



HAL
open science

SEMINAIRE D'INTEGRATION - Thème du cours : présentation des formes actuelles d'organisation

Philippe Accard

► **To cite this version:**

Philippe Accard. SEMINAIRE D'INTEGRATION - Thème du cours : présentation des formes actuelles d'organisation. Master. France. 2020. hal-02959255

HAL Id: hal-02959255

<https://hal.uvsq.fr/hal-02959255>

Submitted on 6 Oct 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



SEMINAIRE D'INTEGRATION

Documents pour cours en présentiel ou à distance

Master 2 MQSE 2020 / 2021

Philippe Accard

Thème du cours : présentation des formes actuelles d'organisation

Contenu du document :

Méthode de travail

Plan du cours

Cours

Exercices

Indications bibliographiques

Méthode de travail

Les documents que vous trouverez ci-dessous sont destinés à votre séminaire d'intégration. Ils consistent en un cours au sujet des formes actuelles d'organisation des entreprises, en deux exercices destinés à vous guider dans l'assimilation du cours et en une liste de livres et d'articles destinés à compléter, par vos lectures, vos connaissances et votre compréhension du cours.

La chronologie du travail que vous devez effectuer est la suivante : (1) lecture du cours, (2) lectures complémentaires puisées dans la liste bibliographique et (3) réalisation des exercices. En accompagnement de ces trois étapes, j'envisage, en fonction des conditions sanitaires, des séances de travail encadrées, en présentiel ou à distance, afin de présenter le cours, de répondre à vos questions relatives à son contenu et de vous aider à faire les exercices d'application du cours.

Les exercices, que vous ferez individuellement, seront l'objet d'une évaluation. Vous devrez me transmettre vos exercices par messagerie électronique (philippe.accard@uvsq.fr) à une date dont nous conviendront ensemble.

Plan du cours

Une présentation des formes actuelles d'organisation

I) Les évolutions stratégiques touchant les frontières de l'organisation

- 1) Le recentrage sur le métier de l'entreprise
- 2) La dé – intégration de l'entreprise

II) Les évolutions des structures internes de l'organisation

- 1) La décentralisation
- 2) L'atténuation des hiérarchies
- 3) La transversalité

III) Les changements des relations sociales dans l'organisation

- 1) La question de l'autonomie des membres de l'organisation
- 2) L'implication des membres de l'organisation
- 3) L'émergence de la problématique des compétences
- 4) Le exigences des relations sociales

Une présentation des formes actuelles d'organisation

Un certain nombre d'évolutions importantes se sont produites au cours des quarante dernières années dans les organisations des pays industrialisés. Ces évolutions sont diversement décrites et interprétées. Toutefois, certaines caractéristiques nouvelles peuvent être décrites et leurs origines précisées. Ainsi, nous examinerons successivement les évolutions relatives aux frontières des entreprises, puis les évolutions de leurs structures, et enfin les modifications des relations sociales des membres de ces organisations.

Les formes d'organisation que nous examinerons sont celles dans lesquelles vous travaillez actuellement. Ce cours vous procurera donc des indications vous aidant à mieux comprendre les caractéristiques de vos organisations et les problématiques de management qui sont votre travail quotidien.

I) Les évolutions stratégiques touchant les frontières de l'organisation

Deux évolutions de nature stratégique ont transformé les organisations au cours des trente à quarante dernières années : le recentrage des entreprises sur leur métier et la dé-intégration de leurs activités. Ces deux évolutions affectent les « frontières » de l'entreprise, c'est à dire son périmètre d'activité, ses structures et ses relations avec l'environnement.

1) Le recentrage sur le métier de l'entreprise

Les conditions et les modalités de concurrence entre les entreprises se sont modifiées au cours des quarante dernières années. La libéralisation des échanges marchands et des transferts financiers, ainsi que leur mondialisation, ont avivé l'intensité de la concurrence et étendu ses domaines économiques et géographiques.

Au cours de cette évolution économique, l'attitude des dirigeants fut de réduire le périmètre d'activité de leur entreprise, en éliminant les activités qui n'offraient pas de synergies technologiques, sociales, ou organisationnelles. Les dirigeants ont sélectionné les activités pour lesquelles leur entreprise avait un ensemble de compétences spécifiques bien identifiées, c'est à dire un « métier » identifié. La sélection de ces activités stratégiques se fonde sur l'identification de couples produits / marchés pour lesquels l'entreprise dispose d'un métier lui procurant un avantage compétitif.

Au départ (1970 – 1980), ce mode de recentrage était une stratégie défensive, puis s'est institué en stratégie compétitive à part entière.

Le recentrage stratégique sur le métier procure trois avantages à une entreprise :

- Il permet de renforcer la courbe d'expérience de l'entreprise et donc de conduire à une économie de coûts sur de longues séries de production ; les facteurs de production de l'entreprise étant focalisés sur un nombre de produits réduits.

- Cette concentration des moyens productifs de l'entreprise sur un nombre réduit d'activités permet de répondre à l'intensification et à la mondialisation des conditions de concurrence. Les moyens financiers, commerciaux, technologiques sont alloués à un petit nombre de productions, écoulées sur les marchés les plus larges possibles, au niveau mondial.
- Renforcement de l'image commerciale et institutionnelle de la firme, sous la forme d'une firme « spécialiste » d'un domaine donné, souvent au plan mondial

Le recentrage stratégique sur le métier présente aussi des inconvénients pour une entreprise :

- Il fragilise les entreprises en les rendant très vulnérables au retournement de la conjoncture et de leur marché principal.
- Il s'est accompagné de restructuration et de nouvelles pratiques de management et d'organisation du travail très intensives, en vue de dégager une rentabilité forte, qui ont parfois déstabilisé socialement les entreprises. Elles ont réduit la confiance des salariés en leur entreprise et leur avenir professionnel, ainsi que créé un climat social peu favorable à la motivation et l'implication des personnels. Elles redéfinissent aussi, de façon plus complexe, les conditions de la productivité de l'organisation du travail.

Le recentrage de l'entreprise sur son métier a été théorisé par les spécialistes du management stratégique des entreprises, sur la base de l'observation des évolutions décrites ci-dessus, à partir des années 1980.

