

Les déterminants de l'architecture organisationnelle des PME au Bénin : Une analyse exploratoire

The determinants of the organizational architecture of SMEs in Benin: An exploratory analysis

WANKOU Comlan Casimir

Doctorant en sciences de gestion

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations
(LARPEDO)

Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

AGADAME A. Jean Théophile

Maitre de Conférences Agrégé des Universités de CAMES

Directeur Adjoint de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management
Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations
Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Date de soumission : 13/03/2026

Date d'acceptation : 02/05/2026

Pour citer cet article :

WANKOU C. C. & AGADAME A. J. T. (2026) « Les déterminants de l'architecture organisationnelle des PME au Bénin : Une analyse exploratoire », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 2 » pp : 824 - 846

Résumé

L'architecture organisationnelle, c'est-à-dire la manière dont les PME structurent leurs fonctions, coordonnent leurs processus et définissent leurs mécanismes de gouvernance interne, joue un rôle central dans leur capacité à s'adapter à l'environnement, à innover et à croître. L'objectif de cette recherche est d'analyser les déterminants de l'architecture organisationnelle des PME béninoises. A travers 23 entretiens semi-directifs réalisés auprès des chefs d'entreprises, nous avons interprété les données suivant l'analyse de contenu thématique. Les résultats montrent que les dirigeants des PME béninoises adoptent des structures centralisées et hiérarchiques. Quelques-uns des dirigeants ont architecturé leurs PME en T ou en agile. Ainsi, les caractéristiques du dirigeant ainsi que la pression de l'environnement concurrentiel déterminent significativement l'architecture organisationnelle des PME. De plus, les entreprises ayant accès aux technologies numériques et pratiquant une gestion participative tendent à adopter des architectures plus décentralisées et flexibles. Ces résultats soulignent la nécessité d'un accompagnement institutionnel adapté pour favoriser une structuration efficiente des PME.

Mots clés : Architecture organisationnelle, structure centralisée, gouvernance interne, PME

Abstract

Organizational architecture that is, the way SMEs structure their functions, coordinate their processes, and define their internal governance mechanisms plays a central role in their ability to adapt to the environment, innovate, and grow. The objective of this research is to analyze the determinants of the organizational architecture of Beninese SMEs. Through 23 semi-structured interviews with business leaders, we interpreted the data using thematic content analysis. The results show that Beninese SME managers adopt centralized and hierarchical structures. A few managers have structured their SMEs in a T-shape or agile manner. Thus, the characteristics of the manager and the pressure of the competitive environment significantly determine the organizational architecture of SMEs. In addition, companies with access to digital technologies and practicing participatory management tend to adopt more decentralized and flexible architectures. These results highlight the need for appropriate institutional support to promote the efficient structuring of SMEs.

Keywords : Organizational architecture, centralized structure, internal governance, SMEs

Introduction

L'architecture organisationnelle constitue depuis plusieurs décennies un objet central de réflexion dans les sciences de gestion, en particulier lorsqu'il s'agit d'analyser la manière dont les entreprises structurent leurs activités pour s'adapter à leur environnement (Ahouandjinou & Tchankoni, 2020). Selon Burton et Obel (2018), l'architecture organisationnelle est définie comme l'ensemble cohérent des choix structurels, des systèmes de coordination et de contrôle, et des mécanismes de gouvernance qui visent à orienter les comportements individuels et collectifs vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette notion dépasse la simple dimension structurelle pour intégrer la culture organisationnelle, les modes de communication, la répartition des responsabilités et l'ensemble des dispositifs permettant à une organisation de fonctionner de manière efficace et pérenne.

Dans le cas particulier des petites et moyennes entreprises (PME), la question de l'architecture organisationnelle revêt une importance stratégique encore plus prononcée. Contrairement aux grandes entreprises, qui disposent souvent de ressources abondantes et de structures hiérarchiques complexes, les PME se caractérisent par leur flexibilité, leur proximité avec le marché et leur dépendance vis-à-vis de la vision et du style managérial du dirigeant (Julien, 2018). Or, dans des contextes marqués par une forte incertitude économique et institutionnelle, l'architecture organisationnelle devient un déterminant essentiel de la capacité des PME à s'adapter, à innover et à survivre aux pressions concurrentielles.

Les travaux de Chandler (1962) ont montré que « la structure suit la stratégie », c'est-à-dire que les choix organisationnels doivent être conçus comme des réponses rationnelles aux impératifs stratégiques et à l'évolution de l'environnement. Cependant, dans les PME, ce rapport n'est pas toujours linéaire : la stratégie peut émerger de l'expérience quotidienne, des opportunités rencontrées sur le marché ou encore de la personnalité du dirigeant (Mintzberg, 1979). De ce fait, l'architecture organisationnelle ne se limite pas à un schéma formel, mais se traduit souvent par des arrangements informels et flexibles qui reflètent les contraintes contextuelles et les ressources disponibles (Torrès, 2012). Les caractéristiques internes des PME, notamment la taille de l'entreprise, la complexité des activités et le degré de formalisation des processus déterminent l'architecture organisationnelle (Tahrouch & Ouazzani Chahdi, 2012). Comme l'indiquent Donaldson (2001) et Child (2015), les entreprises plus grandes ou plus diversifiées tendent à adopter des structures plus formelles, hiérarchisées et spécialisées, tandis que les petites entreprises privilégient des structures plates et flexibles favorisant la communication directe. Dans le contexte béninois, où la majorité des PME restent de taille modeste, souvent

familiales, l'architecture organisationnelle repose fréquemment sur un modèle centralisé, dominé par le propriétaire-dirigeant, avec une faible formalisation des procédures et un recours limité aux technologies de gestion modernes (Ahouandjinou & Tchankoni, 2020).

Selon Miller et Le Breton-Miller (2006), la vision, l'expérience et les valeurs du dirigeant influencent directement la manière dont il structure son organisation. Dans les PME béninoises, le dirigeant joue généralement un rôle central de « pivot organisationnel », cumulant les fonctions stratégiques, opérationnelles et relationnelles. Ce rôle hypertrophié peut favoriser la rapidité décisionnelle mais limite souvent la délégation et la structuration des responsabilités. Par ailleurs, le niveau de formation et l'ouverture internationale des dirigeants déterminent leur capacité à intégrer des pratiques organisationnelles modernes, telles que la gestion par projet, la digitalisation des processus ou l'instauration de mécanismes de gouvernance participative (Kouadio & Alidou, 2021).

