

# LA DYNAMIQUE MANAGÉRIALE DES START-UPS DIGITALES AU BENIN

The Managerial Dynamics of Digital Start-Ups In Benin

**CESAG**  
**WORKING PAPERS**  
CENTRE AFRICAÏN D'ÉTUDES SUPÉRIEURES EN GESTION

**Rosaline Dado Worou-Houndekon**

Email : worour@yahoo.fr - ENEAM/UAC - 04 BP 800 Cotonou République du Bénin

## RÉSUMÉ

Quelle est la dynamique managériale des start-ups digitales au Bénin ? Pour y répondre, trois start-ups qui font du commerce électronique ont été suivies et analysées à l'aide d'un modèle qui combine la démarche contextualiste et des approches explicatives, rationaliste, politique et contingente. La recherche qualitative et la stratégie d'étude de cas ont été mobilisées. Notre analyse a montré que les styles de management adoptés par les dirigeants des start-ups digitales sont à la fois panoptiques et polyphoniques. La combinaison des deux styles a permis de faire émerger de nouvelles catégories d'acteurs spécifiques au contexte culturel béninois et ayant contribué à la satisfaction conjointe des parties prenantes : les administrateurs des forums WhatsApp, les vendeurs sociaux sur les réseaux sociaux, les communities managers, les leaders d'opinion ethnique et religieuse, les pasteurs des églises, les psychologues traditionnels de proximité.

Mots clés : Start-ups digitales, panoptique, polyphonique, réseaux sociaux.

## ABSTRACT

What is the managerial dynamic of digital start-ups in Benin? To answer this question, three e-commerce start-ups were monitored and analyzed using a model that combines the contextualist approach with explanatory, rationalist, political and contingent approaches. Qualitative research and case study strategy were mobilized. Our analysis has shown that the management styles adopted by the leaders of digital start-ups are both panoptic and polyphonic. The combination of the two styles made it possible to bring out new categories of actors specific to the Beninese cultural context and having contributed to the joint satisfaction of the stakeholders: WhatsApp forum administrators, social sellers on social networks, community managers, ethnic and religious opinion leaders, church pastors and local traditional psychologists.

Key words: Digital start-ups, panoptic, polyphonic, social networks.

**Date de réception : oct. 2020**

Avertissement : Les points de vue exprimés dans cet article sont ceux des auteurs et ne doivent pas être attribués au CESAG. Ce document est une pré-publication. (document de travail). Il est publié dans un but de dissémination. Les droits d'auteurs sont détenus par les auteurs..

Warning : The views expressed by the authors reflect the authors views and can not be attributed to CESAG. This working paper has not been formally peer-reviewed. Copyrights are held by the author

## 1. Introduction

Elle présente le contexte et la problématique de la recherche d'une part et l'état de l'art sur la question du management des start-ups digitales d'autre part.

### 1.1. Contexte et problématique de la recherche

L'entrepreneuriat occupe une place de plus en plus importante dans les économies nationales. Dès lors, beaucoup d'auteurs considèrent que la création d'entreprises est un enjeu majeur pour le développement de toute nation dans la mesure où elle est la principale source de richesse et de lutte contre le chômage (MOREAU, 2004).

L'évolution rapide des technologies de plus en plus complexes et la mondialisation de l'économie ont favorisée la création et le développement des entreprises innovantes à fort contenu de savoir (HADDAD, 2013). Pour KRIEGER (2001), la création et le développement des start-up, ces nouvelles entreprises innovantes et à fort potentiel de croissance, sont devenus des enjeux majeurs pour les pays. Si les entreprises innovantes et les déterminants qui sont à l'origine de leur émergence font l'objet de nombreux travaux, en revanche, la création proprement dite des entreprises innovantes dans les pays en développement n'a pas donné lieu à des publications très nombreuses.

Les start-ups, jouent alors un rôle important dans l'économie mondiale. Elles ne représentent qu'une forme particulière de PME, caractérisée par l'innovation, la technologie et la croissance rapide (Hurel, 2000). Dans ce sens, ces nouvelles formes d'entreprises doivent être gérées avec autant de rigueur et de professionnalisme qu'une entreprise traditionnelle. Créer donc une start-up est, plus que jamais, une aventure passionnante mais l'improvisation n'est pas de mise (KRIEGER, 2001).

C'est pourquoi, TARILLON (2017) pense que le dirigeant de la start-up doit être prêt à ouvrir et formaliser sa structure de gouvernance mais aussi à accorder un large rôle à ses actionnaires (à la fois cognitif et coercitif) pour soutenir la croissance de sa société. C'est donc uniquement l'environnement (le marché, les actionnaires et les partenaires, un développement plus rapide, etc.) qui va la transformer en start-up (KRIEGER, 2001).

Par ailleurs, LITTEE et KRIEGER (2013) estiment que la start-up renvoie à une idée de taille, en nombre d'employés comme en chiffre d'affaires. Mais qu'au-delà de la taille et de l'innovation, elle est avant tout un modèle de management, une absence de structures contraignantes, des liens informels entre les collaborateurs et la gestion de l'incertitude et du risque.

Ces caractéristiques sont propres aux entreprises africaines malgré les multiples atouts qu'offre le continent. Ce constat appelle à penser à un système de management des entreprises adapté au contexte africain (Boubakary, 2016).

Si plusieurs travaux ont cherché à expliquer comment les facteurs organisationnels des entreprises africaines pouvait affecter leur performance (PETTERSEN ET al., 2011 ; NDJAMBOU et SASSINE, 2014 ; NGOK EVINA, 2014), la plupart de ces travaux se sont intéressés aux systèmes de gouvernance des entreprises (MENDY, 2014 ; PIGE et SANGUE-FOTSO, 2014), aux valeurs culturelles (HERNANDEZ, 2007), aux pratiques éthiques (CHITOU, 2013), et peu d'entre eux ont tenu compte des facteurs de contingence (BOUKAR, 2009).

Alors dans un tel contexte d'incertitude, quelle est la dynamique managériale des start-ups digitales au Bénin ?

L'analyse contextualiste de PETTIGREW (1985), s'appuie sur une vision systémique de l'organisation et selon une approche multidimensionnelle qui articule le contexte, le contenu et le processus (PICHULT, 2005). Les recherches de Pettigrew révèlent aussi que les entreprises qui opèrent dans des contextes économiques, politiques et institutionnels similaires se distinguent considérablement en termes de performance, en raison d'une part, de facteurs internes aux entreprises, et d'autre part de facteurs liés aux mécanismes sous-jacents au contexte dans lequel elles opèrent (PETTIGREW et al., 1990 ; PETTIGREW et WHIPP, 1991). Autrement dit, la performance est induite par un processus de management qui intègre l'environnement dans lequel la firme opère.