En Management Stratégique, le concept de « *core competence* » ou de « compétence stratégique », formalise l'idée que les compétences distinctives d'une entreprise constituent son cœur de métier et lui confèrent des avantages compétitifs importants. Ces compétences peuvent être des savoirs, ou des savoir-faire, techniques, commerciaux, ou organisationnels. Ce qui fait la « valeur » de ces compétences distinctives, se sont leur « rareté » leur « imparfaite imitabilité » et leur « non-substituabilité ». Selon cette approche il importe, pour les dirigeants, d'être capables d'identifier les « *core competences* » de leur entreprise et de les traduire en axes stratégiques pertinents, encore plus que d'être capable d'analyser précisément le contexte concurrentiel de l'entreprise.

Ainsi, une évolution importante de la stratégie d'entreprise s'est produite, au cours des années 1980 – 1990. Nous sommes passés d'une période où la planification stratégique et l'analyse de l'environnement concurrentiel étaient le cœur de la stratégie, à une période où la constitution d'avantages compétitifs par la combinaison de ressources propres à une entreprise est le cœur de la stratégie. L'avantage stratégique repose ainsi de plus en plus sur une compétition basée sur les ressources ; « *resource based* ».

2) La « dé-intégration » de l'entreprise

Pour effectuer ces recentrages sur leur métier, les entreprises ont eu tendance à se débarrasser des activités qui ne faisaient pas partie de leur cœur de métier. Elles ont « externalisé » des activités qui ne relevaient pas de leur « *core competence* » vers d'autres entreprises, qui elles, de part leur spécialisation, disposaient de compétences rares dans ces segments d'activités.

En plus de ce recentrage sur le métier, l'externalisation est aussi une possibilité de réduction des coûts et d'accroissement de la flexibilité financière de l'entreprise. L'externalisation n'est

cependant pas sans risques de pertes de compétences et de divulgation d'informations sensibles.

Les entreprises en direction desquelles les activités sont externalisées procurent aux entreprises qui externalisent des économies de coûts, puisque les activités externalisées sont leur cœur de métier. Elles sont plus compétentes, et donc plus compétitives, dans le domaine des activités externalisées, que des firmes qui ont externalisé certaines de leurs activités. Elles peuvent en effet appliquer leurs compétences à des volumes d'activités plus grands que ceux que les entreprises qui externalisent peuvent traiter pour leurs propres besoins.

L'externalisation procure également aux entreprises qui externalisent une plus forte flexibilité. En effet, les matériels, ressources et personnels nécessaires aux activités externalisées ne sont plus présents dans l'entreprise qui externalise. Les coûts, ainsi que les investissements induits par les activités externalisées, sont ainsi assumés par les entreprises qui accomplissent les activités externalisées, et non plus par l'entreprise qui externalise ; d'où assouplissement de sa structure de coûts (des coûts variables se substituent à des coûts fixes).

Il faut souligner que la dé-intégration pose des problèmes de coordination lors de l'accomplissement des activités externalisées. En effet, la dé-intégration induit le passage d'une coordination interne, de type hiérarchique, à une coordination de type externe, fondée sur les transactions entre plusieurs entreprises. Par exemple, le service des systèmes d'information de l'entreprise cesse d'assurer la maintenance du réseau interne de l'entreprise ; cette maintenance est achetée auprès d'un prestataire de service informatique). Souvent, l'externalisation induit des relations qui combinent à la fois des transactions de marché et des relations d'autorités proches de la hiérarchie ; par exemple, des coopérations et partenariats de long terme, avec partage plus ou moins asymétriques des risques et des profits des activités communes.

Egalement, la dé-intégration peut être l'occasion de pertes de compétences pour l'entreprise. C'est particulièrement le cas lorsque les activités externalisées relèvent du cœur de métier de l'entreprise ou bien en sont très proches. L'entreprise commet alors une erreur stratégique en procédant à une externalisation de ces activités.

L'externalisation fait aussi courir un risque à l'entreprise en ce qui concerne la sécurité de ses informations sensibles. Les partenaires qui assurent les activités externalisées peuvent laisser se diffuser des informations industrielles, commerciales ou stratégiques de l'entreprise qui leur a confié la réalisation de certaines de ses activités. La confidentialité des informations peut ainsi être compromise.

Il faut souligner qu'un autre effet induit de la dé-intégration des entreprises est la réduction de la taille de leurs composantes : leurs entités de production, leurs implantations commerciales ou administratives sont des organisations dont la taille diminue, en termes d'effectifs de salariés, de patrimoine immobilier, de matériel productif. Ces entités de taille plus réduite sont propices à certains changements et certains avantages managériaux, que nous verrons plus loin dans ce cours (décentralisation, atténuation des hiérarchies, transversalité, ainsi que leurs implications managériales). Cette réduction de taille a été dénommée « *downsizing* » et a fait l'objet d'une importante littérature dans les années 1990 - 2000.

Au cours des trente dernières années, les avantages de l'externalisation l'emportent sur les risques. L'externalisation est ainsi un phénomène qui a touché toutes les grandes entreprises

des économies des pays occidentaux au cours de cette période. Cette évolution a abouti à un mouvement de « dé-intégration », c'est à dire un mouvement d'éclatement des structures des entreprises. D'une organisation hiérarchique et intégrée, les entreprises sont passées à des organisations où des fonctions antérieurement assurée à l'intérieur de la firme sont confiées à des partenaires externes.

Dans un registre plus théorique, les entreprises sont passées d'une organisation hiérarchique et intégrée à une organisation « *hybride* », intermédiaire entre le marché et la hiérarchie, parce que le coût de la coordination hiérarchique des activités de l'entreprise devient plus élevé que les coûts de transaction impliqués par les opérations d'externalisation. Cette évolution a fait l'objet d'une littérature importante, consacrée à « *l'entreprise éclatée, l'entreprise virtuelle, la firme réseau ...* », à partir des années 1980.

En conclusion de ce premier paragraphe consacré aux évolutions touchant les frontières des entreprises, il apparaît que le recentrage de l'entreprise sur son métier et la dé-intégration sont deux évolutions indissociables : les entreprises se concentrent sur une activité principale, puis rejettent les activités qui ne sont pas en synergie avec la principale et les confient à des partenaires, afin de diminuer leurs couts et de gagner en flexibilité économique. Ces évolutions peuvent être examinée au niveau d'une entreprise, i.e., les externalisations de ses activités et la réduction de ses frontières, où au niveau macro-économique, i.e., l'émergence de réseaux d'entreprises mondialisés, qui forment un mode d'organisation fluide et rapide, mais complexe et risqué, qui est encadré dans des institutions économiques mondialisées.