En outre, les entreprises évoluent dans des environnements caractérisés par une instabilité réglementaire, une faible protection juridique et des contraintes d'accès aux financements (Khanna & Palepu, 2010). Ces imperfections de marché contraignent les PME à développer des architectures organisationnelles adaptées à la gestion de l'incertitude, souvent fondées sur des réseaux informels de relations et sur une forte flexibilité organisationnelle. Au Bénin, où le cadre réglementaire des PME reste encore marqué par des lourdeurs administratives et une faible efficacité du système judiciaire, l'architecture organisationnelle des PME intègre fréquemment des pratiques de contournement et une dépendance vis-à-vis des réseaux sociaux et familiaux pour compenser l'absence de mécanismes institutionnels fiables (Adjibodou, 2019). Hofstede (2001) a montré que les dimensions culturelles, telles que la distance hiérarchique, le collectivisme ou l'aversion à l'incertitude, influencent profondément la manière dont les organisations sont structurées. Dans un contexte béninois marqué par une forte valorisation de l'autorité, du respect des aînés et des liens communautaires, les architectures organisationnelles des PME tendent à refléter ces valeurs, favorisant des structures centralisées et hiérarchisées, mais aussi une gestion des ressources humaines fortement informelle et relationnelle (Agossou, 2022). Cette dimension culturelle explique pourquoi certaines pratiques organisationnelles importées des pays occidentaux ne trouvent pas toujours une application effective dans les PME béninoises.

Par ailleurs, les travaux de Teece et al. (1997) sur les capacités dynamiques soulignent que la compétitivité des entreprises dépend de leur capacité à reconfigurer constamment leurs structures et processus en réponse aux changements de l'environnement (Torrès, 1999 ; 2003).

Dans un contexte où la digitalisation transforme profondément les modes de gestion, les PME béninoises qui parviennent à intégrer les outils numériques dans leur architecture organisationnelle (ERP, CRM, plateformes collaboratives) disposent d'un avantage comparatif en termes de performance et de résilience. Toutefois, la faiblesse des infrastructures technologiques et le coût élevé des solutions numériques limitent encore largement cette adoption (Sogbossi, 2023).

L'architecture organisationnelle constitue un levier majeur de performance et de pérennité des PME. Une architecture inadéquate, trop centralisée ou trop rigide, peut freiner l'innovation, ralentir la prise de décision et accroître la vulnérabilité de l'entreprise face aux chocs externes (Volberda, 1996). À l'inverse, une architecture organisationnelle adaptée renforce la motivation des employés, améliore la qualité des processus décisionnels et favorise une meilleure allocation des ressources. Les travaux de Sapienza et Grimm (1997) montrent que les PME capables d'ajuster leur structure organisationnelle en fonction des pressions de l'environnement sont celles qui présentent les meilleures performances à long terme.

Au Bénin, les entreprises représentent plus de 90 % du tissu économique et contribuent de manière significative à l'emploi et à la croissance (INStAD, 2022). Pourtant, leur taux de mortalité reste élevé, notamment en raison de faiblesses organisationnelles, d'un accès limité aux financements et d'une dépendance excessive à la figure du dirigeant (Hounkpè & Agbo, 2020). C'est ainsi que cette réflexion s'inscrit dans une dynamique plus large des débats académiques sur le management des PME dans les pays en développement. Alors que la majorité des travaux sur l'architecture organisationnelle ont été menés dans des contextes occidentaux (Zoogah et al., 2015). C'est pourquoi, l'on se pose la question de recherche suivante : Quelles sont les caractéristiques de l'architecture organisationnelle des PME au Bénin ? A cet effet, l'objectif de cette recherche est d'explorer les déterminants de l'architecture organisationnelle des PME au Bénin. Cette recherche s'articule autour de trois sections. La première aborde le cadre théorique, la deuxième expose le cadre méthodologique de l'étude et la troisième est consacrée à la présentation et à la discussion des résultats de l'étude.

1. Cadre théorique de la recherche

Cette revue présente la base théorique de la recherche et les travaux sur l'architecture organisationnelle.

1.1. Clarification de l'architecture organisationnelle

L'architecture organisationnelle, parfois désignée comme architecture d'entreprise, représente la structure conceptuelle et opérationnelle à travers laquelle une organisation articule ses ressources, ses processus et ses relations internes et externes afin d'atteindre ses objectifs stratégiques (Mintzberg, 1982). Elle constitue une infrastructure systémique qui permet de coordonner les activités, de définir les responsabilités et d'assurer la cohérence entre stratégie, structure et action (Burton, et al., 2020). Selon Brickley, Smith et Zimmerman (2004), l'un des enjeux fondamentaux de la conception organisationnelle est de garantir que les décideurs disposent des informations pertinentes et des compétences requises pour exercer efficacement leurs responsabilités. Ainsi, l'architecture organisationnelle ne se limite pas à un simple organigramme : elle intègre les mécanismes de coordination, de gouvernance et d'incitation qui orientent les comportements individuels et collectifs.

L'architecture organisationnelle s'apparente à une charpente globale qui relie les différents sous-systèmes de l'entreprise comme structure hiérarchique, processus métiers, technologies de l'information, culture organisationnelle et modes de gouvernance, afin de créer une cohérence interne et une capacité d'adaptation externe (Galbraith, 2014). En ce sens, elle constitue une réponse à la complexité croissante de l'environnement des affaires marqué par la mondialisation, les disruptions numériques et les attentes sociétales. Chandler (1962), dans son analyse classique de la relation entre stratégie et structure, a montré que la structure organisationnelle découle des choix stratégiques, résumant sa pensée par la célèbre formule : "structure follows strategy". Aujourd'hui encore, cette idée demeure valide : une architecture organisationnelle efficace aligne la répartition des rôles, la circulation de l'information et les processus décisionnels avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

La spécialisation des tâches, lorsqu'elle est bien conçue, favorise l'efficacité et la productivité, mais doit être équilibrée par des mécanismes de coordination (Lawrence & Lorsch, 1967). Une architecture centralisée favorise l'uniformité et le contrôle, tandis qu'une approche décentralisée stimule l'innovation locale et la réactivité (Mintzberg, 1982 ; Burton et al., 2020).

