

Les compétences managériales, principale condition de succès de changement

Revue internationale sur le travail et la société, juin

Ramdane Mostefaoui¹

Année : 2007
Volume : 5
Numéro : 1
Pages : 1-15
ISSN : 1705-66#6
Sujet : **Compétences, management, changement organisationnel, rôle**

Résumé

Les résultats des enquêtes restituées dans ce texte portent sur l'introduction de la GPEC dans deux organisations. Dans la première, une entreprise lyonnaise, la démarche s'est soldée par un échec ; dans la seconde, une association picarde, tout au contraire, la greffe semble prendre. Question : d'où ça vient ? Qu'est ce qui est réellement en cause ? Une analyse intime des processus de conduite de ce projet de changement a mis en évidence le rôle joué dans un cas comme dans l'autre par les compétences des managers.

¹ Ramdane MOSTEFAOUI, Maître de conférences à l'Université de Picardie Jules Verne, membre de l'équipe Changement stratégique des Organisations du CRIISEA (Amiens) France.

La problématique développée dans ce texte porte sur le changement résultant de l'introduction, dans deux organisations, d'un nouvel outil de gestion, la GPEC pour Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Une première approche de terrain a permis de collecter des données qui nous ont conduit à élaborer un premier guide d'entretien ouvert avec des managers dans les deux cas étudiés, une entreprise industrielle et une association.

Les principales pistes de réflexion qui se sont dégagées de ces données empiriques nous ont amené à regarder de plus près le rôle joué par les compétences managériales des cadres impliqués dans la conduite du processus de changement.

Dans cette perspective, la restitution de cette première phase de recherche est organisée en quatre parties :

- I) Exposé de l'état de l'art sur les principales notions mobilisées dans la recherche;
- II) Protocole de recherche : problématique, terrain et méthodologie
- III) Enseignements tirés des investigations de terrain
- IV) Limites et ouvertures possibles

I Cadre théorique de référence

L'objet de cette première partie est de présenter les principaux apports des notions de changement organisationnel et de compétences managériales et des liens que celles-ci entretiennent dans la littérature.

I. 1 Notion de changement organisationnel

Les débats dans la littérature sur le sujet sont riches, controversés et relativement anciens. Le changement organisationnel est tantôt présenté comme un événement traumatisant, ou tout au contraire, comme un processus naturel conduisant à une transformation salutaire ; les partisans de cette deuxième conception estiment, le plus généralement, que le changement est consubstantiel à la vie des organisations. Les jugements et opinions sur le sens des changements varient selon les enjeux, les critères d'appréciation, et les positions des évaluateurs.

Certains travaux (comme Gheorghiu, Moatty, 2006) mettent en évidence des typologies classant les changements par catégorie :

- les changements majeurs (changement de statut, de propriétaire, privatisation, nationalisation...);
- les changements à la suite de regroupements, fusions (...);
- les changements concernant les conditions de travail et leur impact sur la santé et le vécu des salariés ;
- l'introduction de technologies nouvelles...

Une autre classification des travaux s'opère aussi dans la littérature suivant deux approches principales : l'approche déterministe et l'approche volontariste.

L'approche par les instruments de gestion est apparue au cours des années 1980(Berry 1983).

1.1.1 L'approche déterministe

Cette perspective a tendance, dans l'explication avancée du fait de changement dans les organisations, à privilégier le poids de l'environnement. Dans ce modèle de représentation, l'organisation, pour survivre, n'a de choix que de s'adapter aux contraintes imposées par son contexte externe. Il s'agit d'un changement « contraint ». Ce modèle correspond à une représentation de l'organisation comme un système ouvert, en relation avec un système global composé de sous-systèmes (culturel, technologique, économique, législatif...).

Dans cette visée, nous pouvons citer notamment les travaux de Cyert, March (1963) ; de Le Moigne (1990), de Katz, Kahn (1978) ; Lawrence, Lorsch (1983) ; Woodward (1965) ; Mintzberg (1985) ou encore Hannan, Freeman (1977). Ces derniers qui sont des théoriciens de l'Ecologie des populations estiment que seules les organisations dont les structures sont « isomorphes » par rapport aux caractéristiques de leur environnement sont susceptibles de vivre et de se développer normalement. Lawrence et Lorsch sont arrivés aux mêmes conclusions.

