiques en entreprise. De Boeck Université, Bruxelles, 2006.
- Antoine, M., Donis, C., Rousseau, A. et Taskin, L. (2017). La libération des entreprises : une approche diagnostique par le design organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, 163-184. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0163>.
- Audretsch, et al. (2007). The theory of knowledge spillover entrepreneurship. *Journal of Management studies*, 44(7) 1242-1254.
- Baane, R., Houtkamp, P. et Knotter, M. (2011). *Het nieuwe werken ontrafeld: over Bricks, bytes et behavior* (3e druk), Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Balmisse, G. (2005). *Guide des outils du Knowledge. Management : Panorama, choix et mise en œuvre*, Vuibert.
- Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9, n° 4, p. 49-61.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in a Social Forecasting.*, New-York, Basic Books, 1973, trad fr. : *Vers la société post-industrielle*, Paris, Robert Lafont, 1976.
- Benedetto-Meyer, M. et Klein, N. (2017). Du partage de connaissances au travail collaboratif : portées et limites des outils numériques. *Sociologies pratiques*, n° 34, 29-38.
- Bertholey, F. et al. (2009). Méthodes d'amélioration organisationnelle appliquées aux activités des établissements de transfusion sanguine (ETS) : Lean manufacturing, VSM, 5S. *Transfusion Clinique et Biologique*, 16(2) : 93-100.
- Bonfour, A. (2017). *Rapport de transformation numérique et maturité des entreprises et administrations marocaines*. IRES (Institut Royal des Études Stratégiques).
- Boxall, P. et Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York : Palgrave Macmillan.
- Bramaud du Boucheron, A., Kerhervé, P. et Aumaréchal, L. (2020). Analyse de pratiques par le GFAPP : démarche de mise en place au sein d'une organisation en soins primaires. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 16, pp. 20-32. <http://www.analysedepratique.org/?p=3562>.

- Brangier, E., Lancry, A. et Louche, C. (2004). Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations, Nancy : PUN, 670p. ISBN : 2-86480-926-5.
- Breillot, J. M. et al. (1993). Gérer les compétences dans l'entreprise. Edition Harmattan, 1993, p 25
- Brusseau E. et Rallet A. (1997). *Le rôle des TIC dans le changement organisationnel. Economie de la connaissance et changement : Entreprise, territoires, réseaux. Editions l'Harmattan, Paris*
- Caudron, S. (1993). Are Self-directed Teams Right for Your Company? Personnel Journal, décembre, 76–84.
- Ceteau, J. P. (2002). Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique. 4ème édition, Armand colin, paris, 2002, p 71
- Château Terrisse, P. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. Management et Avenir, 54, 145-167. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0145>
- Cohen-heagi, A. (2010). Toutes la fonction ressources humaines3, DUNOD, 2ème édition, paris, p 153.
- Coutrot, T. (1998). Le puzzle du post-fordisme. Dans L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? Enquête sur les modes d'organisation du travail. La Découverte, pp. 19-40.
- Daft, R. L., Murphy, J., et Willmott, H. (2010). Organization theory and design. (Vol. 10) Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Dejoux, C (2013). Gestion des compétences et GEPC. (2013), Dunod 2ème édition, paris, p 45.
- Delobbe, N., Gilbert, P. et Le Boulaire, M. (2014). Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas. Relations industrielles / Industrial Relations, 69(1), 28–59. <https://doi.org/10.7202/1024206ar>.
- Delux, C. (2013). Gestion des compétences et GPEC. DUMOND, 2ème édition, paris, 2013, p 22
- Demoustier, D. (2019). De la société de personnes à l'entreprise d'économie sociale : la lente construction d'une notion, du XIXe siècle jusqu'aux années 1980 ». RECMA, 353, 42-58. <https://doi.org/10.3917/recma.353.0042>
- Djoutsa Wamba, L. et Hikkerova, L. (2014). L'entrepreneur : un input non négligeable pour la pérennité de son entreprise. Dans Gestion 2000 2014/4 (Volume 31) pages 111 à 131
- Du Plessis, C. (2007). A strategic framework for sustainable construction in developing countries. Construction management and economics, 25(1), 67-76.
- Emery, F.E. (1959). Characteristics of Socio-Technical Systems. Tavistock Document 527. London : Tavistock
- Florida R.L. (2002). The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York, Basic Books.
- Fullerton, J. (2016). Flat Management. SAGE Business Researcher.

