

ÉTUDE DU MANAGEMENT DANS LES ENTREPRISES CULTURELLES DES ARTS DE LA SCÈNE AU BURKINA FASO

Rahamata GALA COMPAORÉ

Université Joseph Ki-Zerbo, Burkina Faso

ramatagala@gmail.com

Résumé : Les entreprises culturelles des arts de la scène jouent un rôle important dans la promotion de la culture. Au Burkina Faso, elles accompagnent le gouvernement à la valorisation de la diversité culturelle. Dans l'organisation et le fonctionnement des entreprises, les responsables culturels s'organisent autour de grandes orientations. Ils se fixent une vision, des buts et des objectifs à atteindre et structurent leur organisation. Toute structuration qui permet de spécifier les services, les responsabilités, les rôles et les tâches y relatifs. En outre, sous la supervision et la collaboration des membres, ils réalisent leurs actions et activités culturelles. Ce constat, fait de la question de management, un consensus dans les entreprises culturelles. Sa mise en application reste toujours bénéfique et pour Henri FAYOL (in Management et système d'organisation 2004), le bon fonctionnement de l'organisation est conditionné par cinq principes ¹ clés. Ces principes permettent à l'organisation de définir ses objectifs, de s'organiser, de réaliser et de contrôler ses actions. Ce qui nous conduit à nous interroger sur la réalité organisationnelle des entreprises culturelles des arts de la scène au Burkina Faso. Un cadre théorique permet de mettre en exergue notre approche littéraire, de définir les concepts clés de notre étude et de spécifier notre démarche méthodologique. En outre, une analyse qualitative nous permet d'infirmer ou de confirmer la réalité managériale des entreprises culturelles des arts de la scène en adaptation avec les principes de management de H. FAYOL.

Mots clés : entreprise culturelle- arts de la scène- management- organigramme

Abstract : Cultural performing arts enterprises play an important role in promoting culture. In Burkina Faso, they support the government in promoting cultural diversity. In the organization and operation of businesses, cultural managers organize themselves around broad guidelines. They set a vision, goals and objectives to achieve and structure their organization. Any structure that allows to specify the related services, responsibilities, roles and tasks. In addition, under the supervision and collaboration of the members, they carry out

¹ En 1916, Fayol publie son principal ouvrage, considéré comme l'un de classiques de la littérature de management : "Administration industrielle et générale ", dans lequel il a défini les cinq principes clés de management :

- Prévoir et planifier ;
- Organiser ;
- Commander ;
- Coordonner ;
- Et contrôler

their cultural actions and activities. This observation makes the question of management a consensus in cultural companies. Its implementation is always beneficial and for Henri FAYOL (in *Management and organizational system* 2004), the proper functioning of the organization is conditioned by five key principles. These principles allow the organization to define its objectives, to organize itself, to carry out and to control its actions. This leads us to wonder about the organizational reality of cultural performing arts companies in Burkina Faso. A theoretical framework makes it possible to highlight our literary approach, to define the key concepts of our study and to specify our methodological approach. In addition, a qualitative analysis allows us to invalidate or confirm the managerial reality of performing arts cultural companies in adaptation with the management principles of H. FAYOL.

Keywords : cultural enterprise - performing arts - management - organization chart

Introduction

Le management est au coeur de toutes les organisations et constitue un sujet récurrent dans la théorie des organisations. Il fait l'objet de nombreuses réflexions et interpelle les responsables d'organisation. Le choix d'explorer et de mener une réflexion sur le management des entreprises culturelles des arts de la scène nous est apparu comme une évidence, alors que nous effectuons une étude sur la contribution d'un centre culturel à l'éducation artistique et culturelle des enfants. Notre étude nous avait permis de noter une absence de structuration dans cette structure culturelle qui pourtant demeure très important pour bon nombre de théoriciens. Ce qui nous a conduite à formuler une problématique autour du système managérial des entreprises culturelles des arts de la scène. Le management est-il une réalité dans les entreprises culturelles des arts de la scène au Burkina Faso ? En d'autres termes, comment les entreprises culturelles des arts de la scène managent-elles leur organisation ? Le système managérial est-il adapté aux principes administratifs de Henri FAYOL ? En effet, selon les théories de Henri FAYOL (1841-1925), toute « organisation élabore en premier lieu un plan stratégique et définit ses objectifs, met en place une structure adoptée à la réalisation de ses plans, progresse grâce au contrôle de l'activité entre le dirigeant et la main-d'œuvre, harmonise le travail de ses différents départements grâce à la coordination réalisée par la direction et, enfin, fait veiller à l'efficacité de ses employés, de préférence par services " d'état-major " indépendants, distincts des