1.2. Théorie évolutionniste de la firme

La théorie évolutionniste de la firme, développée par Nelson et Winter (1982), s'inscrit dans le prolongement de l'économie évolutionniste et constitue une rupture par rapport à la vision néoclassique de la firme. Alors que cette dernière repose sur l'hypothèse d'agents rationnels maximisant leurs profits à partir d'une information parfaite, Nelson et Winter (1982) envisagent

les entreprises comme des organismes vivants soumis à un processus d'évolution marqué par la sélection, l'adaptation et l'apprentissage. L'entreprise, loin d'être un acteur parfaitement rationnel, apprend en permanence de son environnement, ajuste ses comportements et modifie progressivement son organisation en fonction des expériences accumulées et des contraintes qu'elle rencontre. Dans le cas des PME, les routines conditionnent directement les décisions d'investissement, la structure hiérarchique, les mécanismes de contrôle et les systèmes d'incitation. Ainsi, la configuration organisationnelle n'est pas déterminée par une rationalité absolue, mais par un processus dynamique où l'expérience accumulée et l'apprentissage successif orientent les choix managériaux.

Ainsi, l'architecture organisationnelle des PME apparaît comme une construction évolutive et non figée. Elle émerge d'un processus d'essais, d'erreurs et de corrections, par lequel les entreprises ajustent continuellement leurs structures internes aux contraintes externes, qu'il s'agisse de la pression concurrentielle, des évolutions technologiques, des réglementations ou encore des préférences des clients. Ce caractère adaptatif explique pourquoi deux PME opérant dans un même secteur et confrontées à des environnements similaires peuvent développer des formes organisationnelles très différentes, en fonction de leur histoire, de leurs ressources et de leur trajectoire évolutive.

La théorie évolutionniste explique les déterminants évolutifs qui influencent la construction et la transformation de l'architecture organisationnelle des PME. Le premier est l'expérience accumulée, puisque les apprentissages passés orientent les choix présents. Une PME ayant expérimenté un mode de coordination ou de contrôle efficace aura tendance à institutionnaliser ces pratiques sous forme de routines. Le deuxième est constitué par les innovations organisationnelles, qui jouent un rôle clé dans l'évolution des PME : l'introduction de nouvelles pratiques de gestion, de systèmes d'information ou de dispositifs d'incitation permet d'améliorer l'efficacité interne et de répondre aux pressions externes. Le troisième déterminant est la capacité d'adaptation, indispensable dans un environnement incertain. Les PME capables de remettre en question leurs routines et de les remplacer par des pratiques plus adaptées sont celles qui survivent. Enfin, la sélection environnementale agit comme un filtre : certaines configurations organisationnelles disparaissent faute de pertinence, tandis que d'autres se diffusent et deviennent dominantes. De ce fait, l'architecture organisationnelle des PME est le produit d'un processus co-évolutif, marqué par une interaction constante entre l'organisation et son environnement économique, social et institutionnel.

Dans le cas des PME, le rôle du dirigeant-entrepreneur est central dans la définition et la transformation de l'architecture organisationnelle. Par ailleurs, cette théorie est critiquée pour sa faible prise en compte des dynamiques de pouvoir et des conflits internes, qui influencent pourtant de manière décisive les choix organisationnels. Enfin, certains chercheurs soulignent les difficultés d'application aux PME : les petites entreprises, souvent plus flexibles et moins routinières que les grandes firmes, se prêtent moins facilement à une analyse évolutionniste centrée sur des routines stabilisées.

Dans le cadre de cette recherche, cette théorie explique le rôle de l'apprentissage et de l'expérience accumulée dans la structuration des pratiques organisationnelles, ce qui explique pourquoi certaines PME développent des systèmes de gouvernance complexes alors que d'autres conservent des structures plus informelles. Elle justifie la variabilité des architectures organisationnelles entre entreprises d'un même secteur. De plus, elle éclaire le rôle du changement et de l'adaptation dans le contexte béninois.

1.3. Architecture organisationnelle : Typologie et caractéristiques

1.3.1. Les caractéristiques de l'architecture organisationnelle des PME

Les recherches convergent vers l'idée que l'architecture organisationnelle des PME présente certaines caractéristiques spécifiques liées à leur taille, leurs ressources et leur mode de gouvernance. Tout d'abord, plusieurs études soulignent que les PME adoptent généralement une structure organisationnelle simple et centralisée, dominée par le rôle du dirigeant-propriétaire. Mintzberg (1982) qualifie ce type de configuration de « structure entrepreneuriale », caractérisée par une faible formalisation des procédures, une grande flexibilité et une centralisation des décisions stratégiques entre les mains du dirigeant. Des travaux empiriques, tels que ceux de Julien et Marchesnay (2010), confirment cette tendance, en montrant que la centralité du dirigeant demeure un trait constitutif de l'architecture organisationnelle des PME, même lorsqu'elles évoluent vers des stades de croissance plus avancés. Ensuite, les études de Kotey et Slade (2005) menées en Australie montrent que les PME tendent à s'appuyer sur des mécanismes de coordination informels (communication orale, relations de proximité, confiance mutuelle) plutôt que sur des procédures écrites ou des systèmes de contrôle formalisés. Ce résultat a été confirmé par d'autres recherches, notamment par Fayolle et Bégin (2009), qui insistent sur le rôle des relations interpersonnelles dans la régulation interne des PME.

Par ailleurs, l'architecture organisationnelle des PME se caractérise souvent par une polyvalence des salariés. Une étude de De Kok, Uhlaner et Thurik (2006) menée sur un

échantillon de PME néerlandaises montre que les employés sont fréquemment amenés à occuper plusieurs fonctions simultanément, en raison de la limitation des effectifs. Cette polyvalence confère aux PME une capacité d'adaptation mais peut aussi générer des tensions en termes de charge de travail et de compétences. Enfin, les PME se distinguent par un lien étroit entre l'organisation interne et l'environnement local. Les recherches de Filion (1999) sur les PME canadiennes expliquent l'importance des réseaux locaux et des relations de proximité dans la structuration organisationnelle. L'entreprise, en raison de sa taille réduite, s'inscrit fortement dans un tissu relationnel où les partenaires institutionnels, financiers et commerciaux influencent la configuration de son architecture interne.