Ainsi, trois questions se dégagent de la présente recherche : (1) En quoi la complexité qui caractérise les start-ups peut-elle influencer le style de management des dirigeants de ces start-ups digitales? (2) En quoi le contexte d'incertitude caractéristique de l'environnement culturel béninois peut-il influencer le style de management des dirigeants des start-ups digitales ? Et (3) En quoi les jeux de pouvoir entre les acteurs en présence peuvent-ils influencer le style de management des start-ups digitales ?

La présente recherche vise à répondre à ces différentes questions et poursuit comme objectif principal, l'analyse du style de management des dirigeants des start-ups digitales en contexte d'incertitude culturel béninois.

De façon spécifique, il s'agira (1) d'identifier les facteurs de la complexité qui influencent le style de management des dirigeants des start-up, ensuite déterminer l'influence du contexte d'incertitude sur le style de management de leurs dirigeants. Enfin, comprendre l'influence des jeux de pouvoir sur le style de management des dirigeants des start-ups.

### 1.2. État de l'art

Il se présente sur trois points essentiels. Il aborde dans un premier temps, le cadre conceptuel des start-ups digitales, dans un deuxième point, le contexte d'incertitude des start-ups digitales et dans un troisième temps, les caractéristiques des styles de management des dirigeants.

### 1.2.1. Cadre conceptuel des Start-ups digitales

Le mot startup est un mot anglais d'origine américaine, ellipse de startup company, qui signifie « société qui démarre ». Le mot "startup" n'est pas un anglicisme pour juste dire "jeune entreprise qui démarre" ou "entreprise technologique" (CHEVALIER, 2017). Pour l'auteur, il faut l'appréhender d'un côté comme une structure dont l'enjeu majeur est d'avoir des process efficaces, pour atteindre le meilleur service possible avec un fonctionnement optimal. De l'autre côté, il s'agit d'une structure exploratrice, en expérimentation, afin de satisfaire en valeur le client. Ce faisant, elle doit pouvoir gagner considérablement de l'argent grâce aux innovations permanentes. Selon BARABEL et al., (2018), chaque innovation détaillée correspond à la présentation d'une start-up et de la vision de ses dirigeants. Pour HUREL (2000), une start-up peut se définir comme une entreprise créée récemment, innovante par son secteur d'activité, par ses méthodes de commercialisation ou son mode de développement, connaissant une croissance rapide en matière de chiffre d'affaires et de capital. Cependant, pour CHEVALIER (2017), la définition qui fait l'unanimité et la plus acceptée de nos jours, est celle de Steve Blank (un des Godfathers de la Silicon Valley).

Ce dernier définit une start-up comme une organisation temporaire à la recherche d'un business model industrialisable et permettant une croissance exponentielle. La start-up est qualifiée de digitale quand elle intervient dans le commerce en ligne avec des innovations technologiques.

Dans la littérature sur l'entrepreneuriat, il ressort que l'entrepreneuriat en ligne reste un enjeu majeur pour le développement des nations (ZAHEER, 2015). Par conséquent, de plus en plus les chercheurs s'intéressent à l'entrepreneuriat en ligne et aussi de nouvelles entreprises technologiquement innovantes voient le jour de plus en plus. Dans la littérature du management stratégique, les théories du business modèle, la création de valeur, le développement et la croissance de nouvelles entreprises ont récemment trouvé des applications dans les start-ups digitales. La transformation numérique, également dénommée digitalisation, est un concept encore protéiforme dont les acceptions diffèrent entre universitaires et praticiens (BAUDOIN et al., 2016).

Parmi les premiers certains la caractérisent comme "les changements induits par les technologies numériques dans tous les aspects de la vie humaine" (STOLTERMAN et FORS, 2004).

Sous la pression de nouveaux entrants et pour s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs ou encore pour tirer profit des outils technologiques en termes d'innovation ou de productivité, les entreprises sont appelées à repenser leurs processus et la façon dont elles interagissent avec leurs parties prenantes. La vitesse et la magnitude de la transformation en cours, portée par la dernière vague de TIC amènent certains auteurs à parler "d'accélucation" (BOUNFOUR, 2016).

Ce néologisme met en exergue d'une part une large extension du champ de la production de valeur par les entreprises, d'autre part l'accélération numérique conduit à l'instantanéité des échanges au sein de la société et de l'entreprise. Ces deux éléments semblent effectivement caractériser la transformation numérique en cours.

Les start-ups digitales sont devenues de forts concurrents les entreprises qui existaient de façon formelle (NYLEN et HOLMSTRÖM, 2015). Que ce soit en perturbant ou en organisant des agents de changement, les start-ups digitales changent le comportement humain (ZAHEER, 2015). Il n'existe pas de « tyrannie de la distance » sur un réseau mondial de plus de 2,8 milliards d'utilisateurs connectés à Internet dans le monde (MEEKER, 2015) avec une qualité améliorée des connexions haut débit et de la pénétration croissante des smartphones. Ainsi, ces entreprises placent désormais le client, le patient ou l'utilisateur au centre de leur organisation. On parle de « Customer centric/patient centric » (BAUDOIN et al., 2016).

Ces entreprises s'adaptent à ce que leurs cibles attendent. Par exemple la messagerie texte de WhatsApp a entravé le service de messagerie lucratif du secteur des télécommunications. Pour le grand public, elles proposent des solutions orientées « expérience de vie » et « bénéfique de vie ». Des solutions intégrées fondées, sur une combinaison de produits, services et une offre globale de bout en bout, sont désormais présentés au marché en intégrant le digital. Les grands groupes deviennent des architectes, des assembleurs, des intégrateurs de chaîne de valeur sur leur marché.

L'intensité digitale est appréciée selon deux axes (BAUDOIN et al., 2016). Le premier est celui de la digitalisation des processus de l'entreprise. Cela consiste à lister les processus de l'organisation, à s'assurer de leur éligibilité digitale et à mesurer leur niveau de digitalisation. Cela produit un pourcentage représentatif des efforts digitaux consentis dans une organisation.

Le deuxième est celui de l'intensité de portage du digital par la ligne managériale et comment cette dernière s'approprie les enjeux, les méthodes et les postures de la transition numérique tout en prenant conscience du changement de posture qui s'opère à leur niveau.

Les bonnes pratiques rencontrées dans les mêmes entreprises digitales (METAIS-WIERSCH, 2016) :

- vision forte sur la digitale portée par la direction générale et diffusée dans l'ensemble de l'entreprise ;
- programmes de formation massifs sur le digital, notamment en direction des managers ;
- rapprochement des équipes avec les métiers ;
- évolution de la gouvernance pour faire entrer le digital dans les processus décisionnels.

### 1.2.2. Le contexte d'incertitude des start-ups digitales

Dans le contexte actuel, les start-ups (intervenant pour la plupart dans la vente en ligne) naissent de façon rapide et travaillent dans un environnement incertain. Ce dernier se justifie par la non-maîtrise et la disponibilité certaines des informations relatives aux différents acteurs qui interviennent dans le système. La plupart des actions, des décisions et le management de ces start-ups digitales subissent une influence des facteurs de contingence.