départements fonctionnels ». Quelle analyse pouvons-nous faire de ces principes en lien avec le système managérial de nos structures culturelles ?

1. Théories et méthodologie

Pour cette étude, une recherche documentaire a permis de comprendre les approches managériales de certains auteurs et d'adapter la problématique à certains principes ou fonctions clés du management. Afin de s'imprégner de la réalité de management des entreprises soumises à l'étude, des entretiens de type directif, semi directifs et souvent enregistrés auprès de cinq (05) directeurs et responsables artistiques ont été effectués.

1.1. *Revue de la littérature*

L'histoire du management serait ponctuée par des courants de pensées majeurs qui s'accordent à attribuer la paternité de ce concept à l'américain Frédéric Taylor, qui en 1911, invente une « organisation scientifique du travail » censée accroître la productivité. Ce courant de management scientifique s'accroît avec des auteurs comme Harrington Emerson (1913), le Français Henri Fayol Charles Bédoux (1917) et Max Weber qui proposent des approches similaires et consistantes pour améliorer la productivité et mesurer le travail suivant une rationalisation². Ces adeptes trouvent leur critique dans le préétablissement des règles et la non prise en compte des interrelations entre l'entreprise et son environnement.

Le deuxième courant, dit de relations humaines, est illustré par Mary Parker Follet sur la responsabilisation des individus, par Abraham Maslow et Douglas Murray McGregor (1906-1964) sur les besoins, Elton Mayo (1880-1949) sur la motivation. Dans cette même lancée, Peter Drucker³, appelé « Pape du management » fait du

² Les Théories Traditionnelles du Management, pdf, 47 pages.

³ Peter Drucker professeur consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien, est appelé « pape du management moderne ». Il est décédé le 11 novembre 2005 à l'âge de 95 ans. En 1940, observant le management d'Alfred Sloan à la General Motors, remarque l'expression « Management By Objectives (MPO) ». Un peu plus tard, dans le cadre de la décentralisation de la General Electric, il insiste sur la nécessité de fixer des objectifs, des critères de coûts et de délais pour mesurer les résultats. En 1954 paraît *The Practice of Management* avec son célèbre chapitre : « Management by Objectives and Self Control ». Il y présente le MPO comme « (...)

management par objectifs (MPO) un levier de performance et de motivation des collaborateurs à travers la définition d'un plan d'action de travail.

Plus tard, émergent de nouvelles théories managériales telles que le management stratégique, le management participatif de la théorie d'Abraham Maslow (1908-1970) sur la motivation et les besoins, la sociologie des organisations qui traite de la socialisation et de la culture, de l'analyse et de la régulation du pouvoir, pour ne retenir que ces théories. Bien que les théories diffèrent, elles contribuent toutes, de façon productive, à un meilleur fonctionnement des organisations et reposent sur des principes.

Nous nous intéressons à l'approche de Henri FAYOL⁴ (1916) qui toute organisation se fonde sur les principes de prévision (planification), d'organisation (structuration), de commandement (direction des équipes), de coordination et de contrôle pour asseoir et faire fonctionner son entreprise. D'après ces principes, l'organisation élabore en premier lieu un plan stratégique et définit ses objectifs, met en place une structure adaptée à la réalisation de ses plans grâce à un organigramme, progresse suite à la réalisation et au contrôle des activités, harmonise le travail de ses différents services tout en veillant à l'efficacité de ses employés.