II) Les évolutions des structures internes de l'organisation

Les changements précédents affectent les frontières de l'entreprise. Ils s'accompagnent de changement internes, qui touchent les structures de l'entreprise. Trois changements internes significatifs sont : la décentralisation, l'atténuation des structures hiérarchiques, ainsi que la création de structures transversales. Ces changements internes accroissent la complexité des organisations.

1) La décentralisation

La décentralisation consiste à déléguer une autorité de décision depuis les fonctions centrales de l'organisation vers des composantes de l'organisation plus périphériques et situées plus bas dans la hiérarchie.

L'intérêt de la décentralisation est de permettre à des composantes de l'organisation, qui sont périphériques et située en bas de la hiérarchie, de traiter un ensemble de problèmes, qui concernent directement leurs activités, et ce, sans se soumettre à validation de la hiérarchie ou des organes centraux de l'organisation.

Il y a ainsi une « recherche de proximité » entre les centres de décisions de l'organisation et son environnement. Proximité signifie que les décisionnaires sont les personnels de terrain, qui sont souvent mieux capables de prendre en compte et de percevoir les enjeux et paramètres locaux des décisions, que les managers en position centrale dans l'organisation.

La décentralisation favorise, en résumé, l'accroissement de la flexibilité de l'entreprise et sa capacité socio-économique et technologique d'adaptation à son environnement.

Les modalités de mise en œuvre de la décentralisation sont délicates et les problèmes qu'elle pose sont importants.

Afin que la décentralisation réussisse, il faut tout d'abord que les personnels qui reçoivent une délégation de l'autorité précédemment centralisée aient les compétences nécessaires pour assumer cette délégation. Ils doivent être capables d'utiliser leur nouvelle autorité pour prendre des décisions de façon rationnelle et satisfaisante. Décentraliser implique ainsi souvent de former les collaborateurs qui reçoivent délégation d'autorité.

Décentraliser conduit, et cela est souhaitable, à donner une plus grande autonomie aux personnels qui reçoivent délégation d'autorité. Cependant, cette autonomie offre à ceux-ci la possibilité d'adopter des comportements opportunistes. Des négligences, erreurs, fautes, ou fraudes peuvent être commises lors des prises de décisions décentralisées. Afin d'éviter les comportements opportunistes, les dirigeants des organisations décentralisées mettent en place des mécanismes de contrôle (indicateurs, tableaux de bord, rapports d'activités, règles administratives). Toutefois, ces mécanismes réduisent l'autonomie des acteurs qui reçoivent délégation, et de ce fait, limitent l'intérêt de la délégation.

Décentraliser conduit aussi à donner aux personnels qui reçoivent délégation la responsabilité d'activités plus complexes, qualifiées et risquées. Cela peut être bien vécu par ces personnels, qui peuvent y voir, jusqu'à un certain point, un enrichissement et une reconnaissance sociale de leur travail. Cependant, la délégation peut aussi être vécue comme une charge de travail accrue, une prise de risque assortie de sanctions et de contrôles ou de surveillance ; bref une exploitation plus qu'une valorisation des personnels qui reçoivent la délégation.

Ces problèmes posés par la décentralisation ont contribué à l'essor de la littérature sur « l'autonomie », la « responsabilisation », « l'empowerment » ... à partir des années 1990 et jusque vers les années 2010.

Les grandes entreprises sont, et restent, décentralisées, dans les économies occidentales, à l'heure actuelle. La décentralisation favorise toujours la flexibilité de l'entreprise et sa capacité d'adaptation à un environnement fortement concurrentiel.

2) L'atténuation des structures hiérarchiques

La structure hiérarchique d'une entreprise est composée des lignes de commandement, qui descendent des dirigeants jusqu'au personnel d'exécution. Chaque ligne de commandement porte sur un métier ou sur un domaine de compétences, ou sur une fonction administrative, commerciale, ou technique, de l'entreprise. Chaque ligne est subdivisée en échelons, définis par l'autorité de décision dont les occupants de l'échelon disposent. Chaque échelon exerce son autorité sur l'échelon inférieur et est soumis à l'autorité de l'échelon supérieur.

La structure hiérarchique est donc, dans une entreprise, une échelle de grades, de positions sociales et de responsabilités attribuées aux différents personnels. Elle est aussi une échelle de

rémunération et de prestige. La progression dans la hiérarchie traduit l'évolution de la carrière d'un individu.

La structure hiérarchique de l'organisation assure le respect d'un principe fondamental d'organisation et de gestion : l'unité de commandement. Ce principe et son rôle dans les entreprises ont été initialement formalisés par Henri Fayol. L'unité de commandement consiste en ce que l'information est centralisée par les dirigeants, qui sont ainsi les seuls à pouvoir décider de l'activité complète de l'entreprise, puisqu'ils sont les seuls à détenir la totalité de l'information relative à cette activité.

Les structures hiérarchiques, au cours des années 1960 - 1970, dans les grandes entreprises françaises, étaient longues. Elles pouvaient comprendre 10 à 12 échelons. Elles ont été raccourcies, par l'élimination des échelons intermédiaires, où se trouvent les agents de maîtrise, les techniciens et les cadres intermédiaires. Ce raccourcissement des lignes hiérarchiques est observable dans tous les pays industrialisés occidentaux. Le nombre d'échelons est maintenant, en moyenne, de 6 à 7. Dans certains cas, les lignes hiérarchiques sont presque inexistantes. C'est par exemple le cas d'usines très automatisées, où seuls persistent les responsables d'usine et des équipes mixtes d'ouvriers et de techniciens.

Les dirigeants d'entreprise ont procédé au raccourcissement des lignes hiérarchiques pour réduire le temps de circulation de l'information et des ordres entre le sommet stratégique de l'entreprise et les services opérationnels. Une plus grande rapidité de décision est un avantage stratégique important, dans une économie très concurrentielle, où les marchés évoluent vite.

Les dirigeants d'entreprise ont aussi procédé au raccourcissement des lignes hiérarchiques de leur entreprise pour réduire la masse salariale, et ainsi, les coûts de production. En effet raccourcir les lignes hiérarchiques en supprimant les échelons intermédiaires réduit l'effectif de cadres intermédiaires et donc, la masse salariale de l'entreprise. La masse salariale étant pour sa plus grande part un coût fixe, l'entreprise gagne aussi en flexibilité économique.