Il s'agit de caractéristiques stables et évolutives. Les adeptes de la théorie de contingence considèrent par exemple que, la structure d'une organisation est strictement liée aussi bien à ses propres caractéristiques qu'à son environnement (BOUBAKARY, 2016).

Ces théories remettent ainsi en cause les principes universels des théories organisationnelles traditionnelles et la prescription d'un « one best way » : ils n'existent pas de structures optimales, idéales, mais des configurations organisationnelles qui s'adaptent en fonction des influences de leurs différents environnements.

C'est dans cette optique que, en s'intéressant aux structures organisationnelles, LAWRENCE et LORSCH (1968) soutiennent que : « Il n'y a pas une structure qui est meilleure, mais plutôt différentes structures qui sont les meilleures dans différentes conditions ». Ainsi, la théorie de la contingence voit l'entreprise comme un système ouvert, constitué d'un ensemble de sous-systèmes en interaction constante, et dont la survie dépend de l'adaptation à leur environnement (BOUKAR, 2009). Dans ce contexte, le type de style de management du dirigeant est primordial pour faire face à ce contexte changeant. C'est dans cette logique que les recherches, portant sur le management des entreprises africaines, soulignent la place centrale qu'occupe le propriétaire dirigeant dans la gestion son entreprise (NGOK EVINA et KOMBOU, 2006). D'autres recherches ont, tout de même, assigné à la culture d'entreprise la mission essentielle d'assurer la cohérence interne du groupe, en mettant l'accent sur le partage de valeurs, ainsi que celle d'améliorer l'adaptation de l'organisation à l'environnement, pour assurer sa pérennité (SCHEIN, 2004 et DIA, 1991).

C'est dans ce sens que GAMELA NGINU (1982) estime que, l'environnement des pays en voie de développement, comparativement à celui des pays développés, constitue plus qu'une contrainte qu'un atout pour la performance de l'entreprise. En effet, l'entreprise ne peut pas ignorer le contexte dans lequel elle se trouve. Elle doit faire face aux menaces et opportunités et, par conséquent, elle doit savoir gérer son environnement aussi bien interne qu'extérieur. La théorie de la contingence accorde donc un rôle important à l'environnement aussi bien social que culturel dans l'établissement et la réalisation des objectifs de l'entreprise (BOUBAKARY, 2016).

### 1.3. L'instrumentation managériale des dirigeants

Le style de management adopté par le dirigeant peut se comprendre à travers le système d'influence qui peut être caractérisé par deux types radicalement différents : soit une dispersion des pôles de pouvoir (système d'influence centrifuge), liée à la présence d'opérateurs qualifiés ; soit une concentration du pouvoir dans les couches supérieures de l'organisation (système d'influence centripète) (PICHAULT, 2013).

Ce style de management peut être marqué par la rationalisation, les tentatives de réduction des zones d'incertitude, la quête de transparence : il sera alors qualifié de panoptique. Le style de management peut en revanche être ouvert à la pluralité des rationalités, à la négociation et au compromis, à l'acceptation du jeu de clair/obscur qui caractérise la vie de toute organisation :

on le considérera alors comme polyphonique (PICHAULT, 2013). Antérieurement, les travaux de PICHAULT (2009) évoquent ces deux styles en ressortant leurs caractéristiques.

Le tableau 1. retrace les différentes caractéristiques des styles panoptiques et polyphoniques

TABLEAU 1 Caractéristiques des Styles de Management Panoptique et Polyphonique

| Style de management  | Caractéristiques   |
|----------------------|--|
| <b>Panoptique</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégies de rationalisation ;</li> <li>- Formalisation ;</li> <li>- Prédétermination des tâches ;</li> <li>- Top-down management...</li> </ul>          |
| <b>Polyphoniques</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégies de négociation ;</li> <li>- Diversité des intérêts des acteurs ;</li> <li>- Circuits informels ;</li> <li>- Bottom-up management...</li> </ul> |

SOURCE : PICHAULT, 2009, P.168.

Le tableau 1 fait apparaître dans le cadre de la gestion du changement deux styles de management : le style panoptique et le style polyphonique, ainsi que leurs caractéristiques.

Selon PICHAULT (2009), en situations conflictuelles de projet de changement, le style le mieux adapté est le style polyphonique.

Ce dernier reposant sur les approches contingentes d'une part et l'approche politique d'autre part. En situation d'incertitude, il est préférable que le dirigeant considère un certain nombre de facteurs de contingence dans sa prise de décision. Aussi, dans la gestion des start-ups digitales plusieurs acteurs (dirigeants, clients, entreprises partenaires...) sont en présence. D'où la présence des jeux de pouvoir entre ces différents acteurs. L'approche politique conçoit donc l'organisation comme un système de relations de pouvoirs (MARCH, 1988). Aussi accorde-t-elle une importance aux concepts de rapport de forces, d'enjeux et d'acteurs qui visent la protection ou l'amélioration de leurs intérêts (CROZIER et FRIEDBERG, 1977).

Les dirigeants des start-ups digitales feraient donc appel à ces deux approches dans leur style de management dans le but de l'atteinte des objectifs.

Le style de management panoptique par contre est souvent favorable aux environnements formels où les règles sont préétablies.

Ce qui fait plus appel à l'approche rationaliste. Ce dernier propose souvent aux décideurs un schéma idéal de comportement sur le plan normatif (PICHAULT, 2004). De même pour d'autres auteurs, c'est une approche qui est construite selon un processus linéaire dans lequel les idées circulent dans un seul sens, de la direction vers le bas de la hiérarchie (le top down management) (LOCKE et LATHAM, 1984).

Dans le même sens, la plupart des auteurs soutiennent que l'approche rationaliste facilite pour les décideurs, la conduite du changement dans une organisation. C'est la raison pour laquelle, HATCH (1997) signale qu'elle encourage la séparation entre les activités de formulation et la mise en œuvre de la stratégie.

Dans un contexte d'incertitude comme celle des start-ups digitales béninoises, la mise en œuvre d'un style de management panoptique n'est pas évidente dans la mesure où ces start-ups sont pour la plupart dans l'informel et s'improvisent dans la vente en ligne des biens et services.

A travers les travaux de WOROU (2011), nous pouvons retenir les composantes des deux styles de management c'est-à-dire panoptique et polyphonique comme le montre le Tableau 2.