1.2. *Concepts clés*

L'entreprise culturelle est une structure de production fondée sur la création artistique et orientée vers le public. Pour COLBERT François (2000, p 5), la notion d'entreprise culturelle considérée dans un sens restreint comprend « essentiellement les établissements et les entreprises de production et de diffusion consacrés aux arts de la scène (théâtre, musique, danse, opéra, etc.), aux arts visuels (galeries d'art et

un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelles, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun ».

⁴ Henri FAYOL, ingénieur français, diplômé de l'Ecole des Mines de St Etienne est le premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises. Son apport repose essentiellement sur l'organisation administrative de l'entreprise. Elle n'est pas seulement une science du travail, mais traite de l'organisation humaine, qui n'a plus pour seule fin le rendement, mais le meilleur fonctionnement global de l'entreprise, et qui, par conséquent, concerne davantage les dirigeants que les exécutants. - Il s'agit d'effectuer la rationalisation d'un tel ensemble. A cette fin, il est essentiel de dresser des « tableaux d'organisation » qui permettent de saisir d'un coup d'œil l'ensemble de l'organisme, les services, leurs structures et la filière hiérarchique d'où la notion d'organigramme de nos jours. Ouvrage clé : Administration industrielle et générale en 1916.

musées, etc.), aux bibliothèques et au patrimoine. Au sens large, elle peut inclure les industries culturelles (film, disque, spectacles de variétés, édition, métiers d'art, etc.) et les médias (radio, télévision, journaux, périodiques, etc.). Les entreprises culturelles peuvent être considérées comme des structures culturelles, des organisations culturelles si toutefois elles répondent aux caractéristiques d'organisations formelles, permanentes, aux organigrammes et aux activités clairement définis et qui tendent à se spécialiser. Ainsi définies, elles regroupent un certain nombre d'individus, de spécialistes, qui agissent et interagissent entre eux et avec l'extérieur en vue d'assurer l'œuvre culturelle et de formation, en créant des pépinières d'artistes en herbe. Les notions, entreprises culturelles structures et organisations culturelles demeurent interchangeables pour la présente étude.

Les arts de la scène sont l'ensemble des modes d'expression artistique qui se présentent au regard et peuvent retenir l'attention. Encore appelés arts vivants ou arts du spectacle, ils reflètent la créativité humaine et sont des expressions culturelles, des pratiques dans lesquelles des artistes proposent à un public une prestation généralement présente dans un lieu spécifique et délimité. Les arts de la scène peuvent se classer en arts traditionnels de la scène (musiques, chants, arts de l'oralité et danses traditionnelles) et en arts modernes de la scène qui intègrent le théâtre et la musique moderne.

Le **management** est l'art de diriger une entreprise afin qu'elle puisse atteindre les objectifs fixés. Si pour Henri FAYOL (1916), il est : « de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle », Pour Yves EVRARD (1993), il se définit comme : « le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle », et pour Raymond-Alain THIETART (2003) le management, : « action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines

d'activités de l'entreprise »⁵ Il peut être abordé sur les plans stratégiques et opérationnels. Sa stratégie lui permet de se donner une vision, des objectifs et des missions pour mener à bien ses activités. L'opérationnel s'intéresse à son fonctionnement au quotidien.

L'organigramme est un schéma ou une figure qui représente la structure de l'entreprise, c'est-à-dire il est structuré, organisé. Il schématise les liens et les relations fonctionnelles, organisationnelles et hiérarchiques qui existent entre les éléments et les individus qui la compose et la font fonctionner. C'est donc un outil informatif qui renseigne sur les caractéristiques y relatifs : les services, les missions, les fonctions, les tâches, les rôles et responsabilités des membres.

