

Refonte des organigrammes des multinationales pour conquérir l'Europe : Vers de nouvelles compétences pour mieux répondre aux exigences des clients.

Véronique **GUILLOUX**

Maître de Conférences

Institut d'Administration des Entreprises I.A.E., Laboratoire CERMO

RÉSUMÉ

Dans un contexte de crise et de concurrence internationale, les états majors des multinationales sont en effervescence : développement d'une « vision » européenne, de plans de reconquête de « l'Impossible Monsieur Consommateur », invention de nouveaux schémas d'organisation. Partout l'objectif est le même : mieux répondre aux exigences des clients, en repensant le mode de fonctionnement interne de l'entreprise. L'objectif de cet article est d'analyser la mobilisation des ressources humaines chez le fabricant de la grande distribution menant à une intégration parfaite du service-client. Le principal défi pour les responsables des ressources humaines consiste à remotiver des salariés éprouvés par la récession tout en négociant des réductions d'effectifs (notamment dans les sièges sociaux). L'article est structuré autour de trois thèmes : Le changement du système productif nécessite une nouvelle motivation du personnel dirigeant ; L'approche multi-fonctionnelle : compétences et carrières nouvelles ; L'organisation et gestion des hommes : savoir accompagner le changement.

INTRODUCTION

Dans un contexte de crise et de concurrence internationale, les états majors des multinationales sont en effervescence : développement d'une « vision » européenne, de plans de reconquête de « l'Impossible Monsieur Consommateur », invention de nouveaux schémas d'organisation. Partout l'objectif est le même : mieux répondre aux exigences des clients, en repensant le mode de fonctionnement interne de l'entreprise. Le principal défi pour les responsables des ressources humaines consiste à remotiver des salariés éprouvés par la récession tout en négociant des réductions d'effectifs (notamment dans les sièges sociaux). Le passage obligé est une nouvelle

conception des rôles de chacun. Les compétences sont alors remises en cause, les pouvoirs menacés, les facultés d'adaptation mises au défi.

De nouveaux profils multifonctions apparaissent (Gestionnaire de catégories, Compte Clé, Coordinateur EDI (échange de données informatisé). Les organigrammes évoluent : il y a alors passage de la gestion de tâches (fonctions) à la gestion d'affaires (processus, groupes de projet, mission). L'objectif de cet article est d'analyser la mobilisation des ressources humaines chez le fabricant de la grande distribution menant à une intégration parfaite du service-client. Notre recherche sera structurée autour de trois thèmes :

I) - Le changement de système productif nécessite une nouvelle motivation du personnel dirigeant.

II) - Mise en place d'une organisation transversale : compétences et carrières nouvelles.

III) - Organisation et gestion des hommes : savoir accompagner le changement.

METHODOLOGIE :

Dans le cadre d'une étude (menée de janvier à juin 1995) en collaboration avec l'Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers et l'Institut Français du Libre Service, nous avons mené des entretiens approfondis auprès des responsables service-client ou des coordinateurs EDI des multinationales suivantes (Coca-Cola, Lever, Ralston Energy Systems, Toys « R » US, Unisabi, Nestlé) et des distributeurs (Stime-Intermarché, Auchan, Promodès, Cora, Monoprix). L'analyse a été complétée par une étude quantitative reposant sur un court questionnaire concernant le développement de l'EDI et les implications en gestion des ressources humaines. Un mailing a été envoyé aux 1200 abonnés Allegro-Gencod. 246 questionnaires (218 fournisseurs et 28 distributeurs) ont été retournés (Guilloux 1995).