TABLEAU 2 Les composantes des deux styles de management

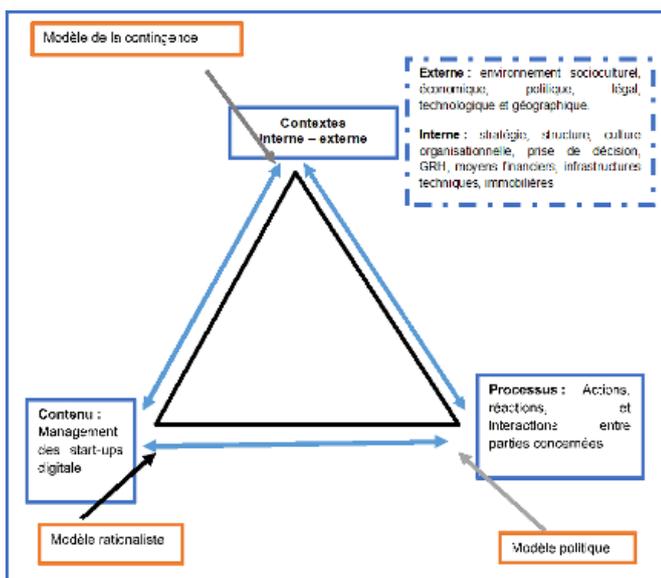
| Paramètres        | Style de management polyphonique             | Style de management panoptique |
|-------------------|--|--------------------------------|
| Contextualisation | X  | -                              |
| Enrôlement        | X  | -                              |
| Problématisation  | X  | -                              |
| Finalité          | Satisfaction conjointe des parties prenantes | Rapport de force unilatéral    |

SOURCE : WOROU (2011)

### 1.4. Grille d'analyse contextualiste

Pour mieux cerner les contextes d'incertitude dans lesquels interviennent les start-ups digitales, nous avons mobilisé la grille d'analyse contextualiste d'Andrew Pettigrew qui s'articule autour du contenu, des contextes et des processus comme le montre la figure 1.

FIGURE 1 : Grille d'analyse contextualiste de PETTIGREW (1990)



SOURCE : PETTIGREW (1990)

Le modèle contextualiste, qui commande et articule l'activité de recherche, n'est pas en lui-même explicatif, mais il permet de fournir cette explication en articulant des modèles explicatifs qui sont mobilisés pour analyser les pans de la problématique qui appartient à leur champ respectif de compétence.

Cette recherche tient compte d'un certain nombre d'éléments tels que : l'interaction entre les facteurs de contingence (contextes interne et externe) et les rapports de force entre les acteurs qui modélisent le contenu du changement (PETTIGREW, 1990, 1985).

L'enjeu de cette démarche est de montrer comment les acteurs du changement (impliqués dans le processus) utilisent le contexte (contraintes et opportunités) pour sauvegarder leurs intérêts stratégiques en influençant le processus de changement (contenu) (CROZIER et FRIEDBERG, 1977).

#### 1.4.1. Une lecture rationaliste du style de management des start-ups digitales

Le contenu se réfère aux domaines précis concernés par les changements que l'on veut étudier; pour notre cas, il est question du style de management adopté par les dirigeants des start-ups digitales. Dans le cas de l'approche rationaliste, les acteurs sont rationnels et disposent de toute l'information nécessaire à une prise de décision optimale. Des objectifs précis sont formalisés par les décideurs et, sur cette base, l'action peut être évaluée puis corrigée. Ainsi, l'adoption d'un style de management par les dirigeants est un processus séquentiel dans lequel le dirigeant a une pleine maîtrise des étapes (définition du problème - recherche de solution et étude des effets choix d'une solution décision - exécution - contrôle-adaptation éventuelle des ressources des objectifs). Le style de management du dirigeant de la start-up digitale, doit conduire l'organisation vers la rationalisation et la transparence ("tentation panoptique", PICHULT, 1993). De ce point de vu, l'analyse du contenu de la complexité des start-ups digitales, autrement dit des modalités des actions individuelles et collectives influencent le style de management des dirigeants de ces start-ups. Les leviers de cette complexité constituent la clé d'entrée que nous avons choisie pour classifier le style adopté par les dirigeants des start-up digitales, pour les identifier et pour élargir les connaissances de leur contenu. De ce constat, la proposition suivante est émise :

*Plus la start-up digitale est fragile et complexe, plus le dirigeant est rationnel et plus son style de management est panoptique.*

#### 1.4.2. Une lecture contingente du style de management des start-ups digitales

Le contexte externe prend en compte l'environnement social, économique, politique au sein duquel évoluent les start-ups digitales; le contexte interne concerne la structure, la culture, la technologie ainsi que le mode de direction et de prise de décision qui fondent la politique des start-ups digitales.

Les approches habituellement présentées dans la littérature sur les start-ups digitales permettent d'articuler selon le contexte, différentes perspectives théoriques, ce qui conduit à recueillir des données très diverses aussi bien sur les start-ups digitales eux-mêmes, sur le contexte dans lequel elle apparaît que sur les jeux de pouvoir autour desquels leur management repose. La théorie de la contingence (BURNS et STALKER, 1961 ; LAWRENCE et LORSCH, 1989 ; MINTZBERG, 1979) souligne le besoin d'adéquation entre les dimensions internes et les environnements de l'organisation.

Les organisations, étant des systèmes ouverts, peuvent développer des modes de structuration différents pour s'adapter à leurs environnements. Une organisation ne peut être efficace que si la stratégie, la structure, les techniques, les besoins des membres et l'environnement sont rendus compatibles.

La cohérence du changement par rapport aux contextes externe et interne dépend avant tout de la capacité des dirigeants à analyser correctement les conditions auxquelles les start-ups digitales doivent faire face. Dans ces conditions, le dirigeant priorise la satisfaction des acteurs en présence et les rapports de force unilatérale entre ces derniers. Dans ces conditions, la proposition suivante est formulée :

En contexte d'incertitude, le style de management des dirigeants des start-ups digitales est à la fois polyphonique et panoptique.

### 1.4.3. Une lecture politique du style de management des start-ups digitales

Le processus permet de cerner les jeux de forces entre acteurs, leurs actions et interactions qui font évoluer l'organisation dans une période de temps donnée ; il traduit la manière dont les acteurs s'efforcent de faire passer l'organisation d'un état présent à un état futur (WOROU, 2011 et WOROU, 2013). L'approche politique (CYERT et MARCH, 1963 ; PFEFFER et SALANCIK, 1978) souligne que les changements (dans les styles de management par exemple) aboutissent à une redistribution des ressources de pouvoir entre groupes d'acteurs. Plus cette redistribution est importante, plus les jeux défensifs et offensifs des acteurs vont se multiplier.

En outre, des résistances à ces changements naissent du fait que la plupart des changements visent à réduire les zones d'incertitude que maîtrisent les acteurs (CROZIER, 1971 ; CROZIER et FRIEDBERG, 1977). L'analyse politique permet ainsi de décrire ces jeux politiques en période de changement. L'échec ou la réussite d'un processus enclenché dans le management des start-ups peut aussi être jaugé par rapport aux intérêts et objectifs des différents acteurs (PICHAULT, 1993). Mais il y a alors un risque de relativisme général, le changement pouvant être considéré comme un succès ou un échec par différents groupes d'acteurs ayant des intérêts divergents. Par conséquent, il convient d'examiner la satisfaction conjointe d'intérêts contradictoires c'est-à-dire la production des manières de vivre des acteurs dans lequel les intérêts des uns et des autres sont globalement satisfaits. Chacun des acteurs engagés dans la démarche y a trouvé une source de satisfaction d'intérêts particuliers. On a bien de ce point de vue une satisfaction des acteurs qui fonde la réussite de la démarche instaurée par le dirigeant en termes de style de management.