Pour Chandler (1995), les organisations changent par nécessité, pour s'adapter aux contraintes qui leur sont imposées par leur environnement. Ansof (1984) considère que l'entreprise doit adopter une stratégie particulière à chaque type d'environnement, et leurs managers piloter les changements nécessaires pour assurer la pérennité de cette adéquation.

1.1.2 L'approche volontariste

Les analyses se rattachant à cette tradition mettent l'accent sur l'intentionnalité des dirigeants de l'organisation et sur les politiques postulées pour expliquer les changements. Ainsi, la politique générale de l'entreprise se décline en un ensemble de politiques couvrant l'ensemble de ses fonctions : politique du personnel, politique commerciale... La tendance ici, contrairement à l'approche évoquée précédemment, est de surestimer l'impact des stratégies de l'organisation. Dans cette perspective, les stratégies de l'entreprise ont pour fonction de modifier les conditions de la concurrence sur ses marchés, de susciter la demande et de fidéliser les clients...

Parmi les auteurs ayant produit des analyses s'inscrivant dans cette perspective, citons notamment Simon (1991) ; Crozier, Friedberg (1977) ; Pettigrew (1987) ; Argyris, Schön (1978) ; Martinet (1984).

Simon considère que c'est la décision qui donne corps à l'organisation et que le changement (qui est interne à celle-ci) prend forme au cours du processus intelligence, modélisation, choix.

Crozier et Friedberg ont montré le caractère opportuniste des stratégies des acteurs et la part irréductible des marges de liberté qu'ils se donnent à l'intérieur des systèmes d'action auxquels ils appartiennent ; ce qui explique les difficultés nombreuses des « changements contraints » à prendre, comme certaines réformes institutionnelles qui n'embranchent pas sur le fonctionnement réel des organisations. Toute l'œuvre de Crozier en France a été majoritairement consacrée à ce type de réforme.

Pour Pettigrew, le changement dépend du contexte interne de l'organisation ; il assigne un rôle important aux leaders porteurs de projet de changement. Selon lui, le processus de changement est un véritable processus de pourparlers, de négociations, de marchandages, rejoignant en cela Crozier et Friedberg.

Argyris, Schön (1978) ont montré le rôle joué par l'apprentissage dans l'évolution des systèmes humains. La notion de « routines défensives » élaborée par Argyris (1995) permet de conceptualiser les obstacles psychologiques au changement .

Martinet (1984) souligne également l'importance du rôle joué par les managers dans la conduite des processus de changement.

1.1.3 Approche par les outils de gestion

Les premiers travaux en France (au CRG¹ et au CGS²) sur le rôle des instruments de gestion sur l'évolution des organisations remontent au début des années 1980 (Berry 1983). Ces travaux ont mis en évidence notamment les mécanismes cachés des instruments mobilisés. Dans ce sillage, Girin (1983) a élaboré la notion de « machine de gestion » et son opposée, celle d'« outil de gestion » pour donner du sens aux situations dans lesquelles les acteurs étaient respectivement contraints (comportements bridés, une espèce de dressage des comportements au sens de Foucault 1975) ; ou inversement, des situations laissant plus d'autonomie et de marge de manoeuvre. Cette notion permet d'expliquer comment les « machines de gestion » rigidifient le fonctionnement de ces organisations en empêchant les acteurs de « bricoler » des solutions sur mesure...

D'autres travaux au CRG (Mostefaoui 1995) ont mis en évidence des lignes de fractures des processus de gestion et de conduite de changement et conceptualisé, sous le vocable de « pratiques pathologiques », les comportements qui en résultaient. Cet angle d'analyse constitue d'une certaine manière le chaînon manquant entre les niveaux institutionnel (étatique) et organisationnel (local).