L'atténuation des lignes hiérarchiques ne va cependant pas sans poser de problèmes. Les cadres restants dans la hiérarchie, après son raccourcissement, notamment, aux nouveaux niveaux intermédiaires, sont obligés d'assurer une activité de supervision hiérarchique plus étendue. En effet, le nombre de superviseurs diminue relativement au nombre de supervisés, à mesure de la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques.

La conséquence de cela est un risque d'erreur important lors des décisions et de la supervision hiérarchique, car un supérieur a alors plus de subordonnés à superviser et d'information à collecter, et à analyser et vérifier, avant de prendre une décision.

Une autre conséquence de cela est la charge de travail et le stress des cadres intermédiaires. Ils sont souvent en difficulté, face à des tâches de supervision excessivement lourdes. Ils se démotivent et leur stress peut les amener jusqu'au burn out.

Enfin une conséquence à moyen terme du raccourcissement des hiérarchies est que les possibilités de progression de carrière des personnels de l'entreprise diminuent. En effet, moins d'échelons de responsabilité et de rémunération peuvent être gravés par les personnels. De plus, le nombre de postes en position haute dans la hiérarchie, qui sont disponibles pour les candidats potentiels à une promotion, est réduit. Cette absence de perspective de carrière aboutit souvent à une hausse du taux de turnover des personnels, dans les entreprises où la

hiérarchie est courte. Les salariés changent d'entreprise, dans l'espoir d'augmenter leurs salaires ou d'obtenir de meilleures conditions d'évolution de carrière.

3) La transversalité

Une autre évolution, qui accompagne la précédente, est la « transversalité » des organisations. Cette évolution consiste en la structuration d'activités transversales par rapport aux lignes hiérarchiques et aux spécialités fonctionnelles de l'organisation. On retrouve ici les structures matricielles, les groupes de projets, les processus, le Business Process Reengineering, et le Total Quality Management.

L'intérêt de la transversalité est de décloisonner l'organisation afin de faire travailler ensemble des personnels de métiers différents, situés dans des fonctions différentes, en leur permettant de se coordonner de façon directe, par ajustement mutuel, en dehors des lignes hiérarchiques.

Les circuits de décisions et de communication générés par ces modes d'interaction et de coordination transversaux sont en effet beaucoup plus courts, et donc plus rapides, que ce que permet la coordination hiérarchique entre différentes fonctions cloisonnées. Ces relations directes favorisent aussi la mise en commun des savoirs et des savoir-faire particuliers à chaque métier ou fonction de l'entreprise et de favoriser ainsi les apprentissages collectifs et le développement de compétences collectives, dans toute l'organisation.

Dans ces structures transversales, un élément particulier joue un rôle beaucoup plus important que dans les structures hiérarchiques non-transversalisées : il s'agit de l'objectif final de l'activité ; par exemple l'achèvement du projet assumé par un groupe de projet, ou bien, la prestation servie aux clients de l'entreprise par les personnels participant à un processus. Cet objectif final permet d'orienter les activités transversales, car il s'impose de façon beaucoup plus directe aux acteurs de l'entreprise que lorsqu'il est fractionné et réparti à l'intérieur des différentes fonctions de l'entreprise, en vue de sa recombinaison finale par les instances supérieures de la hiérarchie de l'organisation.

La transversalité est une évolution marquante des organisations, qui a commencé dans les années 1980. Elle constitue une rupture avec le principe fondamental de l'unité de commandement garantie par les structures hiérarchiques. Ce principe avait été initialement formalisé par Henri Fayol et tenu pour un principe universel pendant presque un siècle, par les managers des entreprises occidentales. En effet, créer des structures transversales revient à structurer des relations entre des personnels d'une entreprise, qui se situent en dehors de la hiérarchie, et qui échappent ainsi à la supervision exercée par les échelons supérieurs de la hiérarchie ; qui échappent à l'unité de commandement.

La rupture de l'unité de commandement génère un risque de désordre et d'anarchie dans l'entreprise, et également risque de faire perdre à ses dirigeants le contrôle de l'ensemble des activités et des personnels de leur entreprise. Ce désordre a longtemps été considéré comme une source de perte de rentabilité économique et de perte d'avantages concurrentiels, pour une entreprise.

La rupture de l'unité de commandement a en effet un prix : elle se paie par des problèmes de coordination des activités de l'entreprise en deux endroits : dans les structures transversales et entre les structures transversales et la hiérarchie.

Dans les structures transversales, la coordination des personnels s'effectue par ajustement mutuel et par la création de normes ou de standard d'activité et de résultat. Il s'agit par exemple de la définition de processus d'activité et d'indicateurs d'activité et de performance. Ces mécanismes de coordination peuvent devenir bureaucratiques et envahissants. Egalement, l'autorité est très diffuse dans les structures transversales, puisque l'autorité hiérarchique y joue un rôle nul ou faible ; toute l'autorité s'exerce par la négociation entre pairs. De la même façon, les rapports de pouvoir entre les participants à une activité transversale peuvent être instables et complexes, car les ressources de pouvoir et les enjeux des participants sont diffus et confus. En conséquence, il n'existe pas de garantie que les activités transversales soient efficaces et efficaces ; par exemple, qu'elles répondent effectivement à la demande du client de l'entreprise, qui est l'objectif ultime des activités transversales.

Entre les structures transversales et la hiérarchie, la coordination est aussi difficile. Les structures transversales sont dépendantes des structures hiérarchiques. Les hiérarchies abritent les métiers ou fonctions de l'entreprise (R&D, Production, Marketing, RH, finances ...), sur lesquels les activités transversales doivent s'appuyer pour aboutir. Par exemple, un processus répondant à la demande d'un client doit mobiliser des personnels et des ressources de la fonction marketing pour analyser la demande du client ; puis des fonctions R&D, Production, finances et ventes, pour créer, produire et livrer la prestation ou le produit au client. Chaque interaction entre les personnels des fonctions et les personnels accomplissant les activités transversales impliqueront des négociations et des jeux de pouvoirs qui compliqueront et retarderont les activités transversales et la réponse au client. Il peut aussi se produire des incompréhensions entre les personnels des fonctions et des structures transversales. Tout cela impacte la qualité de la prestation ou du produit livré au client et le bénéfice qu'en tirera l'entreprise.