Dans ces conditions de jeux de pouvoir entre les différents acteurs qui engendrent la gestion des conflits par le dirigeant, WOROU (2011) pense que le style de management polyphonique semble être plus adapté que son opposé, le style panoptique. En mobilisant ainsi, les variables de l'approche politique de Pettigrew (1990, 1985), la proposition suivante peut être formulée :

*Plus les acteurs en présence présentent des intérêts divergents, plus le style de management des dirigeants des start-up est polyphonique.*

## 2. Méthodologie de la recherche

La démarche méthodologique de la présente recherche s'inscrit dans le cadre d'une étude prenant en compte le contexte culturel béninois et qui permet de suivre et d'analyser le management des start-ups. La grille d'analyse contextualiste a été adoptée pour la conception et l'analyse des cas.

### 2.1. Techniques et outils méthodologiques

La recherche qualitative et la stratégie d'étude de cas ont été mobilisées dans la conduite de cette étude. L'une des raisons fondamentales pour lesquelles nous avons opté pour cette stratégie est qu'elle permet de se centrer sur l'examen des processus décisionnels ainsi que sur l'élaboration et la mise en œuvre d'actions organisationnelles (WOROU, 2011). Pour réaliser chaque étude de cas, nous avons procédé à une analyse des niveaux d'analyse du contenu et des contextes aussi bien interne qu'externe qui nous a permis de comprendre le style de management des dirigeants des start-ups. Ces analyses ont été possibles à partir d'entretiens auprès d'acteurs-clés des start-ups de vente en ligne (dirigeants, personnels et clients).

### 2.2. Échantillonnage dans chaque start-up

La population mère au niveau de chaque start-up est constituée aussi bien de l'ensemble des dirigeants, du personnel et des clients. A partir du répertoire des start-ups disponible, nous avons sélectionné par convenance trois start-ups (3 cas) exerçant dans la vente en ligne des produits et/ou service présents dans les villes de Cotonou, Abomey-Calavi. Le seul critère retenu pour faire partir de l'échantillon était d'être un start-up qui exerce dans la vente en ligne de produits ou de services.

- Start-up A (Cotonou)
- Start-up B (Abomey-Calavi)
- Start-up C (Cotonou)

Dans le but d'analyser le style de management des dirigeants, nous pensons qu'il est intéressant d'interviewer l'ensemble des acteurs intervenants dans l'entreprise. Dans cet ensemble, tous les dirigeants des trois start-ups ont été interviewés. Aussi, le personnel intervenant dans ces start-ups a été également interviewé. Le choix du personnel à interviewer a été possible grâce aux informations reçues auprès du dirigeant à propos du personnel dont il a la responsabilité. En ce qui concerne, la clientèle, qui constitue également un maillon important dans la chaîne de ces organisations, sur la base des données clientèles disponibles, nous avons contacté via des appels téléphoniques

ceux qui sont disponibles. Ainsi, au niveau de chacun des start-ups, la répartition de l'échantillon se présente dans le tableau 3.

Au total, nous avons réalisé cinquante et un (51) entretiens dans le cadre de cette étude. Les entretiens se sont déroulés sous forme d'échanges au cours duquel l'interviewé pouvait s'exprimer ouvertement. Nous avons effectué auparavant une préparation matérielle des outils de travail en élaborant un guide d'entretien dont les rubriques tiennent compte de nos diverses préoccupations.

TABLEAU 3. Répartition de l'échantillon par start-up

|                                  | Start-up<br>A | Start-up<br>B | Start-up<br>C | Total |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|-------|
| <b>Dirigeants de la start-up</b> | 2             | 2             | 1             | 5     |
| <b>Personnel</b>                 | 5             | 8             | 3             | 16    |
| <b>Clients</b>                   | 8             | 12            | 10            | 30    |
| <b>Total</b>                     | 15            | 22            | 14            | 51    |

SOURCE : l'auteur

La démarche méthodologique de la présente recherche s'inscrit dans le cadre d'une étude prenant en compte le contexte culturel béninois et qui permet de suivre et d'analyser le management des start-ups. La grille d'analyse contextualiste a été adoptée pour la conception et l'analyse des cas.

Nous avons privilégié l'écoute des personnes interviewées, car notre sujet de recherche nous imposait un comportement de prudence sur le terrain. Notre objectif étant de comprendre les comportements développés par les dirigeants de ces organisations. Les interviews ont été réalisées en trois temps. Dans un premier temps, l'interviewé était invité à décrire son activité, ses relations avec les autres acteurs (personnel, clients et autres) de l'organisation et son parcours professionnel au sein de l'organisation.

Dans un deuxième temps, nous avons abordé la question du style de management du dirigeant ; ce thème n'a nécessité aucune démarche structurée de la part de l'interviewé.

Ce dernier avait le loisir de poser la problématique dans ses propres termes et d'en développer les aspects qu'il jugeait importants.

Dans un dernier temps, nous avons abordé les questions relatives à leurs perspectives d'avenir.

## 2.3. Présentation des cas

Trois études de cas ont été réalisées.

### 2.3.1. Cas de la start-up A

La start-up A est une entreprise de vente en ligne des produits cosmétiques de toutes catégories. A sa création, les dirigeants sont entrés dans un processus de négociation avec les grandes structures intervenant dans le domaine des produits cosmétiques.

Ce processus a été formalisé et a abouti à la signature de contrat avec certaines de ces grandes sociétés. Les termes dudit contrat définissent clairement les rôles et responsabilités de chaque partie. Les dirigeants de la start-up ont mis en place au sein de l'entreprise une gestion axée sur la définition des tâches à exécuter par chaque employé.

Chacun d'eux savait donc l'objectif qu'il fallait atteindre au cours de la période définie. Ce mode de gestion selon les dirigeants favorise et facilite l'évaluation des employés. Également, les dirigeants de la start-up A, en assignant les objectifs aux salariés et en veillant au respect scrupuleux des termes du contrat, sont dans une logique d'instauration d'une certaine transparence dans la gestion de l'organisation. Ils pensent que le risque est grand. Il faut suivre les employés. Surtout faut pas recruter n'importe comment. Il faut avoir des garanties. C'est un système de cooptation. Derrière un employé s'affiche un nom très respecté qui se porte garant. On recrute des parents, des proches des amis, même des fidèles de nos églises recommandés par les pasteurs. Le suivi de l'agent se fait au quotidien. Nous traitons avec des livreurs suivant les zones géographiques des clients. Ils sont souvent en contact physique avec les clients. C'est à eux que les clients payent en espèces. Les règles de fonctionnement sont bien établies et suivies.