1.3.2. Architecture organisationnelle des PME et ses déterminants

Au-delà de ces caractéristiques générales, de nombreux travaux empiriques se sont attachés à identifier les facteurs déterminants qui influencent la configuration organisationnelle des PME. Ces déterminants sont regroupés en quatre grandes catégories : les facteurs liés au dirigeant, aux ressources de l'entreprise et à l'environnement externe. L'un des déterminants les plus étudiés est sans doute le profil du dirigeant. Selon Daily et Dalton (1992), la personnalité, l'expérience et les compétences du dirigeant jouent un rôle prépondérant dans la conception de l'architecture organisationnelle. Des recherches menées par Julien et Marchesnay (2010) montrent que la centralité du dirigeant s'explique par la concentration du capital social, cognitif et financier entre ses mains (Lavigne, 2002 & Lacombe-Saboly, 2003). Par ailleurs, l'orientation stratégique du dirigeant influence directement la structuration organisationnelle. Baum et Wally (2003) ont observé que les dirigeants ayant une forte orientation entrepreneuriale privilégient des structures flexibles, favorisant l'innovation et la réactivité, tandis que ceux ayant une orientation plus conservatrice tendent à formaliser davantage les processus.

Barney (1991), dans le cadre de la théorie fondée sur les ressources, souligne que les PME organisent leurs structures en fonction des ressources matérielles, financières et humaines disponibles. Une étude empirique de Zahra et Pearce (1989) menée aux États-Unis a montré que les PME disposant de ressources financières importantes adoptent des mécanismes de contrôle plus sophistiqués et recrutent des cadres spécialisés, ce qui conduit à une architecture organisationnelle plus complexe. À l'inverse, les PME disposant de ressources limitées s'appuient sur des systèmes informels, moins coûteux à mettre en place. La compétence des employés constitue aussi un facteur clé. Selon une recherche de Camisón et Villar-López

(2014), la disponibilité de salariés qualifiés permet aux PME de mettre en place des systèmes d'incitation et de contrôle plus élaborés, favorisant ainsi l'efficacité organisationnelle.

Les contraintes de l'environnement constituent un autre déterminant majeur. Les travaux de Child (1997) et de Donaldson (2001) sur la théorie de la contingence ont largement démontré que les entreprises adaptent leur architecture organisationnelle en fonction de la turbulence de leur environnement. Empiriquement, une étude de Ghoshal et Bartlett (1994) a montré que les PME opérant dans des environnements fortement concurrentiels adoptent des structures plus flexibles, caractérisées par une décentralisation des décisions et un recours à des mécanismes d'incitation. De même, Desreumaux (2005), en étudiant des PME françaises, souligne que la pression des clients et des fournisseurs conduit souvent les dirigeants à revoir leur système d'organisation interne pour accroître la réactivité et la qualité des prestations. Les évolutions institutionnelles et réglementaires jouent également un rôle significatif. Une étude de Ayyagari et al. (2011) sur des PME dans 80 pays montre que l'environnement institutionnel (cadre légal, régulations fiscales, accès au financement) influence fortement les modes de gouvernance et les mécanismes de contrôle interne des PME.

Enfin, les recherches empiriques inspirées de la théorie évolutionniste (Nelson & Winter, 1982) mettent en avant l'importance des routines et de l'apprentissage organisationnel dans la configuration des PME. Une étude menée par Aldrich et Ruef (2006) sur des PME américaines a montré que l'architecture organisationnelle se développe par accumulation de routines, issues de l'expérience passée, et qu'elle évolue progressivement au gré des innovations organisationnelles. De même, Bapuji et Crossan (2004) soulignent que l'apprentissage collectif constitue un moteur essentiel de transformation des structures organisationnelles des PME, notamment dans des contextes marqués par des changements technologiques rapides.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Collecte des données et justification de l'échantillon

Le choix s'est porté sur une approche qualitative reposant sur des entretiens semi-directifs en face à face, jugés particulièrement adaptés pour explorer des phénomènes organisationnels complexes et contextualisés. Cette méthode favorise une compréhension approfondie des perceptions et des pratiques des acteurs (Gavard-Perret et al., 2008). Les principes fondamentaux de conduite des entretiens qualitatifs ont été respectés, notamment l'empathie, l'écoute active et la reformulation (Paillé & Mucchielli, 2008). Les relances ont été effectuées à partir des propos des interviewés afin d'approfondir les thèmes émergents et de maintenir la

cohérence du discours. Au total, 23 entretiens ont été réalisés, avec une durée moyenne de 50 minutes. La taille de l'échantillon a été déterminée selon le principe de saturation théorique (Bertaux, 1997), c'est-à-dire lorsque les nouveaux entretiens n'apportaient plus d'informations significativement nouvelles. L'échantillon a été constitué selon une logique de diversification raisonnée (Evrard et al., 2003), afin de garantir la richesse et la validité des données. Il comprend 16 chefs d'entreprise (secteurs : commerce général, BTP, restauration), 4 membres de conseils d'administration, 3 banquiers. Le mode d'accès aux répondants repose sur un échantillonnage par boule de neige, permettant d'identifier progressivement des acteurs pertinents disposant d'une expérience significative du phénomène étudié. Ce choix est cohérent avec les recherches exploratoires où l'accès aux informateurs clés est déterminant.

2.2 Méthodes de traitement et d'analyse des données qualitatives

L'analyse a commencé pendant le processus de recueil des données qualitatives. Après chaque entretien une fiche de synthèse est réalisée, ce qui nous a permis d'ajuster nos interventions. A partir d'une lecture des entretiens, nous avons procédé à une analyse de contenu thématique comme le rappellent Evrard et al, (2003). L'analyse de contenu « revient à découper le texte en unités d'analyse de base, à les regrouper en catégories homogènes exhaustives, puis à comptabiliser leurs fréquences d'apparition ». Pour Pellemans (1999), le mécanisme de base de l'analyse de contenu consiste à découper les données brutes en unités de contenu (grand groupe de catégories pertinent pour la recherche) et ensuite de les classifier dans un certain nombre de subdivisions. Cette procédure de réduction et de classification des données est basée sur des règles plus strictes.