A partir des années 1980, les avantages de la transversalité l'ont emporté sur les inconvénients pour les entreprises occidentales : rompre avec le principe de l'unité de commandement en transversalisant génère des problèmes de coordination non-négligeables, mais la capacité de répondre de façon rapide et appropriée à la demande d'un client est un avantage commercial et stratégique, qui compense largement les problèmes de coordination et de management. Les structures transversales sont maintenant devenues banales dans ces organisations

En conclusion de ce paragraphe consacré aux évolutions internes des organisations, il faut souligner que transversalité, décentralisation et atténuation des hiérarchies se combinent pour ouvrir l'organisation à l'environnement économique, technologie et social. Ce dernier pouvant être symbolisé, dans le discours managérial, par « le client », « le marché », « les contraintes de l'environnement », « l'impératif de citoyenneté », ou encore « la responsabilité sociale de l'entreprise ». Ces évolutions génèrent des organisations dont la complexité sociale est grande. Ces changements structurels posent des problèmes spécifiques de management : l'autonomie, la responsabilisation, l'implication, les compétences individuelles et collectives des personnels, ainsi que les modalités de leurs communications.

III) Changement des relations sociales dans les organisations

Les évolutions précédemment examinées concernent surtout les structures des organisations. Elles affectent cependant les acteurs qui se situent dans les organisations, ainsi que leurs relations sociales. Elles génèrent aussi des nouvelles pratiques de management, qui sont partie intégrante de l'organisation, au même titre que les structures et les acteurs. Nous examinerons quatre évolutions des relations sociales des acteurs des organisations contemporaines et les pratiques managériales qui y sont liées : l'autonomie, l'implication, les compétences et la communication managériale.

1) La question de l'autonomie des membres de l'organisation

La place de l'autonomie est difficile à situer dans les organisations. Cependant, l'autonomie est aussi un thème attrayant et commode dans le discours managérial. L'autonomie est ainsi une notion complexe, voire ambiguë, et un enjeu important en terme de management. Une définition très générale de l'autonomie peut servir de guide : la capacité de se doter de ses propres règles d'action.

- La place de l'autonomie dans les nouvelles formes d'organisation

Dans les formes taylorisée et bureaucratiques d'organisation, qui ont prévalu jusqu'aux années 1980, l'autonomie apparaît principalement comme une marge de manœuvre résiduelle, qui reste aux managés, après que les principes rationnels de décomposition et recombinaison des tâches aient permis aux managers de prescrire les conditions d'accomplissement du travail. Elle peut aussi consister en autonomie octroyée par les managers aux managés, afin d'atténuer les effets déshumanisants ou démotivants de l'organisation tayloriste du travail. L'autonomie relève, dans cette perspective, de l'informel qui existe dans toute organisation.

Par contre, dans les organisations qui s'écartent des principes tayloristes, à partir des années 1980, l'autonomie tend non plus à être octroyée aux managés, mais à leur être prescrite, à être exigée d'eux, par les managers. Les managers formulent une attente d'activité autonome, responsable, de la part des managés. Les managés sont censés participer, contribuer aux tâches communes, être innovant, imaginatifs, et responsable de leur travail et de sa qualité ou de sa performance, ou encore de la réponse au client

Ce passage d'une autonomie *conçédée* à une autonomie *prescrite* a lieu parce que la séparation entre conception et exécution des tâches, qui est particulière au taylorisme, s'estompe au profit d'une organisation du travail où conception et exécution des tâches se recomposent aux niveaux individuel et collectif. Cette recombinaison s'effectue à travers l'atténuation des hiérarchies, la décentralisation et la transversalité. Ces trois évolutions structurelles de l'organisation conduisent les managés à accomplir des activités productrices, en utilisant la large marge de manœuvre que les nouvelles structures leur confèrent pour définir eux-mêmes les règles qui vont guider leurs activités. Cette définition relativement libre des règles par les managés s'effectue en relation avec les directives générales, qui leur sont données par leur hiérarchie ou par les organes centraux de leur organisation.

En d'autres termes, l'autonomie tend à devenir un facteur d'efficacité et d'efficience des nouvelles formes d'organisation que nous avons examinées précédemment.

- Autonomie et management

Le thème de l'autonomie est mis en avant dans le discours managérial, parce qu'il renvoie à une valorisation des membres de l'organisation. Il suppose la confiance des managers au managés, et surtout, la capacité d'action, d'initiative et de réflexion des membres de l'organisation. Ce peut ainsi être un thème mobilisateur dans le discours managérial. Deux thèses se confrontent au sujet de l'autonomie.

D'une part, certains spécialistes du management défendent la thèse selon laquelle l'autonomie doit être suscitée chez les personnels de l'organisation. Les personnels de l'entreprise sont considérés être composés d'individus peu capables, ou peu désireux, d'être autonomes dans leur travail. Cette thèse va aboutir à promouvoir une conception plutôt « instrumentale » de l'autonomie. L'autonomie va être suscitée et prescrite aux personnels, par les managers, de façon à accroître la productivité et la compétitivité de l'entreprise dans son environnement concurrentiel.

D'autre part, d'autres spécialistes défendent la thèse selon laquelle l'autonomie se développe chez les personnels de l'entreprise, dès lors qu'on laisse les individus libres d'utiliser leurs marges de manœuvre, pour la réalisation de leur travail. Cette thèse va promouvoir une conception plutôt « organique » de l'autonomie. L'autonomie étant spontanée chez les personnels, il suffit de les laisser relativement libres d'organiser leur travail, afin de développer leur autonomie, dans le but d'accroître la productivité et la compétitivité de l'entreprise dans son environnement concurrentiel.

Quelle que soit la thèse adoptée par les spécialistes du management, deux questions cruciales vont se poser : la relation de l'autonomie et des incitations, et la relation de l'autonomie et de la confiance entre managers et managés.

Les *incitations* sont un ensemble de sanctions positives et négatives des comportements des individus ou des groupes dans l'organisation. Les incitations permettent d'encourager l'autonomie chez les managés et en même temps, d'orienter leurs comportements vers le respect des directives générales qui leur sont données par les managers.

Ces incitations pourront consister en une reconnaissance de la valeur d'un individu et du poste qu'il occupe, à travers l'ajustement de son salaire. Elles pourront consister notamment en une reconnaissance des compétences professionnelles d'un individu. Elles pourront également consister en une reconnaissance des mérites d'un individu et de son évolution professionnelle. Les limites de l'intérêt d'un système d'incitation sont que les incitations ont un coût (primes, promotion, rémunérations variables) et leur efficacité dépend de la variété des motivations des managés (tous ne sont pas également sensibles aux primes, rémunérations, honneurs, avancements, selon leur âge, leur personnalité, leur métier, leur avancement de carrière ...).