### 2.3.2. Cas de la start-up B

La start-up B, installée dans la commune d'Abomey-Calavi au Bénin est spécialisée dans la vente en ligne des produits d'art.

Elle gère un effectif de quinze (15) salariés, dont huit (8) permanents. D'une part, la politique des dirigeants de la start-up B est basée sur des négociations permanentes avec des entreprises qui commercialisent les œuvres d'art et avec les occasionnels qui sont à la recherche permanente du marché d'écoulement de ces œuvres. Cette start-up recherche également à travers un réseau bien construit, la clientèle dans les pays étrangers notamment en occident. La confiance dédiée aux entreprises partenaires et aux commerciaux occasionnels amène les dirigeants de la start-up à accepter tout produit d'art ayant à leurs yeux de la valeur. Le management des dirigeants est donc basé sur une confiance vis-à-vis de ces partenaires (les vendeurs sociaux sur les réseaux sociaux, les livreurs, les communities managers, les psychologues traditionnels de proximité) y compris ses agents.

La vente de chaque œuvre d'art est précédée par une entente informelle entre la start-up et les parties qui proposent la vente d'œuvre d'art.

D'autre part, il est à noter que face à l'incertitude qui caractérise le marché des œuvres d'art, la gestion du dirigeant est marquée par la rationalisation, et des actions en vues de réduire lesdites zones d'incertitude et de promouvoir la transparence dans la gestion. Le recrutement des agents permanents s'est fait avec beaucoup d'attention vue la sensibilité du secteur avec des commandes qui sont susceptible de venir des quatre coins du monde. Leur recrutement a été formalisé par un contrat qui engage les deux parties et dont le suivi est fait au quotidien.

### 2.3.3. Cas de la start-up C

La start-up C est spécialisée dans le domaine de l'immobilier. Elle propose en ligne, la location et la vente des immeubles et parcelles. Elle dispose d'une équipe de commerciaux dont le rôle est de négocier et d'apporter des opportunités d'affaires. La rémunération dans ce cas est effectuée au cas par cas. Elle dépend du montant de chaque transaction.

L'autre particularité est que la start-up sollicite l'appui des agents immobiliers communément appelé « démarcheur » dans notre contexte qui assure la prospection sur le terrain. Le règlement de chaque transaction entre la start-up et les agents démarcheurs font preuve de négociation car rien n'est défini à l'avance. Aussi, à n'importe quel moment, les agents démarcheurs peuvent apporter des affaires à la start-up. Ce mode de fonctionnement fait apparaître trois catégories d'acteurs :

- les agents immobiliers dont la rétribution est arbitraire (non formel).
- les psychologues traditionnels de proximité,
- les communities managers.

Chacun de ses acteurs à son intérêt dans le cadre des transactions en fonction du rôle que chacun d'eux joue dans la finalisation d'une transaction. Ce mode de fonctionnement est basé beaucoup plus sur l'informel.

## 3. Résultats et discussion des cas

Les résultats de la recherche et les discussions liés à chaque cas sont présentés ci-dessus.

### 3.1. Style de management des dirigeants de la start-up digitale A

Analysons le style de management adopté par les dirigeants de la start-up A.

Les détenteurs d'influence relevés au sein de cette structure sont notamment les dirigeants de la start-up et les responsables des structures partenaires. Le contrat qui les lie engendre une forme d'influence réciproque des parties. De plus, les dirigeants de la start-up ont imposé aux salariés de leur structure les tâches et les conditions de leur exécution.

« Dans notre structure, les tâches quotidiennes à exécuter sont imposées donc connues d'avance. Ce qui nous permet d'avoir une idée des obligations de la journée et de prendre les dispositions conséquentes » (interview n°12, Cotonou, employé)

Les start-ups et leurs partenaires sont contraints au respect des clauses du contrat préétabli et les employés satisfaits ou non des tâches à leur confié sont obligés de les exécuter.

« Nous sommes pour la plupart cooptés, quelqu'un s'est porté garant pour notre recrutement » (interview n°9, Cotonou, employé).

Toutes les décisions prises au sein de cette organisation sont directement issues de la hiérarchie et les agents sont obligés de s'y soumettre.

« Nous sommes dans un système où il n'y pas d'emploi, et tu es une charge pour ta famille et par coup de chance un parent te positionne dans une structure où tu peux commencer par gagner un peu ta vie, au moins tout le monde sait dans le quartier que tu travailles quelque part, tu te soumetts au chef et tu t'arrange pour ne pas décevoir ton parent..... » (Interview n°27, Abomey-Calavi, employé).

Les dirigeants ont dès le départ associé des parents, des proches et même des pasteurs pour servir de caution pour les agents recrutés. Ce qui du coup constitue pour ces derniers une obligation pour bien faire le travail et se soumettre aux dirigeants. Au regard de ce qui précède, nous pouvons conclure que les dirigeants n'impliquent pas les employés dans la détermination des objectifs, le recrutement des agents est basé sur la confiance, les rapports de forces unilatéraux sont fortement présents entre la start-up et les structures partenaires, la forte pression morale des acteurs qui se sont portés garants pour le recrutement des agents. On peut donc dire que le style de management adopté par ces dirigeants est panoptique basé sur une certaine rationalisation et la formalisation comme le montre les données du tableau 4.

TABLEAU 4 Synthèse de l'analyse de la start-up A

| Style de management   | Caractéristiques  | Start-up A |
|---|---|------------|
| Stratégies de rationalisation   | • Utilisation des circuits informels pour développer des stratégies de rationalisation afin de faire travailler les agents                                  | X          |
| Formalisation   | • Les agents sont soumis aux respects des règles  | X          |
| Prédétermination des tâches   | • Les objectifs et les tâches sont définis à l'avance   | X          |
| Top-down management   | • Les décisions sont prises par la hiérarchie et imposées aux agents.<br>• Le rapport de force unilatéral existe entre la hiérarchie et les autres acteurs. | X          |
| <b>Le style de management des dirigeants de la Start-up digitale A est panoptique</b> |   |            |

SOURCE : l'auteur

### 3.2. Style de management des dirigeants de la start-up digitale B

Les constats suivants se dégagent de l'analyse des informations provenant de la start-up B. D'une part, nous constatons que les dirigeants de la start-up B privilégient la négociation dans leur mode de gestion.

Ces négociations donnent lieu à des compromis qui permettent aussi bien aux dirigeants qu'aux parties prenantes d'avoir une certaine satisfaction.

« Au sein de notre entreprise, nous pensons que le mieux c'est de nous entendre avec nos partenaires (clients, employés et structures partenaires). Nous faisons donc tout afin que chaque partie soit satisfaite. » (Interview n°33, Abomey-Calavi, Directeur).