Les données brutes sont rigoureusement codées et affectées à une catégorie (Miles et Huberman, 2003). Elle consiste en un découpage du corpus par thème, un thème étant défini comme « une unité de signification de longueur variable.

2.3 Codification des données

Le codage constitue une étape centrale de l'analyse qualitative. Il a été réalisé selon une procédure rigoureuse inspirée de Bardin (1998) et Allard-Poesi (2003), consistant à transformer les données brutes en catégories analytiques. Le processus s'est déroulé en plusieurs étapes : Codage ouvert, Codage axial et Codage sélectif.

Les données ont été codées de manière exhaustive et systématique, en respectant des règles explicites afin de garantir la reproductibilité de l'analyse. Ces codes sont ensuite présentés sous la forme des matières, sur lesquelles nous opérons des comptages d'occurrence. Finalement,

tous les thèmes présents dans notre corpus (entretiens) sont codés de la façon la plus exhaustive possible. Afin de renforcer la fiabilité du codage, une validation inter-codeurs a été mise en place. Une partie du corpus a été codée indépendamment par un second chercheur, puis comparée afin d'identifier les divergences. Les écarts ont été discutés jusqu'à l'obtention d'un consensus, améliorant ainsi la fiabilité interne de l'analyse.

2.4. Triangulation et validité des résultats

La robustesse des résultats repose sur une triangulation méthodologique et des sources (Denzin, 1978). Cette démarche permet de renforcer la validité interne et externe de la recherche, en limitant les biais d'interprétation et en assurant la crédibilité des résultats. Le tableau suivant présente des extraits de codage illustrant la structuration des données.

Tableau N°1 : Extraits de quelques entretiens

Codes	Citations de quelques participants	Conclusions
Définition de l'architecture	"L'architecture organisationnelle représente la manière dont les différentes composantes d'une entreprise sont agencées et interconnectées pour former une structure cohérente." (Participants 1 ; 4 et 17)	L'architecture organisationnelle est perçue comme la structure qui organise et intègre toutes les composantes de l'entreprise.
	"Elle agit comme un plan directeur, un cadre structuré qui définit non seulement la manière dont les différentes composantes de l'entreprise interagissent entre elles, mais aussi comment elles poursuivent les objectifs stratégiques." (Participant 22)	
	"C'est comme une carte routière qui guide chaque pas et chaque décision que nous prenons." (Participant 13)	
Caractéristiques	"Clarté des rôles et des responsabilités, transparence dans la communication interne, flexibilité et capacité à demeurer opérationnellement efficace." (Participant 1)	Les caractéristiques clés incluent la clarté des rôles, la transparence, la flexibilité et l'efficacité opérationnelle. Une architecture organisationnelle bien conçue renforce la confiance des investisseurs et favorise la rentabilité.
	"Structure hiérarchique, processus opérationnels, culture organisationnelle et systèmes d'information." (Participant 21)	
	"Coordination harmonieuse entre les différentes équipes et départements." (Participant 3)	

Déterminants	"Critères financiers tels que la rentabilité, la tolérance au risque et la disponibilité des ressources, ainsi que des aspects stratégiques, éthiques, sociaux et opérationnels." (Participant 1)	Les déterminants incluent des critères financiers, stratégiques, éthiques, sociaux et opérationnels.
	"Objectifs financiers de l'entreprise, niveau de risque acceptable, conditions du marché, opportunités de croissance, ainsi que les contraintes financières et réglementaires." (Participant 2)	
	"Approche axée sur l'innovation, la qualité des produits et services, optimisation des processus internes, et renforcement des partenariats stratégiques." (Participant 2)	
	"Développement de produits ou services innovants, investissement dans la formation et le développement des talents, et renforcement des partenariats stratégiques." (Participant 3)	

Source : Résultats de nos enquêtes, 2025

Les extraits des propos avancés par les personnes interviewées sont présentés à la suite du travail.

3. Présentation, analyse des résultats et discussions

Les informations recueillies à l'aide du guide d'entretien et retranscrites ont fait l'objet au préalable d'une analyse du contenu avec un comptage des occurrences avec le logiciel Nvivo 12. Les résultats de notre étude qualitative sont penchés sur les variables de la littérature en rapport avec notre sujet. Pour prendre l'avis des personnes interviewés sur l'architecture organisationnelle, nous leur avons posé les questions suivantes : Quelle est votre perception sur l'architecture organisationnelle ? Quelles sont les caractéristiques/composantes l'architecture organisationnelle ? Les différents apports issus de ces entretiens sont exposés dans les lignes à suivre.

Entretien 13 : « *L'architecture organisationnelle représente la manière dont les différentes composantes d'une entreprise sont agencées et interconnectées pour former une structure cohérente. Elle peut être assimilée au squelette qui confère forme et structure à l'ensemble de l'entreprise, déterminant la disposition des processus, des systèmes d'information, et des ressources humaines et matérielles. ... En ce qui concerne les caractéristiques fondamentales de l'architecture organisationnelle, la clarté des rôles et des responsabilités, la transparence*

dans la communication interne, la flexibilité permettant une adaptation aux changements, ainsi que la capacité à demeurer opérationnellement efficace émergent comme des éléments clés ».

Entretien 20 : « (...) Des thèmes majeurs émergent, tels que le renforcement de la confiance des investisseurs grâce à la transparence, l'attrait résultant de l'efficacité opérationnelle, et l'importance accordée à la durabilité et à l'innovation dans la conception de l'architecture organisationnelle. Cette évaluation minutieuse guide leurs décisions d'investissements, soulignant l'influence considérable de l'architecture organisationnelle sur la perception globale de l'entreprise ».