David (1998) dans la tradition du CGS, a montré que les outils de pilotage du changement dans les organisations sont des outils de gestion. Calvi (1998) a montré que les pratiques de « juste-à-temps » (JAT) ont non seulement induit un « changement social » dans les entreprises qu'il a étudiées, mais qu'elles ont également eu des conséquences interorganisationnelles (relations avec les fournisseurs).

1.2 Notion de compétences managériales

L'objet de ce paragraphe est de préciser ce que nous entendons par compétences managériales ; ce que signifie être compétent pour un manager. Pour Lorino(2000) « la compétence est la source de la valeur ». Durand (2000) distingue trois dimensions à la base de ce concept :

- les connaissances ou le savoir
- les pratiques ou le savoir-faire

¹ Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole polytechnique

² Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris

- les attitudes ou le savoir être

1.2.1 les connaissances

Nonaka, Hirotaka (1995) font la distinction classique entre connaissances explicites et connaissances tacites.

- les connaissances explicites ou tangibles peuvent être codifiées et enseignées dans une salle de classe, par exemple. C'est la forme d'apprentissage par l'apprendre ou l'apprentissage par le désapprendre des notions obsolètes. Ce qui explique des capacités d'adaptation ;
- les connaissances tacites ou intangibles nécessitent des modalités d'acquisition différentes, basées sur la pratique, l'observation et l'imitation du « maître », de la part de l'apprenti (exemple, le modèle du compagnonnage). L'importance de cette modalité d'apprentissage a été soulignée notamment par Arrow (1962) ; Atkinson , Stiglitz (1969) .

Nonaka, Takeuchi (1997) précisent que la connaissance tacite est personnelle, spécifique au contexte; de ce fait, il est difficile de la formaliser et de la communiquer. La connaissance explicite ou codifiée se réfère à la connaissance qui est transmissible dans un langage formel systématique.

On retrouve l'opposition courante entre pratique (s'apprenant par le « faire », donc indissociable de l'action comme, par exemple, apprendre à monter à vélo) et la connaissance acquise par les moyens traditionnels de transmission du savoir, comme les livres scolaires.

Les compétences clefs au sens de Prahalad, Hamel (1990), sont des ressources par nature non identifiables. L'apprentissage collectif et la maîtrise de la technologie correspondent en partie aux connaissances tacites, savoir enfoui dans les routines et les processus informels de l'organisation.

L'approche cognitive mobilisée dans la perspective du management stratégique privilégie la valorisation des compétences clefs.

Une autre forme d'apprentissage paradoxale, « l'apprentissage par le désapprendre », a été élaborée par Hedberg (1981). Il a montré comment des connaissances routinisées empêchent l'acquisition de nouvelles connaissances. Cette notion permet de comprendre les difficultés de changement dans les organisations engluées dans des habitudes et des théories de l'action désuètes et puissamment ancrées dans les esprits. Ces mécanismes correspondaient alors à des « incompétences clefs ». Jensen, Meckling (1994) ont identifié ce type de comportements lorsque des acteurs sont placés en face de théories qui menacent de changer la nature des

grilles de déchiffrement du réel et les lunettes à travers lesquelles ils perçoivent la réalité. Les anciennes théories brouillent leur perception. Ce qui explique leur refus d'apprendre et partant, leurs résistances au changement.

1.2.2 Les pratiques

Le concept de compétence intègre les pratiques en tant que dimension constitutive. Les pratiques correspondent au savoir expérientiel, aux tours de main et aux techniques acquises empiriquement et qui permettent d'agir de façon pertinente dans les situations réelles ; par exemple, pour apprendre à monter à vélo, il ne suffit pas de lire des guides et de suivre les conseils prodigués : il faut « pratiquer », recommencer plusieurs fois avant de pouvoir dire « je sais ». Cette expérience, aucun maître ne peut la transférer à un apprenant sans que celui-ci ne « mette la main à la pâte, sans prendre de risque de se tromper, le plus souvent sous le mode de « l'angoisse à la méthode », selon la formule de Devereux (1980)