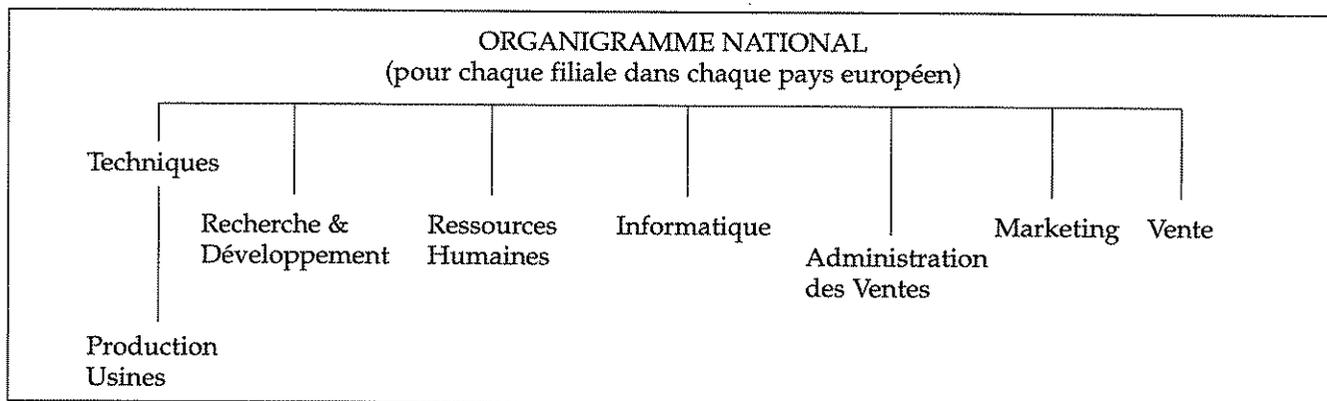
L'objet de cet article est de décrire l'évolution de l'environnement international, de cerner les nouvelles approches pour conquérir l'Europe de la part des multinationales et d'étudier les remises à plat de leurs organigrammes face à la grande distribution.

Nous essayons de comprendre pourquoi le changement de système productif dans les multinationales nécessite une nouvelle motivation du personnel et d'expliquer le besoin d'accompagnement vers ce que l'on appelle l'entreprise transversale (Tarondeau & Russel 1995).

I) - LE CHANGEMENT DE SYSTEME PRODUCTIF NECESSITE UNE NOUVELLE MOTIVATION DU PERSONNEL DIRIGEANT

Il y a quelques années, les filiales européennes des multinationales en produit de grande consommation fabriquaient en général dans chaque pays, tous les types de produits.

Voici l'organigramme classique d'une filiale française. Il appartient désormais au passé puisqu'il ne prend pas en compte les réorganisations dues en partie à la mondialisation des marchés.



Face à la disparition des barrières géographiques européennes, à l'uniformisation des cultures, des réseaux de distribution, des pratiques commerciales, des médias, beaucoup d'entreprises internationales jouent la carte de la globalisation (Airaudi 1994). Aujourd'hui, chaque pays est alors spécialisé sur un type de production. Il est chargé d'alimenter l'Europe via un pôle central européen (Genève, Bruxelles) chargé d'élaborer la stratégie globale. Ainsi, l'Américain Whirlpool a réorganisé ses unités de fabrication euro-