Entretien 23 : « Pour moi, l'architecture organisationnelle est essentielle car elle représente le socle fondamental sur lequel repose toute l'infrastructure opérationnelle d'une entreprise. Elle agit comme un plan directeur, un cadre structuré qui définit non seulement la manière dont les différentes composantes de l'entreprise interagissent entre elles, mais aussi comment elles poursuivent les objectifs stratégiques de l'organisation. En effet, elle englobe la conception de la structure hiérarchique, la formalisation des processus et des flux de travail, la définition des rôles et responsabilités, ainsi que la culture organisationnelle qui imprègne chaque aspect de la vie de l'entreprise ». D'autres répondants vont plus loin en ajoutant : « Eh bien, je pense que les composantes clés incluent la structure hiérarchique, les processus opérationnels, la culture organisationnelle et les systèmes d'information. Chacune de ces composantes contribue à façonner la manière dont l'entreprise fonctionne. (...). L'architecture organisationnelle peut avoir un impact majeur sur les décisions d'investissement. Par exemple, une structure organisationnelle flexible peut favoriser l'innovation et la réactivité, ce qui pourrait inciter à investir dans de nouveaux projets. De même, des processus efficaces peuvent réduire les coûts et augmenter la rentabilité (Entretien 17, 4 et 2).

Entretien 7 : Pour moi, l'architecture organisationnelle est véritablement le fondement sur lequel repose toute la dynamique d'une entreprise. C'est comme une carte routière qui guide chaque pas et chaque décision que nous prenons. Cette architecture définit non seulement la structure formelle de l'entreprise, mais aussi les processus, les relations interpersonnelles et même la culture qui imprègne chaque aspect de notre travail. (...), je la considère comme un élément vital pour assurer une coordination harmonieuse entre les différentes équipes et départements. Cela va au-delà de la simple répartition des responsabilités ; c'est un moyen de garantir que chaque action entreprise s'aligne avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. (...), cela contribue à renforcer la pérennité et la croissance de l'entreprise. (...). L'architecture

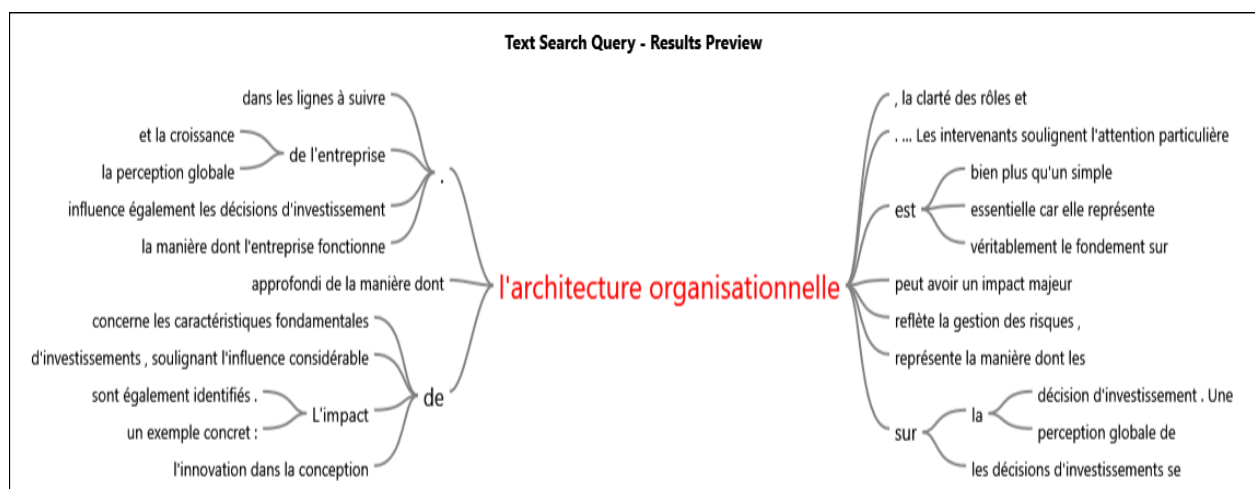
Tableau N°2 : Fréquences des mots-clés liés à l’architecture organisationnelle

Concepts	Fréquence absolue	Fréquence (%)
Architecture organisationnelle	10	20,83
Décision d'investissement	6	12,50
Structure hiérarchique	4	8,33
Processus opérationnels	4	8,33
Culture organisationnelle	4	8,33
Systèmes d'information	3	6,25
Flexibilité	3	6,25

Source : Résultats de nos enquêtes 2025

Le tableau révèle que l'architecture organisationnelle (20,83 %) est un concept clé. Suivent la structure hiérarchique, les processus opérationnels, la culture organisationnelle, les systèmes d'information et la flexibilité. Ces éléments montrent qu'une structure organisationnelle bien conçue est cruciale pour guider les décisions stratégiques et créer de la valeur dans les PME béninoises. Pour visualiser les relations entre ces concepts, l’arbre de mots ci-dessous illustre les interactions et hiérarchies liées à l’architecture organisationnelle.

Figure N°2 : Arbre de mots dédié à l’architecture organisationnelle



Source : Résultats de nos enquêtes, 2025

L’architecture organisationnelle est vue comme le fondement structurel d’une entreprise, définissant les processus, les responsabilités et la culture organisationnelle. Elle favorise la flexibilité, l’efficacité opérationnelle. Une architecture bien conçue renforce la confiance des investisseurs, stimule l’innovation, réduit les coûts et améliore la rentabilité. Les investisseurs évaluent également sa capacité à gérer les risques, à soutenir la croissance à long terme et à

s'aligner sur des valeurs éthiques. Les résultats montrent que les dirigeants des PME béninoises adoptent des structures centralisées et hiérarchiques. Quelques-uns des dirigeants ont architecturé leurs PME en T ou en agile. Ainsi, les caractéristiques du dirigeant (niveau d'instruction, vision stratégique) ainsi que la pression de l'environnement concurrentiel déterminent significativement l'architecture organisationnelle des PME. De plus, les entreprises ayant accès aux technologies numériques et pratiquant une gestion participative tendent à adopter des architectures plus décentralisées et flexibles. Ces résultats soulignent la nécessité d'un accompagnement institutionnel adapté pour favoriser une structuration efficiente des PME, gage de leur compétitivité et de leur durabilité.