- Galbraith, J. R. (2014). Organization Design Challenges Resulting from Big Data. *Journal of Organization Design*, 3(1) : 2-13
- Galbraith, J.R (1977). *Designing Complex Organization.*, Addison-Wesley Publishing Co., Massachussets,
- Garter, N., et al. (2004). Appréhender la dynamique d'évolution des organisations. Vers une opérationnalisation des modèles de Mintzberg. XIII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de
- Grant, M. et Lévesque, B. (1997). Aperçu des principales transformations des rapports du travail dans les entreprises : le cas québécois. *Nouvelles formes d'organisation du travail : études de cas et analyses comparatives*. M. Grant, P.R. Bélanger et B. Lévesque, dir. Montréal : L'Harmattan, 221–277.
- Gratacap, A. et Médan, P. (2013). Chapitre 4. L'organisation moderne de la production : le juste-à-temps. Dans : A. Gratacap et P. Médan (Dir), *Management de la production : Concepts • Méthodes • Cas* (pp. 195-260), Paris : Dunod.
- Guillot-Soulez C. (2005). *La gestion des ressources humaines*. Gualino lextenso édition, 2<sup>ème</sup> édition, p 106.
- Gulati, R., Puranam, P. et Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic management journal*, 33(6), 571-586.
- Hackman, J.R. et Oldham G.R. (1980). *Work redesign*. Reading. MA: Addison-Wesley.
- Haigh N. et Hoffman A.J. (2012). Hybrid Organizations: The Next Chapter of Sustainable Business. *Organizational Dynamics*, vol. 41, p. 126-134. DOI : 10.2139/ssrn.2933616
- Hausmann A. et Heinze A. (2016). Entrepreneurship in the cultural and creative industries: insights from an emergent field ». *Artivate : A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 5(2), 7-22.
- *Hernaes, T. (2008). Process-based organization design model : Theoretical review and model conceptualization. EFZG working paper series, (06), 1-17.*
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>.
- Ichniowski, C., et al. (1996). What Works at Work: Overview and Assessment. *Industrial Relations*, 35 (3), 299–333.
- Jean Peul J. (2002). *Gestion des ressources humaines principes et points clés* », Ellipses, édition marketing, Paris, 2002, p 77.
- Jolis, N. (1998). *Compétences et compétitivité.*, Éditions d'Organisation, 1998.
- Kefi, H. (2011). Processus organisationnels et systèmes d'information et de communication : alignement et performance. *La Revue des Sciences de Gestion*, 251, 189-200.  
<https://doi.org/10.3917/rsg.251.0189>
- Klamer, A. (2011). Cultural entrepreneurship. *The Review of Austrian Economics*, Vol. 24, n°2, p. 141-156
- Kodama, M. (2007). Project-based Organizations. In M. Kodama (Ed.) *ProjectBased Organization in the Knowledge-Based Society.*: 1-21. London, United Kingdom: Imperial College Press

- Kuhn, T. S. (2020). *The Structure of Scientific Revolutions*. Marcus du Sautoy (foreword) ; Ian Hacking (intro.) (Folio Society ed.), Folio Society (licensed by The University of Chicago Press), p. 169
- Lahaye, L. et Janssen F. (2016). *L'hybridité des entreprises sociales menacée par la dérive de mission.*, 13e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 26-28 novembre, Trois-Rivières, Canada
- Liu, M. (1983), *Approche socio-technique de l'organisation*. Les Éditions d'organisation.
- Lorino, P. et Tarondeau, J.-C. (2006). *De la stratégie aux processus stratégiques*. Revue Française de Gestion, 1(160) : 307-382.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. New York : Macmillan
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations.*, Paris, Éditions d'Organisation/Montréal, Éditions Agence d'Arc, 1979, 1986.
- Mintzberg, H. (1989). *Le pouvoir dans les organisations.*, Agence d'Arc, Editions
- Mouakhar, K. et Hachard, V. (2018). *Finalités des organisations hybrides à travers une lecture de leurs business models : le cas de l'open source*. Finance Contrôle Stratégie [En ligne], NS-1 | 2018, mis en ligne le 04 mai 2018, consulté le 31 mars 2023. URL : <http://journals.openedition.org/fcs/2094> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/fcs.2094>
- Nafzaoui, M.A et El Adib, M (2020). *L'impact de la mise en place du digital dans un cabinet d'audit*. Revue Internationale du Chercheur «Volume 1: Numéro 3 » pp : 66 - 90
- Nivet, B. et Trouvé, P. (2021). *Pour une sociologie des petites entreprises*. Sociologies pratiques, H-, 117-131. <https://doi.org/10.3917/sopr.hs03.0117>
- Nizet, J. et Pichault, F. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Collection Points Essais, Paris.
- Norroy, D. (2017). *Authenticité d'une œuvre d'art : preuve et responsabilité*. NM 2017/38.
- Portes, A., Cases, A. et N'Goala, G. (2017). *Vers une définition de la transparence perçue de la relation client sur les canaux digitaux*. Management et Avenir, 94, 105-129. <https://doi.org/10.3917/mav.094.0105>
- Potocki Malicet, D (1997). *Elements de sociologie du travail et de l'organisation*. Éditeur : ANTHROPOS ISBN papier : 2717833277 Parution : 1997 Code produit : 1283353.
- Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 68, n° 3, p. 79-91.
- Ramsay, H., Scholarios D. et Harley B. (2000). *Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box,* British Journal of Industrial Relations, Vol. 38, No. 4, 2000, pp. 501-531. doi:10.1111/1467-8543.00178
- Rodet, D. (2019). *Jeunes travailleuses et travailleurs de la production engagée : articuler activité professionnelle et convictions dans un engagement professionnalisé*. *La Revue de l'IRES*, 11-36.
- Rouby E. et Thomas C. (2004). *La codification des compétences organisationnelles : l'épreuve des faits*. Revue française de Gestion, mars/avril, n°149, pp.51-68.

- Ruhi, U. et Al-Mohsen, D. (2015). Enterprise 2.0 Technologies for Knowledge Management: A Study of Cultural, Organizational et Technological Factors. *Journal of Organizational Knowledge Management*.
- Schein, E.H. (1990). *Organisational Culture. American Psychologist*, 43, 109-119.
- Simard, G. (2002). Modèles et formes d'organisation du travail : Un outil classificatoire et diagnostique. *Université du Québec à Montréal Vol. 6, no 2, automne 2002*
- Stone, D. L. et Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2) : 139-145.
- St-Onge, S. et al. (1998). Relever les défis de la gestion des ressources humaines., pp. 539-582.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic et institutional approaches. *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, pp : 571-610
- Tushman, M. et al. (2010). Organizational designs and innovation streams, *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, vol. 19(5) pages 1331-1366, October.
- Vallejo, J., Denervaud, I. et Giacomini, V. (2014). Digital : chronique d'une mutation du travail. *L'Expansion Management Review*, 153, 120-128. <https://doi.org/10.3917/emr.153.0120>
- Wang, C. L. et Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, n° 2, p. 171-180.