1.2.3 Les attitudes

Cette notion d'attitude permet de prendre en compte les aspects psychologiques de l'acteur dans les situations concrètes, notamment ses émotions et ses motivations. Les attitudes constituent une dimension importante des capacités et des qualités relationnelles des managers ; en particulier, dans leurs rapports à leurs collaborateurs. De la qualité de ces relations dépend en partie la réussite ou l'échec des actions entreprises par les collaborateurs qui ne sont bien évidemment pas passifs. Les attitudes des managers ont aussi valeur d'exemple. Ainsi, dans des situations concrètes, il arrive souvent dans les organisations que des managers de statuts strictement identiques n'obtiennent pas les mêmes résultats de leurs agents. Ici l'approche sous le mode politique n'explique pas vraiment les phénomènes en œuvre, et c'est là justement qu'interviennent des considérations irrationnelles, fugitives, d'ordre psychologique. C'est comme une espèce de chimie dans les relations qui fait que certains managers réussissent dans des situations de gestion pendant que d'autres, disposant des mêmes ressources échouent. Ceux qui réussissent savent établir rapidement des relations de confiance, positives, d'autres, à contrario, communiquent leur « incommunicabilité » à leurs interlocuteurs, décourageant ainsi les meilleures volontés.

I.2.4 Notion de compétence managériale

Rapportée au contexte de notre recherche, il conviendrait de lui donner un contenu qui permettent d'analyser les phénomènes en œuvre. Les problèmes qui se posaient (et qui se posent vraisemblablement encore) ne sont pas directement inhérents au mode d'organisation de l'entreprise tel qu'il a fonctionné jusqu'à présent; il s'agit de crainte d'avoir des problèmes suite au changement postulé par les dirigeants, de perception négative. Ils craignent de ne pas pouvoir maîtriser les processus. Ces managers doivent disposer de compétences nouvelles, fondées sur une autre logique que la prescription et l'obéissance. Dans le cas de l'entreprise lyonnaise, les managers n'ont pas les compétences leur permettant de concevoir d'autres rapports de travail, de « désapprendre » les modes de raisonnement qui ont prévalu jusque là. En d'autres mots cela implique de nouveaux rôles et nécessite des compétences managériales nouvelles, d'autres théories actionnables et surtout une expérience, une pratique de management qu'ils n'ont pas.

II PROTOCOLE DE RECHERCHE

La revue de la littérature dans les pages précédentes montre la complexité de l'objet d'étude tout en ouvrant dans le même temps des perspectives théoriques pour une meilleure compréhension des phénomènes en œuvre. Nous avons choisi dans cette recherche, fort de l'éclairage évoqué, de voir comment cela se passe concrètement sur le terrain; ce qui nous a conduit à étudier un outil de changement, au travers d'une expérience d'introduction de la GPEC dans deux organisations : une entreprise industrielle lyonnaise de produits semi-finis standardisés destinés à la construction aéronautique, et une association (Délégation régionale de la Somme).

II.1 Problématique

La problématique que nous cherchons à développer est centrée sur le rôle des compétences managériales dans la conduite des processus de changement organisationnel et leur part de responsabilité dans les succès ou les échecs de ces démarches.

Plusieurs auteurs ont souligné l'importance de ces ressources. Ansoff a élaboré la notion d'« aptitude au management » (management capability) qu'il considère comme facteur de succès des processus de changement initiés, face à des modifications de leur environnement,

dans les entreprises qu'il a étudiées. Ansoff (1974) insiste en particulier sur le rôle des dirigeants et leur connaissance professionnelle (the knowlege professional, article de 1975). Chandler (1992) souligne aussi l'importance des « capacités organisationnelles » (organizational capabilities). Plus récemment, Zarifian (2004) attire l'attention sur le rôle de l'encadrement.

II.2 Voie d'accès au terrain

L'objectif que nous visons est de soumettre à l'épreuve des faits ces notions et de vérifier leur portée explicative sur des cas réels. Dans cette perspective, nous avons adopté une démarche empirico-qualitative fondée sur le recueil et l'analyse des perceptions et des opinions des acteurs impliqués dans ces processus.

L'entreprise lyonnaise de 300 salariés (dont 13% de cadres) et une association de 250 salariés (20% de cadres) répartis sur 25 délégations régionales et un siège national.