Les spécialistes du management partisans de la thèse selon laquelle l'autonomie des personnels doit être suscitée et entretenue seront plus enclin à prôner le développement des incitations, que les spécialistes partisans de la thèse de la spontanéité de l'autonomie chez les personnels de l'entreprise.

La *confiance* consiste, d'un point de vue managérial, en la probabilité que le comportement d'un managé soit le même à l'avenir que ce qu'il a été par le passé. La création de relations de confiance entre managers et managés vise, pour un manager, à renforcer la probabilité que le comportement d'un managé sera conforme à ce que l'organisation attend de lui à l'avenir. Cette conformité du comportement du managé à ce que l'organisation attend de lui est considérée ici indépendamment des incitations qui sont offertes au managé.

Le développement de relations de confiance n'est pas évident. Tout d'abord, il convient de considérer que la confiance demande du temps pour se développer. Il faut en effet que les managers et les managés apprennent à se connaître, et à connaître le contexte organisationnel dans lequel ils se trouvent, pour créer une confiance mutuelle. Sans ces connaissances, leurs comportements ne seront pas interprétables, et il ne leur sera pas possible d'inférer des comportements futurs à partir de leurs comportements passés, ni de juger de la probabilité de la conformité de ces comportements à certains critères. Ensuite, dans une organisation, l'instauration d'une certaine confiance implique que les managers soient capables de définir des objectifs intelligibles pour les managés et que leurs comportements soient interprétables par les managés. Ceci est nécessaire, car les managés doivent être capables d'évaluer et de prévoir la conformité des comportements des managers au regard des termes de la relation de confiance qu'ils ont créée. Une certaine rigueur éthique et une transparence des pratiques managériales est donc nécessaire.

Les spécialistes du management partisans de la thèse selon laquelle l'autonomie est spontanée chez les personnels d'une entreprise jugeront la confiance plus facile à susciter et entretenir, que les spécialistes partisans de la thèse selon laquelle, l'autonomie doit être suscitée et entretenue.

2) L'implication des membres de l'organisation

L'implication, en termes psychosociologiques, correspond à un ensemble d'attitudes qui caractérisent la relation entre un individu et une organisation. Ces attitudes manifestent une forte implication lorsque que l'individu a : 1 - une forte croyance et acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, 2 - une volonté d'exercer des efforts pour l'organisation et 3 - un fort désir de rester membre de l'organisation.

Dans une optique plus sociologique, l'implication fait référence à un échange entre un individu et une organisation, ou encore à la réciprocité des relations qui unissent l'individu et l'organisation. Il s'agit ici d'une implication calculée, qui fait intervenir le raisonnement de l'individu et ouvre sur une dimension plus économique de l'implication. Un individu fera des efforts pour une organisation dans laquelle il travail, et voudra en rester membre, s'il estime qu'il y a là, pour lui, un intérêt social ou économique.

L'implication, selon les spécialistes du management, influe sur la productivité des personnels de l'entreprise : des salariés impliqués dans leur entreprise sont plus productifs que des salariés qui ne le sont pas. Les nouvelles formes d'organisation ont tendance à faire décroître l'implication des salariés. Il convient donc, selon les spécialistes du management, de renforcer l'implication des salariés des nouvelles formes d'organisation, afin de garantir la productivité et la compétitivité de ces organisations.

- L'implication et les nouvelles formes d'organisation

La thématique de l'implication se renouvelle actuellement parce que les relations sociales, dans les entreprises, deviennent plus lâches et plus distantes que par le passé, lorsque les relations étaient marquées par la hiérarchie, la centralisation, le cloisonnement par métier et le taylorisme. Ce relâchement des relations sociales fait diminuer l'implication des salariés. En effet, un salarié qui n'a que des relations lâches avec son entreprise croira peu en ses buts, les acceptera moins volontiers, et sera moins désireux de faire des efforts pour elle ou d'en rester membre.

Egalement, l'autonomie prescrite aux salariés, dans les organisations actuelles, leur laisse une grande latitude pour adopter des comportements opportunistes, allant à l'encontre de l'intérêt de l'organisation. Le renforcement de l'implication peut limiter ces comportements. En effet, si l'autonomie prescrite ne s'accompagne pas d'une forte implication, la prescription d'autonomie risque d'aboutir à des comportements opportunistes et à une sous-efficience de l'organisation.

- L'implication et les pratiques de management

Susciter l'implication des personnels d'une organisation requiert de mettre en place des incitations, afin d'orienter les attitudes et les comportements des salariés ; afin de les inciter à croire au buts de l'entreprise, à les accepter, à faire des efforts pour l'organisation et en rester membre. Lorsque les personnels d'une entreprise sont nombreux et composés d'individus très différents, il devient nécessaire de créer des systèmes d'incitations, afin d'impliquer tous les personnels. Ces systèmes d'incitations deviennent alors vite compliqués et coûteux.

En effet, les personnels des entreprises tendent à être constitués tout d'abord, d'un « noyau dur » de salariés permanents, disposant d'un Contrat de travail à Durée Indéterminée, et de salariés dotés de statuts plus précaires, tels que des Contrats à Durée Déterminée, des contrats à temps partiel, ainsi que de personnels travaillant sous statut d'indépendant, ou en intérim, ou encore de salariés provenant d'entreprises sous-traitantes accomplissant des activités qui ont été externalisées. Dans une entreprise dotée d'une telle structure d'emplois, l'implication des différentes catégories de personnels peut difficilement être la même. Chaque individu risque d'avoir des motivations qui varieront en fonction de son statut salarial, de son métier.

Pour ces raisons, chaque salarié sera plus ou moins sensible au système d'incitation de l'entreprise visant à susciter son implication. Impliquer tous les salariés nécessitera un système d'incitation, vaste, compliquée et coûteux, dont l'efficacité sera probablement peu élevée. Le prix de l'implication de ses salariés pour une entreprise risque alors de monter.