1.3. Méthodologie de collecte

Une démarche qualitative a permis de donner un aperçu du comportement et des perceptions sur la question du management dans les entreprises culturelles des arts de la scène au Burkina Faso. Lors des entretiens effectués, une vérification de certaines données comme l'existence de normes et textes règlementaires, notes de service et rapports d'activités a été possible grâce à la bonne volonté des responsables artistiques comme Thierry OUEDA du centre Théâtre Soleil, Prosper KOMPAORE de l'Atelier Théâtre Burkinabè.

La recherche s'est organisée en deux phases. Une phase préparatoire basée sur la recherche documentaire, l'élaboration et la conception des outils et guide d'entretien, une deuxième phase de cueillette de documentation et d'information qui a conduit à la collecte, aux saisies, au traitement puis à l'analyse du contenu basée sur l'objectivité et la fiabilité des propos recueillis.

⁵ Définitions identifiées dans la partie I de « Introduction au management » Pdf, chapitre I Management et rôles du manager.

2. Résultats

2.1. *Le management des entreprises culturelles des arts de la scène*

Le management est une réalité dans nos entreprises culturelles. En effet, les responsables des entreprises culturelles mettent en exergue des stratégies et des systèmes de gestion afin de réaliser efficacement leurs missions. Autrement dit, ils définissent les orientations stratégiques de la structure, repartissent et coordonnent le travail, élabore des plans d'actions, mettent en place des systèmes de motivation et prennent des décisions pour réaliser les objectifs et atteindre les résultats escomptés. En effet, les entreprises culturelles des arts de la scène dans l'organisation de leur structure visent des objectifs et élaborent un plan pour les atteindre. Et bien que les objectifs diffèrent d'une structure à une autre, la finalité reste la même : la promotion de la culture. Dans la structuration, les niveaux de responsabilité et les tâches y relatives sont décrits. Généralement le premier responsable est au sommet suivi des autres entités ou directions. Mais cette hiérarchisation des fonctions, des services et des taches ne limite en rien le fonctionnement de l'entreprise. Bien au contraire, la structuration contribue à limiter les ambiguïtés quant aux positions hiérarchiques, aux rôles et tâches y afférents, conduit les différents acteurs de l'entreprise à travailler en tandem et en synergie d'actions et dans le respect. Elle facilite la compréhension des rapports et liens existants au sein de l'entreprise, favorise son efficacité et son optimisation dans le rendement. La structuration est fonction de la diversité, de l'ampleur et de la volonté politique de l'entreprise. Il n'existe donc pas de structuration standard. Ce qui témoigne de la diversité structurale des entreprises culturelles.

Des cinq (05) entreprises culturelles de notre étude, deux (02) d'entre elles ne disposaient pas d'organigramme ou plutôt ne l'avaient pas élaboré. Les premiers responsables de ces entreprises représentaient à la fois les chefs techniciens, administratifs et financiers et responsables de la réussite ou des échecs des actions et activités de l'entreprise. Ils sont comme le dit l'adage « au four et au moulin ». Ces aspects organisationnels relèvent du management stratégique.

Pour la fonctionnalité et l'opérationnalisation de leurs actions, les entreprises produisent des biens ou des services dans le domaine théâtral, la musique, la danse,

des expressions qui exposent les acteurs au regard d'autrui. Pour la réalisation de ces diverses actions et activités, des méthodes de planification et de mise en œuvre sont sollicitées, jointes à la participation effective et efficace des acteurs et employés de l'entreprise. En vue de prévenir les risques et anticiper les difficultés, les acteurs suivent et contrôlent de près leurs activités. Ils centralisent ensuite les données, les rapports et bilans rédigés pour servir de sources. Ces mesures concourent à l'amélioration de la performance organisationnelle et financière de l'entreprise, à la réalisation des objectifs attendus.

L'ensemble des actions en lien avec les activités à réaliser, le personnel à gérer, est soumis à l'utilisation de méthodes, de techniques d'où l'existence d'un système managérial dans les entreprises culturelles des arts de la scène au Burkina Faso.

2.2. Les principes de management de H. FAYOL et leur adaptation

Considérant la théorie de Henri FAYOL sur le management, toute organisation se fonde sur la prévision et la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle (in Théories des organisations, 2004, p12). Comment cette approche se vérifie-t-elle dans les entreprises culturelles soumises à notre étude ?