4. Discussion des résultats et implications de la recherche

4.1. Discussion des résultats de la recherche

Les résultats de cette recherche ont révélé qu'il existe une prédominance de structures centralisées et hiérarchiques dans les PME béninoises. Cette tendance confirme l'idée avancée par Mintzberg (1982), selon laquelle les PME s'organisent souvent autour d'une structure simple, caractérisée par une forte centralisation du pouvoir décisionnel entre les mains du dirigeant. Cette centralisation est généralement perçue comme une réponse rationnelle aux contraintes de ressources, mais également comme un reflet du rôle déterminant de l'entrepreneur dans la gouvernance de l'entreprise (Julien, 2005). Les conclusions de l'étude rejoignent ainsi celles de Mazzarol et Reboud (2009), qui observent que dans les PME, la structure organisationnelle est intimement liée au profil et à la personnalité du dirigeant. Comme illustrent certains propos d'entretiens : *« les investisseurs portent à l'examen approfondi de la manière dont l'architecture organisationnelle reflète la gestion des risques, favorise la croissance à long terme, assure une gouvernance transparente, démontre une capacité à anticiper les défis externes, et s'aligne sur des valeurs éthiques »*.

Cependant, l'étude révèle également que quelques dirigeants béninois optent pour des architectures organisationnelles plus modernes, telles que la structure en T ou agile. Cette observation corrobore les travaux de Rigby, Sutherland et Noble (2018), qui montrent que les approches agiles, bien qu'originellement conçues pour le secteur technologique, trouvent progressivement leur place dans les PME soucieuses de flexibilité et d'innovation. De plus, cette adoption sélective reflète la volonté de certains dirigeants d'intégrer des pratiques managériales contemporaines. Ainsi, l'architecture organisationnelle des PME béninoises

oscille entre tradition hiérarchique et innovation managériale, illustrant une hybridation structurelle déjà évoquée par Child (2015).

Il ressort des résultats de cette recherche que les caractéristiques personnelles du dirigeant, notamment son niveau d'instruction et sa vision stratégique, jouent un rôle déterminant dans le choix de la structure organisationnelle. Cette conclusion rejoint les résultats de Hambrick et Mason (1984) dans leur théorie de la haute direction, selon laquelle les caractéristiques des dirigeants influencent directement les choix stratégiques et la performance organisationnelle. Dans le cas des PME béninoises, un dirigeant instruit et doté d'une vision stratégique claire semble plus enclin à adopter des architectures flexibles et décentralisées. Les résultats de la recherche corroborent ainsi ceux de Papadakis et Barwise (2002), qui montrent que les dirigeants ayant un capital intellectuel élevé adoptent davantage de pratiques innovantes et participatives dans leur gestion.

Par ailleurs, les résultats soulignent que la pression de l'environnement concurrentiel agit comme un moteur dans le processus de choix organisationnel. Ces résultats rejoignent les travaux de Lawrence et Lorsch (1967), qui défendent l'idée que l'environnement constitue un facteur clé de contingence dans la structuration des organisations. Dans un marché béninois, les PME doivent adapter leurs architectures pour répondre aux pressions externes. Ce constat est corroboré par Donaldson (2001), pour qui l'alignement entre la structure et l'environnement est une condition essentielle de survie et de performance.

Les entreprises qui ont accès aux outils numériques adoptent plus facilement des structures décentralisées et collaboratives. Ce résultat confirme les travaux de Bharadwaj et al. (2013), qui soutiennent que la digitalisation agit comme un levier de transformation organisationnelle en favorisant la circulation de l'information et la prise de décision distribuée. En contexte béninois, où la transformation numérique est en plein essor, ces résultats traduisent une transition vers une gouvernance plus inclusive et horizontale. Ils corroborent également les conclusions de Kane et al. (2015), qui affirment que la maturité digitale d'une organisation influence directement sa capacité à innover dans ses modes de management et d'organisation. Toutefois, dans plusieurs PME africaines, la centralisation est perçue comme une garantie de contrôle et de survie, surtout dans un environnement institutionnel marqué par l'incertitude (Adebayo et Omotayo, 2019). Cette réalité explique pourquoi, malgré l'émergence de structures agiles, la majorité des PME béninoises continuent de fonctionner sous un modèle hiérarchique traditionnel. Ce résultat rejoint les constats de Nkakleu (2015), qui montre que les PME

africaines sont souvent enfermées dans des structures rigides, freinant leur capacité d'adaptation et d'innovation.

Les résultats de cette recherche soulignent enfin la nécessité d'un accompagnement institutionnel pour favoriser la mise en place de structures organisationnelles efficaces. Ce constat est en ligne avec les travaux de Scott (2014) sur le rôle des institutions dans le façonnement des organisations. Dans le contexte béninois, l'appui de l'État et des partenaires techniques apparaît impérieux pour soutenir la transformation structurelle des PME.

4.2. Implications de la recherche

Les résultats de cette recherche apportent une contribution à la littérature sur l'architecture organisationnelle des PME, en particulier dans le contexte des économies africaines et béninoises. D'abord, l'article met en évidence que l'architecture organisationnelle des PME ne relève pas d'un modèle universel, mais résulte d'un processus d'arbitrage dynamique entre les caractéristiques du dirigeant et les contraintes de l'environnement externe. Ce résultat prolonge les travaux de Mintzberg (1982) en confirmant empiriquement, dans un contexte africain peu exploré, le rôle structurant du style managérial dans la configuration organisationnelle. Ensuite, l'étude apporte une contribution originale en contextualisant la théorie de la contingence structurelle (Child, 1997 ; Donaldson, 2001) dans les PME béninoises. Elle montre que des facteurs tels que la pression concurrentielle et la digitalisation influencent non seulement la structure, mais également le degré de flexibilité organisationnelle. Aussi, cette recherche révèle la persistance de structures centralisées dans les PME béninoises, soulignant ainsi l'importance des facteurs culturels, institutionnels et cognitifs dans les choix organisationnels. Enfin, les technologies numériques ne se limitent pas à améliorer les processus, mais participent activement à une évolution vers des formes organisationnelles plus décentralisées et participatives. L'architecture organisationnelle des PME béninoises est expliquée par un modèle intégratif combinant les caractéristiques du dirigeant, les contraintes environnementales et le niveau de digitalisation.

Conclusion

Cette recherche analyse les facteurs explicatifs de l'architecture organisationnelle des PME béninoises. Les résultats montrent que les dirigeants des PME béninoises adoptent des structures centralisées et hiérarchiques. Quelques-uns des dirigeants ont architecturé leurs PME en T ou en agile. Ainsi, les caractéristiques du dirigeant (niveau d'instruction, vision stratégique) ainsi que la pression de l'environnement concurrentiel déterminent

significativement l'architecture organisationnelle des PME. De plus, les entreprises ayant accès aux technologies numériques et pratiquant une gestion participative tendent à adopter des architectures plus décentralisées et flexibles. Ces résultats soulignent la nécessité d'un accompagnement institutionnel adapté pour favoriser une structuration efficiente des PME, gage de leur compétitivité et de leur durabilité.