L'échantillon a été segmenté de sorte à identifier les principales fonctions assurées par les managers au cours du processus de mise en place de la GPEC. Le travail d'enquête a été réalisé courant 2005 dans l'entreprise lyonnaise et a débuté en 2007 dans la Délégation picarde. Il se poursuivra durant deux années, échéance couvrant l'ensemble du processus.

Une première série d'entretiens d'une heure environ, à Lyon, auprès du DRH et des 2 principaux managers opérationnels gérant le plus gros des effectifs, le chef de Service Fabrication et son homologue du Service Entretien, a eu pour objectif de construire un guide d'entretien semi-directif¹ à partir des réactions des intéressés. Cela nous a permis de planter le décor, de nous organiser, de cerner les enjeux, les attentes, et les craintes de l'encadrement.

Après avoir eu un aperçu par le haut de la GPEC tel que ces cadres se la représentaient, nous avons procédé à une deuxième vague d'entretiens avec trois chefs d'équipe dans chacun des deux Services opérationnels. Les entretiens se sont déroulés dans les bureaux respectifs des cadres mentionnés. Quant aux chefs d'équipe, nous les avons rencontrés tous les six dans la salle d'attente, à l'entrée de l'entreprise.

Les échanges, malgré l'ambiance plutôt morose qui entourait la démarche, ont été instructifs ; les personnes rencontrées ont répondu pour leur majorité assez facilement à toutes nos interrogations.

¹ Voir annexe 1 Guide d'entretien

En Picardie, nous avons rencontré en premier la Déléguée régionale de l'association, puis ses six collaborateurs qui constituent l'effectif de la délégation. Les échanges qui se poursuivront, comme nous l'avons signalé, nous ont permis de collecter les premières données sur la démarche qui est encore à ses débuts; des débuts qui paraissent prometteurs.

III Résultats tirés des premières investigations

III.1 Enseignements tirés de l'enquête lyonnaise

Les données recueillies auprès des 3 managers de l'entreprise lyonnaise ont mis en évidence un décalage important entre les objectifs officiels de l'entreprise et les perceptions qu'en ont notamment le chef de Service Fabrication et le chef de Service Entretien.

Le DRH (un homme de 35 ans, passé dans un cabinet de conseil en GRH lyonnais) avait du mal à porter le projet, tellement les choses paraissaient « incompréhensibles », selon lui, à ces Chefs de service importants dans l'entreprise. Ces derniers ne cachaient pas du tout leur opposition, les résistances étaient affichées dès le départ, comme l'ont fait les deux délégués cégétistes que nous avons interviewés à la fin de notre enquête.

Des entretiens avec ces managers, nous en avons tiré des conclusions qui vont quasiment dans le même sens .

Les chefs d'équipe et les OP (moyenne d'âge = 40 ans) reproduisaient le discours dominant : la GPEC était perçue comme un outil devant permettre la reconversion de salariés peu motivés à s'engager dans des formations. La plupart des interviewés considéraient que cette démarche camouflait des licenciements...

III.2 Enseignements tirés de l'enquête à l'association picarde

Les échanges avec la Déléguée régionale ont mis en évidence un projet bien structuré et surtout une participation active de l'ensemble des membres de la Délégation picarde.

Il se dégagait de l'éthos générale beaucoup d'enthousiasme. Nous ne sommes bien évidemment pas dans la même configuration que l'entreprise lyonnaise. Pourtant, il s'agit d'une même démarche managériale.

La Déléguée régionale (40 ans) fait de ce projet selon sa formule « la priorité n° 1 ». Elle y croit et le dossier, dont nous avons pu avoir une copie, ne la quitte pas.

Elle y voit un outil moderne de management; et elle est intarissable sur les vertus opératoires de la GPEC. Elle a reçu une formation sur le sujet et a réussi à « contaminer » ses collaborateurs. Ses 6 collègues ont adhéré au projet dès le début. Précisons qu'il n'y a pas de représentant syndical à la délégation.

La démarche est à sa phase initiale; elle a débuté en 2006. Jusque là tout semble bien se passer.