La **prévision et planification**, c'est de préparer de manière rationnelle l'avenir (futur). Elle est un processus qui fixe pour l'entreprise les objectifs à atteindre, les moyens nécessaires, les étapes de réalisation et les méthodes de suivi de celle-ci. En effet, les entreprises culturelles des arts de la scène élaborent et mettent en œuvre des outils de pilotage comme les textes réglementaires statuant et régissant les centres culturelles, l'organigramme qui organise, détermine et définit le rôle et les missions des composantes de l'entreprise, les plans d'actions, les tableaux de bord et autres outils de gestion permettant de mieux suivre, de budgétiser, de planifier et d'analyser les actions de la structure. C'est dans cette planification que la vision, les buts et objectifs, les missions et principes sont fixés. Des organisations culturelles enquêtées, toutes se fondent sur ces aspects. Pour certaines, les valeurs et principes se recourent et pour d'autres ce sont la vision et le slogan.

L'organisation est caractérisée par une normalisation des responsabilités, des rôles et des tâches. Ce sont des dispositifs pris pour structurer l'entreprise et la faire

fonctionner. Aussi, la structuration s'effectue-telle à travers la mise en place d'un organigramme. Il schématise les liens et les relations fonctionnelles, organisationnelles et hiérarchiques qui existent entre les individus/agents, entre les services et fonctions dans l'entreprise. A cet effet, dans les structures culturelles enquêtées, les responsabilités sont partagées ; les domaines d'activités ou services sont repartis, les postes et les responsabilités partagés et chaque responsable connaît son rôle et les limites de sa fonction. En outre, les besoins nécessaires au fonctionnement de l'entreprise sont identifiés et les différentes ressources indispensables sont allouées. La planification et l'organisation sont donc observables dans le management stratégique des entreprises culturelles.

Le **commandement**, c'est de tirer la meilleure partie possible des agents qui composent l'entreprise ; c'est faire fonctionner l'entreprise. En effet, comme l'organigramme a spécifié les rôles et les tâches, il sied maintenant de les mettre en applications. A cet effet, l'information est circulée par la voie hiérarchique à travers des notes de service, des rapports et des comptes-rendus, des styles de management sont adoptés pour favoriser la communication interpersonnelle et les actions culturelles de création, de diffusion et de promotion sont réalisées dans une synergie d'action. Chaque personnel connaît son rôle et sa place, ses ouvertures et ses limites et se doit de les respecter. Le commandement se lie à la coordination.

La **coordination**, c'est de synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir une cohérence, un équilibre et une efficacité ; c'est réguler et harmoniser le fonctionnement du corps social au moyen de réunions de services. Elle est la mise en commun des efforts consentis aussi bien dans la réalisation des tâches que de l'ensemble du personnel en interaction. Dans la productivité de biens ou de services, diverses actions et activités sont coordonnées, menées et leur mise en œuvre participe à l'épanouissement socio-économique des populations. Par des actions donc de production, de créations, de diffusion et de formation artistiques, les identités et valeurs culturelles sont promues. Dans la mise en œuvre de ces activités, les acteurs culturels déploient des techniques et mobilisent des ressources. L'engagement, la synergie et l'interaction des agents, de fonctions et de directions diverses sont

sollicités. Cette compétence relationnelle des acteurs fait appel à une cohésion, à un partage d'expériences, à la mise en exergue de compétences, de savoirs pour créer d'autres savoirs partageables, exploitables et en cohérence avec les objectifs et finalités poursuivies par l'entreprise. La coordination concerne donc aussi bien les actions que les hommes qui, en interaction, se complètent et se nourrissent l'un l'autre. Les aspects de commandement et de coordination relèvent du management opérationnel.