Les dirigeants de cette start-up acceptent toute œuvre d'art venant des parties prenantes à cause de la confiance qu'ils mettent en eux. Tout ceci montre qu'il n'existe pas au niveau de cette structure un circuit formel d'approvisionnement.

Les décisions prises au sein de cette organisation tiennent compte à la fois de la résolution des dirigeants et des propositions des collaborateurs. Cependant, d'autre part, nous notons que les dirigeants ont mis également en place une gestion axée sur la recherche de la transparence et un suivi quotidien des tâches exécutées par chaque employé.

« Dans le contexte d'incertitude qui caractérise le marché des œuvres d'art, nous pensons qu'il est important que nous fassions preuve de beaucoup de transparence dans la conduite de nos affaires, surtout au regard des types de clients que nous possédons. » (Interview n°51, Abomey-Calavi, Directeur).

Aussi, il est à noter qu'il n'a pas de complaisance par rapport au recrutement de nos agents qui doivent être en contact permanent avec nos partenaires surtout extérieurs. Ainsi, ces derniers disposent d'un manuel de procédure établi par nos soins avec l'aide de quelques experts du domaine.

« Pour permettre à nos employés de ne pas commettre des bavures à l'endroit de nos partenaires clients extérieurs, nous les soumettons à quelques règles établies qu'ils doivent suivre afin de mieux communiquer avec nos partenaires clients. Il y a un minimum de conduite à tenir afin de ne frustrer nos clients dont la satisfaction occupe une place importante pour nous.... » (Interview n° 50, Abomey-Calavi, Directeur).

De cette analyse, nous pouvons conclure qu'il y a une cohabitation des deux styles de management au niveau de la start-up digitale B. Ainsi, le style de management des dirigeants de la start-up digitale est à la fois polyphonique et panoptique dans le contexte d'incertitude du marché des objets d'art comme le montre le tableau 5.

TABLEAU 5 Synthèse de l'analyse de la start-up B

| Style de management  | Caractéristiques  | Start-up B |
|--|---|------------|
| Stratégies de négociation  | Les stratégies de négociation sont basées sur la confiance et les compromis avec pour finalité la satisfaction conjointe des parties prenantes (les vendeurs sociaux sur les réseaux sociaux, les livreurs, les communautés managers, les psychologues traditionnels de proximité, les autres agents et les dirigeants de la start-up). | X          |
| Diversité des intérêts des acteurs   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les acteurs en présence ont des intérêts divergents et tout se fait sur la base de la négociation.</li> <li>La contextualisation, l'enrôlement et la problématisation sont fortement présents.</li> </ul>  | X          |
| Circuits informels   | La communication est informelle. Les parents, proches et amis des dirigeants et autres partenaires sont mis à contribution.   | X          |
| Bottom-up management   | Les décisions tiennent compte de point de vue des dirigeants et des agents. Forte implication des acteurs à la prise de décision.   | X          |
| Prédétermination des tâches  | Pour permettre aux employés de bien se comporter avec la clientèle, un manuel de procédure a été mis en place pour leur permettre de jouer convenablement leur rôle.  | X          |
| Transparence   | Recherche de transparence et suivi quotidien des activités.   | X          |
| Le style de management des dirigeants de la Start-up digitale B est à la fois polyphonique et panoptique. L'instrumentation managériale est mixte. |   |            |

SOURCE : l'auteur

### 3.3. Style de management des dirigeants de la start-up digitale C

La gestion de la start-up C est basée sur la mobilisation des parties prenantes avec les acteurs aux intérêts divergents. Il existe des collaborateurs avec lesquels la Start-up digitale C entretient des relations non formelles. Les relations qui les lient sont surtout de type arbitraire. « Nous entretenons des liens avec

des particuliers qui disposent des espaces ou des immeubles à mettre en bail avec lesquels nous signons des contrats formels avec des clauses bien définies. D'autres partenaires que nous appelons communément « démarcheur » qui ont pour activité la prospection d'immeubles et d'espaces possibles à mettre bail. Notre collaboration dépend du degré de négociation des démarcheurs » (Entretien n°20, Cotonou, Directeur).

Aussi, les différents acteurs en présence présentent des intérêts divergents surtout quand il s'agit de s'entendre sur la part qui revient à chacun dans le cadre de la conclusion d'une transaction.

« Pour régler chaque partie ayant contribué à la conclusion d'une transaction, il arrive que nous ne nous entendions pas car rien n'est défini au préalable. Chacun veut empocher le plus possible. Or nous également, nous avons des charges que nous devons réglés... » (Entretien n°25, Cotonou, Directeur).

Nous retenons au regard de tout ce qui précède que le style de management adopté par les dirigeants de la start-up C est le style polyphonique (qui prend en compte la négociation existante et la diversité des intérêts des acteurs) (voir le tableau 6.).

Tableau 6 Synthèse de l'analyse de la start-up C

| Style de management  | Caractéristiques   | Start-up C |
|--|--|------------|
| Stratégies de négociation  | Les stratégies de négociation sont basées sur des relations non formelles et des compromis avec pour finalité la satisfaction conjointe des parties prenantes.   | X          |
| Diversité des intérêts des acteurs (approche politique)                          | Les acteurs en présence ont des intérêts divergents et tout se négocie avec les acteurs en présence (les démarcheurs traditionnels, les propriétaires de bail, les agents immobiliers, les psychologues traditionnels de proximité, les communautés managers). | X          |
| Circuits informels   | Les relations informelles sont très développées.   | X          |
| Bottom-up management...  | Les décisions sont prises avec une implication des acteurs.  | X          |
| Le style de management des dirigeants de la Start-up digitale C est polyphonique |  |            |

SOURCE : l'auteur

## CONCLUSION

La présente recherche avait pour objectif d'analyser les styles de management des dirigeants des start-ups digitales dans le contexte culturel béninois caractérisé par l'incertitude. Sur la base d'une analyse de trois cas de start-ups digitales, la combinaison d'une approche contingente, d'une approche politique et d'une approche rationaliste basée sur la grille d'analyse de Pettigrew, nous avons abouti au résultat que les dirigeants de la start-up B (qui intervient dans la vente en ligne des œuvres d'art) adoptent un style de management à la fois panoptique et polyphonique dans un environnement d'incertitude. Ceci s'est expliqué par l'instauration au sein de cette start-up, des stratégies de négociation qui sont basées sur la confiance et les compromis avec pour finalité la satisfaction conjointe des parties prenantes (les vendeurs sociaux sur les réseaux sociaux, les livreurs, les communautés managers, les psychologues traditionnels de proximité, les autres agents et les dirigeants de la start-up). Bien que les acteurs en présence aient des intérêts divergents, tout se fait sur la base de la négociation.