III.3 Résultats provisoires

III.3.1 La pression externe n'explique pas tout...

L'entreprise lyonnaise est confrontée à une concurrence de plus en plus rude sur des activités de production qui représentent une proportion importante de son CA.

Des rumeurs de délocalisation de la fabrication de certaines pièces circulaient dans l'entreprise. Pour les représentants cégétistes, la GPEC était une mascarade, un piège, une manœuvre pour justifier des licenciements et des reconversions lourdes. A 40 ans, la plupart des salariés ne pourraient suivre de formation lourde. Pour ces syndicalistes, la loi de janvier 2005 sur l'obligation de présenter un plan GPEC avant tout licenciement économique explique l'idée du projet...

L'association, contrairement à l'entreprise lyonnaise, n'est aucunement contrainte par une pression extérieure et ne projette pas de licenciement.

III.3.2 ...et le poids des modes de raisonnement ont percuté la greffe à l'entreprise lyonnaise...

En portant un regard distancié par rapport aux données recueillies à l'entreprise lyonnaise, on peut remarquer que le poids du mode de raisonnement dominant autant pour ce qui concerne les managers que les chefs d'équipe ou les OP et bien sûr les syndicalistes interviewés ne sont pas compatibles avec le projet. En effet, la logique dominante est plutôt du type taylorienne et à chaque entretien avec les managers opérationnels et les chefs d'équipe, les mêmes craintes d'anarchie et de perte d'autorité ressortaient.

III.3.3...alors qu'à l'association picarde les perceptions paraissent plus favorables

La Déléguée, en avocate, a mis tous ses collaborateurs dans « le coup ». Ils ont participé à l'ensemble du processus (formation à la GPEC, analyse des emplois, positionnement de chaque emploi...). Ils ont également participé aux rencontres avec la DRH du siège de l'association. La Délégation bénéficie d'une allocation budgétaire pour la mise en place de la GPEC.

III.3.4 L'échec du projet de l'entreprise lyonnaise

L'échec de l'introduction de la GPEC dans l'entreprise lyonnaise s'explique principalement par le déficit de compétences managériales des managers. En effet, ils ont des compétences techniques sans doute avérées, mais sur le plan managérial, ils baignent dans le moule taylorien qui a bien fonctionné jusque là puisqu'il a permis de mettre au travail des ouvriers sans formation technique préalable... Le même type de remarque peut-être faite à l'endroit des chefs d'équipe qui sont complètement dans la logique de l'obéissance, de la supervision directe. Leurs perceptions sont pétries dans un modèle d'un autre âge et ils ne peuvent se représenter autrement les rapports au travail.

De nos échanges ressortaient ce genre d'opinions hostiles à tout changement. Ils ne comprennent d'ailleurs pas pourquoi « il faut changer ».

Dans le cas particulier de l'entreprise lyonnaise, les temps ne semblent pas encore mûrs pour le changement. Il ne paraît pas réaliste de ramer à contre-courant. Une formation à la GPEC pour l'encadrement ne semble pour l'heure pas indiquée ; et ce projet n'avait pas beaucoup de chance d'aboutir pour plusieurs raisons qui ressortent du contexte de l'entreprise et principalement, du déficit de compétences des managers pour conduire le projet.

IV Limites, ouvertures

En guise de conclusion provisoire, précisons les limites et les ouvertures de la recherche. Elle reste encore limitée sur le plan méthodologique, en raison de l'étroitesse de l'échantillon des organisations étudiées et du nombre d'acteurs interviewés.

La méthode de l'entretien semi-directif est sujette à biais d'hawthorne. De plus, nous n'avons eu accès qu'aux discours des personnes. Nous en étions conscient et avons tenu compte dans notre stratégie de recueil des données...

Des enquêtes complémentaires sont prévues courant 2007 en Picardie et dans la région parisienne pour essayer d'aller un peu plus loin dans cette recherche. Et dans cette perspective, les remarques de ce Symposium sont les bienvenues.