Dans la coordination des opérateurs et la division du travail, intervient les deux paramètres de Henry MINTZBERG⁶ pour la conception des postes de travail individuels d'une organisation (in introduction à l'analyse organisationnelle. 2010, p 31 à 33). Il s'agit de la spécialisation du travail dont le mode permet de définir le nombre de tâches nécessaires à la réalisation d'une activité et le contrôle de celle-ci. Il peut être réalisé par fonction, par domaine ou par zone géographique ; de la formalisation du comportement qui renvoie à la standardisation des procédés de travail. Dans ce type de pratique, des instructions sont données, suivies d'une description du travail attendu, encadré par des règles et des normes qu'il est impératif de respecter. La formalisation permet de rendre les comportements prévisibles et de réduire leur variabilité et donc concourt à la stabilité de l'organisation.

Le contrôle consiste à vérifier, guider, piloter afin de s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs. Pour cela, il nécessite un suivi souvent régulier. Pour Raymond-Alain THIETART (2017, p 99), c'est « un processus à la fois actif et réactif. Actif, dans la mesure où des actions de correction sont prises avant même que les conséquences de certaines décisions aient pu se faire sentir. Réactif, lorsque les résultats sont connus et définitifs et que la correction ne peut porter que sur de nouvelles opérations ». Pour les entreprises culturelles des arts de la scène, les actions et activités menées sont évaluées et soumis à des rapports, des bilans. Avant l'exécution des activités, des plans d'actions et de programmation sont élaborés pour leur suivi-contrôle. Durant l'activité, un suivi est effectué et des mesures correctives

⁶ Henry MINTZBERG est une figure de référence internationale dans le domaine de la sociologie des organisations. Les modèles qu'il a élaborés permettent de mieux comprendre le fonctionnement d'une organisation. Mintzberg distingue en effet trois composantes essentielles des organisations, étroitement coordonnées entre elles :

- la coordination des opérateurs et la division du travail ;
- les buts organisationnels ;
- la distribution du pouvoir.

sont très souvent prises suivies de rapport. Après la réalisation de l'activité, un rapport bilan, une rencontre d'échange est effectuée.

3. Discussion

Les entreprises culturelles des arts de la scène dans leur organisation efficace, donnent des indications sur leurs objectifs poursuivis, en élaborant des textes règlementaires, des normes administratives et structurelles ; ils font du management stratégique en planifiant et en structurant l'organisation. Dans le fonctionnement, elles vont vivre leur structure d'actions, d'activités, sous la collaboration et l'animation des agents issus de la chaîne communicationnelle. En outre, des efforts sont déployés pour la réalisation et l'atteinte des objectifs escomptés. C'est du management opérationnel et fonctionnel. Dans l'ensemble, le management est mis en exergue dans les entreprises culturelles.

Ce système de management organisationnel et opérationnel répond aux fonctions clés prévoir et planifier, organiser, coordonner et contrôler de Henri FAYOL. Ces principes sont indissociables ; ils se complètent pour former un tout, dit management. Dans le management organisationnel, une absence d'organigramme, signe d'insuffisance de structuration est noté, et pourrait impacter la gestion administrative de l'organisation culturelle ainsi que l'atteinte effective de ses actions. Cette absence est souvent liée à l'insuffisance de ressources mais pour nous ; elle est relative à la méconnaissance de l'importance de l'organigramme. Si pour la stratégie nationale de développement des industries culturelles et créatives (2013), les dizaines de métiers dans le domaine culturel sont pour la plupart à consolider en raison « de leur faible niveau d'organisation, de structuration en un mot de professionnalisation », pour le Plan national de développement économique et social (2016-2020, p 9) « les insuffisances de capacités d'appui-conseil au niveau technique et de management ne permettent pas au secteur privé dans son ensemble, d'opérer une mutation rapide ». Ainsi, la structuration demeure importante dans toute organisation.