Il existe une forte implication des acteurs dans la prise de décision. La contextualisation, l'enrôlement et la problématisation sont fortement présents. Au sein de cette start-up, les résultats ont révélé que pour permettre aux employés de bien se comporter avec la clientèle, un manuel de procédure a été mise en place afin qu'ils puissent jouer convenablement leur rôle. Au regard de ce qui précède, l'instrumentation managériale du start-up B est mixte donc le style de management est à la fois panoptique et polyphonique. Alors, bien que l'environnement ne leur ait pas assez favorable, les dirigeants de cette start-up arrivent à concilier les deux styles afin d'atteindre leurs objectifs.

Quant aux dirigeants de la start-up A intervenant dans la vente en ligne des produits cosmétiques, ils ont pu se permettre d'établir un rapport de force unilatéral vis-à-vis des collaborateurs et des partenaires et d'adopter un style de management panoptique en raison d'un contexte socio-culturel marqué par la complexité et la fragilité de la gestion de cette start-up. Les dirigeants ont donc plus misé sur la rationalisation créant ainsi des circuits informels, la définition claire des tâches et le respect formel des règles établies.

En ce qui concerne la start-up C qui propose en ligne, la location et la vente des immeubles et parcelles, les dirigeants misent sur des pratiques beaucoup plus informelles dans les stratégies de négociation malgré qu'ils soient dans un environnement marqué par une divergence poussée des intérêts des acteurs. Les dirigeants s'évertuent pour que chaque partie soit satisfaite. Ainsi, tout se négocie avec les acteurs en présences (les démarcheurs traditionnels, les propriétaires de bail, les agents immobiliers, les psychologues traditionnels de proximité, les communities managers). De même, les décisions sont prises avec une forte implication des acteurs.

Ainsi donc les dirigeant de la start-up C ont opté pour un style de management polyphonique.

La présente recherche a le mérite de combiner trois approches théoriques (le rationalisme, la contingence et l'approche politique) chacune étant liée à chaque dimension de l'approche contextualiste de PETTIGREW (1987) : le contexte, le contenu et le processus. Les responsables de chacune des trois start-ups étudiées se sont servis d'un ou plusieurs éléments issus de leur environnement pour construire un mode spécifique de management. Les start-ups digitales étudiées sont largement influencées par les composantes de leur environnement (ROJOT, 2005) et à travers la présente recherche, les résultats ont montré les capacités de ces dernières à y faire face. Néanmoins, nous pensons que les recherches futures peuvent s'élargir vers d'autres types de start-up digitales. Aussi, il serait intéressant de chercher à comprendre le mode d'influence des nouvelles catégories d'acteurs qui ont émergés dans le cadre de la dynamique managériale des start-ups digitales et le véritable rôle que ces acteurs peuvent jouer dans la pérennisation de ces entreprises innovantes.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Boubakary B. (2016). L'influence de facteurs de contingence sur le management des entreprises africaines : cas du Cameroun. *Revue africaine de management* vol.1 (1) (PP.133-148)

Boukar H. (2009). Les facteurs de contingence de la croissance des micros et petites entreprises camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, (237-238), pp. 75-83.

Bounfour A. (2016). The Acceluction Regime: Its Governance. In Bounfour ed. *Digital Futures, Digital Transformation, Part of the series Progress in IS*, pp 95-101.

Bounfour A., V. Fernandez et E. Waller, (2016). *Cloud Based Organisational Design*. *AIM Review*, numéro spécial à paraître.

Chevalier G. (2017). Mais en fait, c'est quoi une start-up ? 7ème Café Start-up.

Crozier M. et E. Friedberg (1977). L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Paris, Seuil, coll. « Sociologie Politique ».

Cyert, R.-M et J.-G March (1963). *A behavioral theory of the firm*. (éd). Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, (Traduction française : *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970)

Dia, A.L. (1991). Le management africain Mythe ou réalité. *Revue internationale P.M.E.*, 4 (1), pp. 29-48

Hatch, M. J. (1997). *Théorie des organisations : de l'intérêt des perspectives multiples*. Traduit par Christine Delhaye et révisé par Michel De Coster et Annie Cornet. Bruxelles, De Boeck Université, 2000, 418 p.

Krieger E. (2001). Créer et financer une startup constat et recommandations. *Revue Télécom*, publication de l'Association des Anciens de l'ENST, juillet 2001

Lawrence P. et J. Lorsch (1989). Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation. Les éditions d'organisation.

Locke, E. A. et G. P. Latham (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* Englewood Cliffs, N J Prentice.

March J. G. (1988). L'entreprise comme coalition politique. Extrait de March J. G. (1992), *Dimension et organisations*, Paris, Éditions d'organisation, p. 17-31.

Metais-Wiersch E. et D. Autissier (2016). *La transformation digitale de entreprises : les bonnes pratiques*. [www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com) (consulté le 10/11/2019)

Mintzberg H. (1982). *Structures et Dynamique des Organisations*. Ed. d'Organisation, (1ère ed américaine en 1979)  
Nginu, D.G. (1982). Performances de l'entreprise dans les PVD : le rôle de la fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise (cas des entreprises manufacturières du Zaïre). *Nouvelle série n°151*, Louvain-Laneuve, Cabay, UCL.

Ngok Evina J. F. et L. Kombou (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des entreprises camerounaises. *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N° 219, p. 89-97.

Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, N° 219, p. 89-97.

Nylén D. et J. Holmström (2015). Digital innovation in context. *Information Technology & People*, Vol 32 , N°. 3, pp 696-714.

Pettigrew A. M. (1985). *Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice*. Jossey-Bass publishers. p. 222-271.

Pettigrew A. M. et R. Whipp, (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford, Blackwell Publishers.

Pettigrew A.M. (1990). Longitudinal Field Research on Change Theory and Practice. *Organization Science*, vol. 1, n° 3, pp. 267-317.

Pfeffer J. et G.R Salancik (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York, Harper & Row.

Pichault F. (2004). Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ? Actes de l'AGRH, sur la GRH mesurée, Tome 1, Contribution de la GRH à la performance organisationnelle, septembre, Québec, Montréal.

Pichault F. (1993). *Ressources humaines et changement stratégique Vers un management politique*, De Boeck

Pichault F. (2009). *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*. De Boeck.

Pichault F. (2013). *Gestion du changement. Vers un management polyphonique*, édition De Boeck

Schein E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.

Stolterman E. et A. C. Fors (2004). *Information Technology and the Good Life*. In: *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*. Ed. Kaplan, B. et al., London: Kluwer Academic Publishers.

Worou D. R. (2011). La sagesse polyphonique : trois cas de pilotage de changement organisationnel dans des entreprises d'Afrique de l'Ouest. De Boeck Supérieur « @GRH », pages 73 à 100

Zaheer H. (2015). How do innovative digital start-ups achieve success? Perspectives of Australian founders. <https://www.researchgate.net/publication/325>(consulté le 10/11/2019)