Ainsi, en termes de management et de Développement des Ressources Humaines, se pose une problématique délicate, qui consiste à créer des systèmes d'incitation suscitant l'implication de personnels variés, flexibles et autonomes, dont les liens sociaux se relâchent, du fait de la dé-intégration de l'organisation, de l'atténuation de sa hiérarchie, de sa décentralisation et de sa transversalité.

3) L'émergence de la problématique des compétences

Le concept de compétence a plusieurs sens et soulève différentes problématiques en termes de Gestion de Ressources Humaines, d'organisation et de management, ainsi que de stratégie des entreprises. Nous passerons en revue ses différents sens et implications managériales.

- Les compétences dans une perspective de G.R.H.

Si on approche la notion de compétence dans une optique de GRH, le terme peut être utilisé soit à propos d'un poste, soit à propos d'une personne. A propos d'un poste, on parlera de compétences requises par le poste, c'est-à-dire, les exigences liées au contenu évaluable du poste. La notion de compétence est alors proche de la notion de qualification requise pour tenir un poste. A propos d'une personne, le terme compétence fait référence à ses aptitudes, et à ses potentialités, mêmes si celles-ci ne sont pas forcément utilisées dans le poste. La compétence se rattache alors plus à la personne qu'au poste et inclut la possibilité, pour une personne, de développer des compétences.

La compétence se distingue donc de la qualification, vue le plus souvent comme constituée d'une formation, d'un diplôme et d'une expérience professionnelle dans un domaine donné, d'une certaine durée.

Afin de préciser la notion de compétence, il convient de se demander ce que mesure la compétence et qui mesure la compétence. Ce que mesure la compétence, c'est principalement l'obtention d'un résultat au travers d'une activité. La compétence est donc « opératoire ».

La compétence est également socialement sanctionnée, car elle est évaluée dans un contexte social donné (l'entreprise, la situation de travail, un contexte socio-professionnel) par une personne reconnue légitime pour évaluer la compétence d'autrui. La sanction des compétences est en général la rémunération et l'évolution de carrière d'un salarié.

Dans le domaine des R.H., la notion de compétence, se substitue à la notion plus ancienne de qualification, afin d'évaluer les capacités productives des salariés d'une organisation, parce que la décentralisation, l'atténuation des hiérarchies et la transversalité sont des formes d'organisation, qui sollicitent intensément, et de façon très diversifiée, les salariés, pour l'accomplissement de leur travail.

En effet, la capacité à interagir avec autrui, à nouer des relations constructives et complexes devient indispensable dans ces formes d'organisation. La capacité à organiser son travail de façon autonome et à prescrire l'autonomie à ses collaborateurs est également cruciale. La tâche délicate de nouer des relations de confiance, de choisir les incitations appropriées à ses collaborateurs est aussi centrale.

Toutes ces capacités ne peuvent pas être évaluées sur la seule base de la qualification, c'est-à-dire la détention d'un niveau de formation et d'une expérience professionnelle dans une ou plusieurs fonctions. Ces capacités dépendent de la façon dont un salarié a vécu toute une série d'expériences professionnelles et en a tiré des savoirs et des savoir-faire techniques et / ou managériaux. Ces capacités dépendent aussi de la personnalité du salarié, de ses aptitudes intellectuelles, ainsi que de son capital culturel, dont sa formation.

L'évaluation, mais aussi le développement, des compétences, ainsi que leur sanction en terme de rémunération et d'évolution de carrière, deviennent donc des questions importantes dans les formes actuelles d'organisation. Ces questions concernent chaque salarié, car le développement et la sanction de ses compétences est en jeu tous les jours dans son activité professionnelle. Elle concerne aussi tous les managers, qui sont maintenant en charge de l'évaluation et du développement des compétences de leurs collaborateurs, de façon directe. Cette nouvelle tâche des managers est, dans les grandes entreprises, encadrées et assistées par le service RH.

- Compétences collectives et management

La conception des compétences utilisée en GRH est une conception individuelle : elle s'attache à la capacité d'un individu à accomplir de façon productive une activité, dans un contexte socio-organisationnel et technique donné. Même si cette question est posée pour chaque salarié de l'entreprise, elle reste une conception individuelle de la compétence.

Cette conception individualiste de la compétence est remise en cause par les formes actuelles d'organisation : l'atténuation des hiérarchies, la décentralisation, et surtout la transversalité, imposent aux salariés d'organiser eux même, de façon autonome, leur travail, et de procéder à la redéfinition de l'organisation de leur travail, de façon constante, à l'occasion même de sa réalisation.

Dans ces conditions, considérer les compétences individuelles seules, ne suffit plus. Il devient nécessaire de s'attacher à ce que les salariés savent faire ensemble, à mesure qu'ils imaginent de nouvelles façon d'organiser leur travail, et qu'ils ne savent pas faire seuls. Il faut s'intéresser, en d'autres termes, à leurs compétences collectives, voire aux compétences de l'organisation elle-même.

Des travaux de recherche en sociologie, psychosociologie et management ont montré comment les compétences collectives se forment. Le nombre et la qualité des interactions des individus, la conflictualité de leurs relations, les cultures sociétales ou professionnelles des individus, les moyens techniques dont ils usent pour communiquer (discussion en coprésence, mail, téléphone, visioconférence ...) influent sur la réalisation de leurs tâches et sur le développement de savoirs et ou de savoir-faire communs. La composition de leur équipe ou de leur communauté de travail, la structure de cette équipe ou de cette communauté, ont aussi un impact sur les savoirs et activités collectives.

Ces différents aspects des équipes ou communautés de travail contribuent à des dynamiques complexes de création et d'utilisation de connaissances. Si les relations sont denses, ouvertes intellectuellement et socialement bienveillantes, i.e., les individus font de réels efforts pour maintenir une qualité de relation et collaborer, en dépit des divergences d'enjeux sociaux et financiers, de langages et de cultures, alors, l'émergence de compétences collectives au sein de l'équipe ou de la communauté se produit au fil du temps.

Un problème plus managérial, soulevé par ces travaux sociologiques, et au plan pratique, par les formes d'organisation actuelles, est la diffusion large, dans toute une organisation, des connaissances et compétences acquises par une équipe, une communauté ou un réseau de travail collaboratif. De nombreuses difficultés se posent alors.