La centralisation reste le modèle dominant dans les PME béninoises. Aussi, des signaux d'innovation apparaissent-ils à travers l'adoption de structures agiles et participatives, portées par la digitalisation et la pression concurrentielle. Ainsi, cette recherche apporte une contribution théorique et pratique à la compréhension des dynamiques organisationnelles dans les PME béninoises. Elle confirme que l'architecture organisationnelle n'est pas un choix neutre, mais le fruit d'un équilibre complexe entre héritages culturels, contraintes environnementales et innovation. Elle invite, dans une perspective prospective, à penser des modèles hybrides où centralisation et flexibilité coexistent. Les dirigeants de PME doivent réduire la centralisation excessive en déléguant davantage de responsabilités aux cadres intermédiaires afin de stimuler la créativité. Ils doivent investir dans la formation continue et le développement de compétences managériales afin de mieux comprendre les modèles organisationnels modernes. Enfin, les chefs d'entreprises ont l'obligation de s'approprier des outils numériques pour améliorer la communication interne et la gestion des processus.

Cette recherche souffle de quelques limites notamment sur l'approche purement qualitative adoptée. Elle n'a pas mis en relation plusieurs variables. Ces limites constituent des pistes de recherche futures. Un premier axe de recherche consisterait à approfondir l'étude du rôle des variables culturelles et institutionnelles dans le choix de l'architecture organisationnelle des PME africaines. En effet, les structures organisationnelles ne se définissent pas uniquement en fonction des pressions concurrentielles ou des caractéristiques des dirigeants ; elles sont également influencées par les normes sociales, les pratiques coutumières et le cadre institutionnel dans lequel elles s'inscrivent. Un deuxième axe de recherche future porte sur l'impact à long terme de la digitalisation sur la performance organisationnelle et la durabilité des PME. Une recherche longitudinale, suivant l'évolution des PME digitalisées sur plusieurs années, permettrait ainsi de mieux évaluer les retombées de la transformation numérique sur la résilience, l'innovation et la pérennité des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

Agossou, D. (2022). New Perspectives on Institutional Intermediaries and Small Business in Developing Countries: the Importance of Institutional Contexts and the Role of Dynamic Capabilities.

Aldrich, H.E., & Ruef, M. (2006). *Organizations evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Allard-Poesi, F. (2003). *Sens collectif et construction collective du sens* (No. hal-01495076).

Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). Firm innovation in emerging markets: The role of finance, governance, and competition. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 46(6), 1545-1580.

Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: reviewing organizational learning research. *Management learning*, 35(4), 397-417.

Bardin, L. (1998). L'analyse de contenu, collection le psychologue. *Presses Universitaires de*.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Bertaux-Wiame, I. (1997). Présentation du dossier. *Sociétés contemporaines*, 25(1), 5-10.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.

Burton, R. M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, 7(1), 1-13.

Burton, R., Håkonsson, D. D., Larsen, E. R., & Obel, B. (2020). New trends in organization design. *Journal of Organization Design*, 9(1), 10.

Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. *Cambridge Mass*, 5(1), 12-48.

Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization studies*, 18(1), 43-76.

Child, J. (2015). *Organization: contemporary principles and practice*. John Wiley & Sons.

Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1992). The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 375-386.

De Kok, J. M., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of small business management*, 44(3), 441-460.

- Desreumaux, A. (2005). *Théorie des organisations (2 e édition)*. Cormelles-le-Royal, Éditions Management et Société.
- Donaldson, L. (2001). *La théorie de la contingence des organisations*. Sage.
- Evrard, A., Hexel, D., Kaiser, C., Lurin, J., Marina Decarro, N., Rastoldo, F., & Soussi, A. (2003). *De l'orientation au projet de formation*. Genève: Service de la recherche en éducation.
- Fayolle, A., & Bégin, L. (2009). L'architecture organisationnelle des PME : Entre informel et formel. *Revue Internationale PME*, 22(2), 11-35.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de administração*, 34(2), 5-28.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France, 42.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic management journal*, 15(S2), 91-112.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hofstede, G. (2001). Culture's recent consequences: Using dimension scores in theory and research. *International Journal of cross cultural management*, 1(1), 11-17.
- Julien, P. A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance: une métaphore des romans policiers*. PUQ.
- Julien, P. A. (2018). *The state of the art in small business and entrepreneurship*. Routledge.
- Julien, P. A., Marchesnay, M., & Madado, H. V. (2010). Pour une théorie entrepreneuriale tenant compte des différences culturelles. *Actes du*, 10.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). Is your business ready for a digital future?. *MIT Sloan management review*, 56(4), 37.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (2010). *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution*. Harvard Business Press.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of small business management*, 43(1), 16-40.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review*, 19(1), 73-87.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. In *Readings in strategic management* (pp. 322-352). London: Macmillan Education UK.
- Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Éditions d'Organisation.
- NELsoN, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Economic Change*.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2008). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, coll. U. *Sciences Humaines & Sociales*», Paris, Armand Colin.
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making?. *British Journal of management*, 13(1), 83-95.
- Pellemans, P. (1999). *Recherche qualitative en marketing: perspective psychoscopique*. De Boeck Supérieur.
- Reboud, S., & Mazzarol, T. (2009). Management de l'innovation dans les PME, une comparaison Franco-Australienne. In *Management de l'innovation dans les PME, une comparaison Franco-Australienne* (pp. 1-25). CIFPME.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard business review*, 96(3), 88-96.
- Robert Baum, J., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic management journal*, 24(11), 1107-1129.
- Sapienza, H. J., & Grimm, C. M. (1997). Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 5-24.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Torres Santomé, J. (2012). Globalización e interdisciplinariedad: el curriculum integrado.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science*, 7(4), 359-374.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291-334.
- Zoogah, D. B., Peng, M. W., & Woldu, H. (2015). Institutions, resources, and organizational effectiveness in Africa. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 7-31.