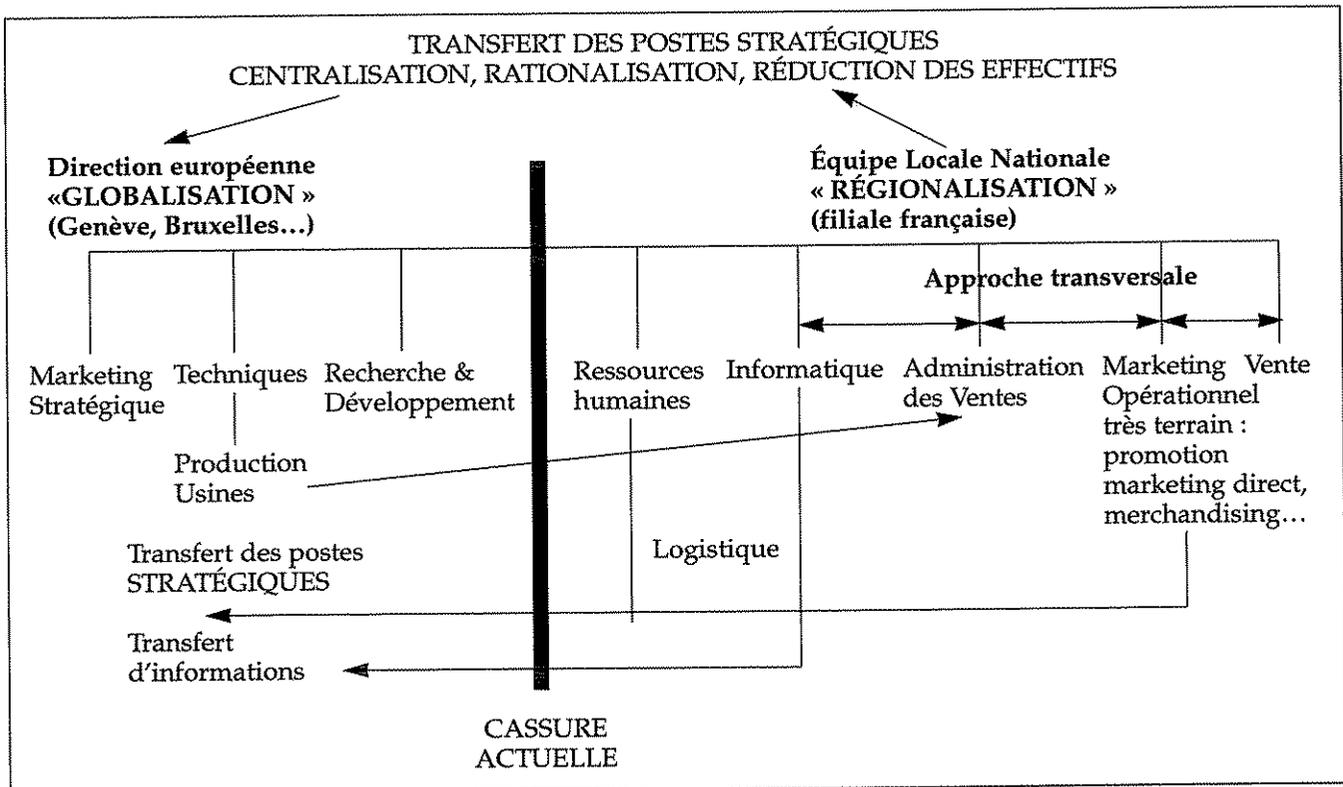
péenne par zones géographiques et par spécialités: l'Allemagne fabrique des lave-vaisselle, la Suède les fours à micro-ondes, l'Italie les réfrigérateurs, la France les lave-linge. Chez Procter, la règle est similaire : « une usine, un produit, une région » : dès 1980 le groupe a centralisé, concentré ses sites européens de production (les couches culottes et les protections féminines en Allemagne ; les lessives en France) (Lewi 1995 p. 83).

	Production nationale	Approvisionnement	
Avant	MULTI-PRODUCTION	MONO-PAYS	
Maintenant	MONO-PRODUCTION	MULTI-PAYS	

D'une stratégie « multi-domestique », l'entreprise passe à une stratégie supranationale. Le principal avantage concurrentiel de cette stratégie de globalisation des marchés est bien sûr une réduction des coûts grâce aux économies d'échelle. Mais comme le précise Dussart (1993 p58) « se laisser entraîner dans le tourbillon européen, en bousculant de façon inconsidérée les organigrammes, en faisant valser les casquettes, les titres, les filiales, en disloquant les équipes en subjuguant les poches de résistance nationaliste n'a

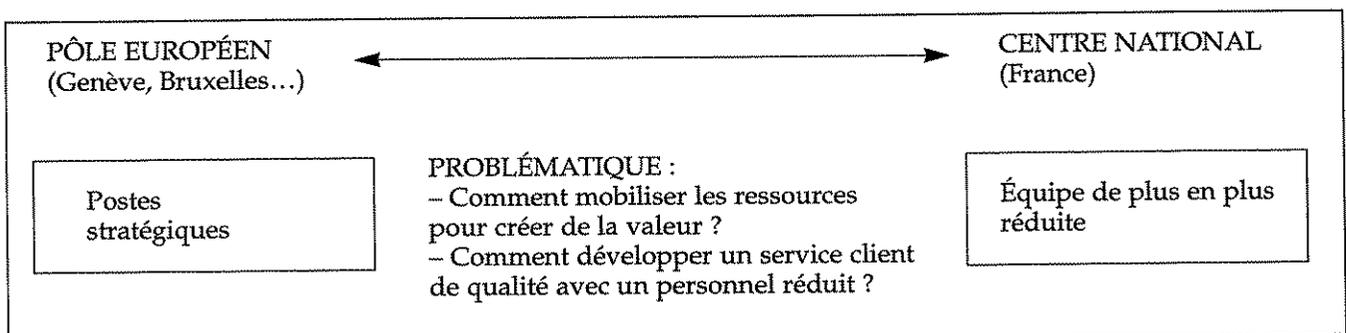
jamais été bénéfique pour une compagnie. » La gestion des ressources humaines retrouve ses lettres de noblesse pour mobiliser le personnel au service des objectifs généraux de l'organisation. L'évolution de l'organisation est alors présentée comme une nécessaire recherche de compétitivité.