Les limites de l'étude sont relatives à la petite taille de la population qui ne permet pas d'avoir une vue plus large du système managérial des entreprises culturelles des arts

de la scène au Burkina Faso. La courte durée de l'essai et le nombre limité des facteurs étudiés ne favorisent pas d'analyser en profondeur la gestion des ressources humaines ni celle financière qui aussi, relève du management. Malgré le nombre restreint de la population cible, nous avons pu mettre en évidence le système managérial des entreprises étudiées en adaptation aux principes proposés par FAYOL. Aussi, l'étude a permis d'identifier des défis à relever en lien avec l'insuffisance de structuration dans certaines organisations.

Conclusion

Des entreprises culturelles participent à la promotion de la culture. Par des actions de production, de création, de diffusion et de formation, elles produisent des biens et des services culturels aux bénéfiques de la population. Pour atteindre les objectifs escomptés, ces organisations usent de méthodes et techniques d'approches en lien avec les actions et activités réalisées et de la relation environnementale avec le personnel employé. Elles se fixent une vision et des objectifs, puis structure leur organisation une optimisation des résultats et pour une meilleure réalisation des objectifs visés. L'art, les techniques et stratégies mises en place pour la réalisation optimale des activités témoignent de l'existence d'un système de management dans ces entreprises culturelles. Ce management répond aux principes prévoir/planifier, organiser, coordonner et de contrôler de H. FAYOL. Ces principes sont indissociables ; ils se complètent et l'absence ou l'insuffisance d'application d'un d'entre eux, pourrait impacter l'atteinte efficiente et efficace des résultats escomptés de l'entreprise.

Références bibliographiques

COLBERT François. 2000. « Le marketing des arts et de la culture ». Collection : Support IUT, 4^{ème} édition, pp. 5. (En ligne), consulté le 21/10/2021 URL :

[http://www.tnmlab.com/wpcontent/uploads/2019/03/Colbert_lementsmarketin
g.pdf](http://www.tnmlab.com/wpcontent/uploads/2019/03/Colbert_lementsmarketin
g.pdf)

PLANE Jean-Michel, 2019. « Le management des organisations ». 5eme ed, DUNOD, collection : management sup, pp.144-162. (En ligne), consulté le 12/11/2020 URL : <https://doi.org/10.3917/dunod.plane.2019.01>

REMILA Claude. 2000. Henri Fayol « L'Administration industrielle et générale », Cours d'organisation et systèmes d'information CI, C.N.A.M. (Paris) Chaire d'organisation du travail et de l'entreprise, pp.3. (En ligne), consulté le 13/10/21

URL : [https://mipms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureF
ichiergw?ID_FICHER=1295877017978](https://mipms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureF
ichiergw?ID_FICHER=1295877017978)

Robbins. 2005. « Introduction à l'analyse organisationnelle », pp.31-3. (En ligne), consulté le 21/ 10/21 URL :

[https://foadmooc.auf.org/IMG/pdf/INTRODUCTION_ANALYSE_ORGANISATI
ONNELLE_M2.pdf](https://foadmooc.auf.org/IMG/pdf/INTRODUCTION_ANALYSE_ORGANISATI
ONNELLE_M2.pdf)

SALEM Ould Sidi Ahmed. 2004. « Management et système d'organisation ». DEA *D'analyse économique et quantitative*, Université « Gaston Berger » (Saint-Luis Sénégal), mémoire Online, pp. 15. (En ligne), consulté le 09/04/21 URL : [https://www.memoireonline.com/12/07/774/m_management-et-
systeme-d-organisation7.html](https://www.memoireonline.com/12/07/774/m_management-et-
systeme-d-organisation7.html)

SOPARNOT Richard. 2012. « Organisation et gestion de l'entreprise », collection : les Topos, Dunod, 2^e édition, pp.58-64. (En ligne), consulté le 28/12/2020 URL : [https://www.dunod.com/entreprise-economie/organisation-et-
gestion-entreprise](https://www.dunod.com/entreprise-economie/organisation-et-
gestion-entreprise)

THIETART *Raymond-Alain*. 2017. Collection : [Que sais-je ?](#) Éditeur : [Presses Universitaires de France](#) , pp.13-25. (En ligne) URL :

<https://www.cairn.info/publications-de-Raymond-Alain-Thietart--18620.htm>