En effet, les individus composants ces collectifs (équipes, communauté, réseaux) ne veulent pas, ou ne peuvent en général pas, transférer leurs connaissances et compétences à d'autres personnes, ou d'autres collectifs, dans l'organisation. Leurs connaissances et compétences ont été créés dans un contexte social donné (leur équipe, leur communauté, ou leur réseau) et n'a pas de sens ou de valeur, ou même d'intelligibilité, pour des individus situés dans d'autres contextes sociaux. Les savoirs et les compétences collectifs sont ainsi, en d'autres termes, contextuels et le plus souvent tacites.

4) Les exigences des relations sociales des membres de l'organisation

A mesure que les organisations tendent à se recentrer sur leur métier, à se dé-intégrer, à assouplir leurs structures par l'atténuation de leur hiérarchie, la décentralisation et la transversalité, les relations sociales, dans ces organisations, tendent à devenir plus denses et plus complexes. Ces relations sollicitent d'avantage la capacité, ou les compétences, des managers et des managés à communiquer, dans ce contexte socio organisationnel.

Dans une organisation bureaucratique comportant de longues lignes hiérarchiques distinctes et isolées les unes des autres, les relations entre salariés sont verticales et peu nombreuses. Elles consistent à recevoir des ordres de leur supérieur hiérarchique, et à les répercuter à leurs subordonnés. Ensuite, vient le contrôle et la sanction de l'exécution des ordres, entre chaque échelon de la hiérarchie. Seuls les employés situés tout en bas de la hiérarchie ne font que recevoir des ordres et être sanctionnés en conséquence de leur exécution.

Ces relations sont aussi bureaucratiques, en ce que des règles et des standards définissent le contenu et les modalités de l'exécution de tâches et les résultats à obtenir. Ces règles servent aussi à définir les enjeux de la relation ; notamment la sanction de l'exécution des ordres au long de la hiérarchie.

Les relations sociales sont quantitativement et qualitativement très différentes dans les formes actuelles d'organisation. Leurs enjeux sociaux et économiques, pour l'organisation, sont également différents.

Du point de vue quantitatif, le nombre de relations qu'un salarié donné doit assumer est plus grand. La transversalité rend possible et nécessaire les relations avec des pairs situés dans d'autres lignes hiérarchiques, avec des responsables de lignes hiérarchiques et avec les clients. La décentralisation rend possible et nécessaire les relations avec des pairs au niveau local dans l'organisation (dans un service, une agence, un atelier, un point de vente ...) et souvent avec l'environnement de l'organisation (clients, mouvements sociaux, groupes de pressions, décideurs politiques ...). L'atténuation des hiérarchies, en élargissant l'étendue de la supervision hiérarchique directe exercée par les managers, augmente aussi le nombre de relations sociales. Bref, les relations deviennent plus denses et plus diversifiées par leurs contenus, leurs modalités et les personnes impliquées.

D'un point de vue qualitatif, dans les nouvelles formes d'organisation, les relations entre les individus sont plus qu'auparavant le mode de création de la valeur dans l'entreprise. Ainsi, l'autonomie dans la prise des décisions, l'exercice et le développement autonome de compétences, les responsabilités assumées de façon individuelle et collective, constituent les modalités des activités productrices de l'entreprise. La relation sociale conditionne ainsi la performance économique de l'entreprise. Ce sont autant les opérations productives réalisées

dans l'organisation que les liaisons créées entre ces opérations qui conditionnent la productivité de l'entreprise. (Par exemple, les relations créées dans les processus, les groupes de projet, les réseaux internes de l'entreprise affectent sa productivité et sa compétitivité).

Dans une perspective managériale, l'objectif est de susciter, dans toute l'organisation, des nouveaux modes de relation, qui permettront le déroulement des activités productives, et en même temps, de reconstituer des formes de solidarités sociales entre les individus qui sont spécifiques aux formes actuelles d'organisation.

On revient ainsi à des modes pré-taylorien d'organisation en réintroduisant le temps de la concertation nécessaire pour se mettre d'accord sur le travail à effectuer. Se sont ces interactions et ces relations interpersonnelles, qui vont permettre d'articuler socialement les instructions formelles venant de la hiérarchie et les savoirs, savoirs-faire et compétences des individus, de façon efficiente dans l'organisation. Ce retour à des modes pré-tayloriens d'organisation explique la place grandissante de l'autonomie des acteurs, de la confiance qu'il se font, de leur compétences techniques ou relationnelles, dans leurs relations sociales.

Exercices

Exercice n ° 1 : compréhension et assimilation du cours

Veillez répondre à la série de question suivantes : (1) quels sont les raisons du recentrage des entreprises sur leur métier, (2) quels sont les avantages et les inconvénients de la décentralisation (3) quels sont les avantages et les inconvénients de l'atténuation des hiérarchies, (4) quels sont les avantages et les inconvénients de la transversalité. Vous pouvez, pour chaque réponse, proposer un tableau synthétique, assorti d'un commentaire explicatif.

Exercice n ° 2 : réflexion à partir du cours

Veillez répondre à la question suivante : pourquoi les formes actuelles d'organisation font-elles de l'autonomie des salariés une problématique de management importante ?

Afin de répondre à cette question de réflexion, vous pouvez vous appuyer sur votre réponse à l'exercice 1, qui doit vous avoir conduit à présenter les formes actuelles d'organisation de façon synthétique.

Vous voudrez bien limiter la longueur de votre réponse à un texte ne dépassant pas 1000 (mille) mots.

Indications bibliographiques

Je vous invite à lire ou consulter deux articles importants présentant des résultats de recherche empiriques sur les nouvelles formes d'organisation, réalisées au tournant des années 2000. Ces articles offrent une description des nouvelles formes d'organisation, ainsi qu'une analyse approfondie de leur émergence et de leurs implications managériales. Ces deux articles sont en anglais, mais il s'agit d'un anglais scientifique ou managérial, qui n'est pas très difficile à comprendre. Ces deux articles sont les suivants :

Littler, C. R., Wiesner, R, and Dunford, R. The Dynamics of Delaying : Changing Management Structures in Three Countries. *Journal of Management Studies*, 2002, (40) :2, 225-256.

Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., and Conyon, M. Changes and Complementarities in the New Competitive Landscape : A European Panel Study, 1992 – 1996, *Organization Science*, 1999, (10)1 : 583-600.

Egalement, vous pouvez chercher à votre gré des articles complémentaires dans les revues suivantes : *Revue Française de Gestion ; Management et Avenir ; Gestion 2000 : Gérer et Comprendre ; Harvard Business Review ; Organizational Dynamics ; California Management Review ; Long Range Planning.*