BIBLIOGRAPHIE

- H.I. Ansoff (1974), « Functions of the executive office in a large conglomerate », EIASM.
- H.I. Ansoff (1975), « The knowledge professional in the post-industrial era », *Bedrijfskunde*, Jaargang, vol. 47, n° 2.
- H.I. Ansoff (1984), *Implanting strategic management*, New York, Prentice Hall.
- C. Argyris, D.A. Schön (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Reading, Addison-Wesley.
- C. Argyris (1995), *Savoir pour agir*, InterEditions.
- K.J. Arrow (1962), « The economic implications of learning by doing », *Review of Economic Studies*, n° 29, p. 155-173.
- A.B. Atkinson, J.E. Stiglitz (1969), « A review of technological change », *Economic Journal* n° 6, p. 573-578.
- M. Berry (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, CRG, Ecole polytechnique.
- N. Brunsson (1989), *The organization of hypocrisy : talks, decision and actions in organizations*, Wiley.
- R. Calvi (1998), « Pilotage du changement, pratiques d'achat et juste-à-temps », *Revue Française de Gestion* mars, avril – mai 1998, p.46-58.
- A. Chandler (1992), « Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprises », *Journal of Economic Perspective*, vol.6, n°3.
- A. Chandler (1995), « L'évolution historique de la grande entreprise industrielle : structures et capacités organisationnelles », *revue Entreprise et Histoire* n°10, décembre 1995, p.13-19.
- M. Crozier, F. Friedberg (1975), *L'acteur et le système*, Seuil.
- R.M. Cyert, J.G. March (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- A. David (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre octobre 1998, p.44-59.
- G. Deveureux (1980), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Flammarion.
- T. Durand (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion* n° 127, janvier février 2000.
- M. Foucault (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard.
- M.D. Gheorghiu, F. Moatty (2006), « Réorganisation des entreprises et caractéristiques du travail collectif dans l'industrie », dans N. Greenan, J. Mairesse (dir), *Réorganisations, changements du travail et renouvellement des compétences*, *Revue économique*, vol.57, novembre 2006, p. 1192-1193.
- J. Girin (1983), « Les machines de gestion », *Compte rendu de travail collectif*, sous la direction de Michel Berry, CRG, Ecole polytechnique.
- M. Hannan, J. Freeman (1977), « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, n° 82.
- R. Hedeberg (1981), « How organizations learn and unlearn », in Nystrom, P.C., Starbuck, P.C. (eds), *Handbook of organizational design*, Oxford university Press.
- M.C. Jensen, W.H. Meckling (1994), « The nature of man », *Journal of Applied Corporate Finance*, Summer 1994.
- D. Katz, R. Kahn (1978), *The social psychology of organizations*, New York, John Wiley.

- P. Lawrence, P. Lorsh (1983), Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation, Editions d'organisation.
- J-L. Le Moigne (1990), L modélisation des systèmes complexes, Dunod.
- P. Lorino (2000), Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation.
- A.C. Martinet (1984), Management stratégique : organisation et politique, Edition Mc Graw-Hill, Collection Stratégie et Management, Paris.
- H. Mintzberg (1985), Structures et dynamique des organisations, Economica.
- R. Mostefaoui (1995) « Comment dépasser la mauvaise gestion légale ? », Gérer et comprendre, série des Annales des mines, n° 41, décembre 1995, p.75-82.
- I. Nonaka, T.Hirotaka (1995), The knowledge creating company, Oxford University Press.
- I. Nonaka, H. Takeuchi (1997), La connaissance créatrice, De Boeck université.
- A. Pettigrew (1987), The awakening giant, continuity and change in ICI, Oxford, Basil Blackwell.
- A. Pettigrew (1987), « Context and action in the transformation of the firm », Journal of Management Studies, vol. 24, n° 6, p.649-670.
- C.K. Prahalad, G. Hamel (1990), « The core compétences of the corporation », Harvard Busines Review , p.79-91.
- H.A. Simon (1991), « Bounded rationality and organizational learning », Organization Science, vol. 2, n° 1, 1991.
- J. Woodward (1965), Industrial organization : theory and practice, Oxford university.
- P. Zarifian (2004), Le modèle de la compétence, Editions Liaisons.