Le schéma suivant montre la restructuration d'une entreprise multinationale pour répondre aux exigences du modèle « globalisation-régionalisation ».



Les structures sont allégées. Afin d'éviter les doublons et des frais de fonctionnement trop importants, les firmes s'orientent vers une réduction des effectifs locaux (Lewi 1995 p85). Il y a diminution des niveaux hiérarchiques et inéluctable centralisation des fonctions sur le centre européen. Cette évolution est délicate à négocier car pour les dirigeants d'entreprise

de chaque pays européen, il implique une perte substantielle de pouvoir et un risque de démotivation. La culture du groupe doit intégrer la force des filiales locales : ainsi par exemple chez Unilever, le patron de la branche capillaire en France est aussi responsable de cette catégorie de produits pour l'ensemble de l'Europe.



En conjuguant la vision et l'action sur le terrain, il faut donc réinventer une organisation de qualité, bien orientée marché. L'enjeu est de taille puisqu'une enseigne nationale (Continent, Casino...) représente jusqu'à 20 % du chiffre d'affaires pour un fabricant. Il est donc vital de mobiliser les ressources humaines vers une intégration parfaite du service client.

II) - MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION TRANSVERSALE : COMPETENCES ET CARRIERES NOUVELLES

D'après Claudon et Danon (1994 p. 65), « L'orientation-marché est une approche transversale, puisqu'il s'agit d'une complète refonte de la stratégie, du marketing, de l'organisation et de la culture d'entreprise ».

Nous expliquerons l'émergence de « portefeuille de compétences » et analyserons successivement l'évolution du métier de marketer, le développement des comptes clés, le rôle du coordinateur EDI dans le département informatique, la transformation de la force de vente du fabricant vis à vis du distributeur.

II.1) - DEVELOPPEMENT DES PASSERELLES ENTRE LE MARKETING ET LA VENTE : DES ACTIVITES QUI S'INSCRIVENT UN CHAMP MULTIDIMENSIONNEL

Les structures s'europanisent de plus en plus : le marketing stratégique est réservé au centre européen et le marketing opérationnel pour les entités nationales.

Pour la filiale française, le métier de marketer est devenu moins conceptuel. Le pragmatisme est le maître mot. Les équipes nationales deviennent plus proches du terrain. Promotion, marketing direct et vente deviennent leurs préoccupations quotidiennes quand le positionnement produit et la publicité institutionnelle sont plutôt gérés au niveau européen. On assiste à une segmentation plus poussée par produit, à des démarches commerciales différentes d'une enseigne à l'autre (packaging, conditions des commandes et des livraisons...) : c'est la consécration du trade marketing (Claudon & Danon 1994).

Les passerelles entre le marketing et les ventes se multiplient. La symbiose est alors institutionnalisée : les chefs de produits peuvent avoir également la charge d'une enseigne de distribution (Nestlé) ; le marketing peut chapeauter le compte clé (Parke Davis groupe Warner Lambert) ; le chef de vente peut être associé à un chef de produit (3M)...

Il y a passage de la gestion de marques à la gestion de catégories (Zenor 1994, Gutman 1982). Un exemple significatif est celui de Procter&Gamble. La gestion de marques conduisait à des phénomènes coûteux de cannibalisation et de surenchères publicitaires à l'intérieur d'un même groupe. Cela menait au gaspillage inutile de ressources marketing destinées à la même cible consommateur puisque les chefs de produits se livraient à une forte concurrence. La catégorisation permet alors de rationaliser la gestion, et de mieux coller au comportement du consommateur (Zenor 1994, Cohen&Basu 1987). De plus, le gestionnaire de catégories est un cadre multifonctions gérant l'achat, le merchandising, la logistique, la promotion en magasin d'une famille de produits. Il y a donc mise en place d'organisations transversales en terme de processus en remplacement d'organisations fonctionnelles.

II.2) - LES COMPTES CLES : DES INTERLOCUTEURS DE HAUT NIVEAU FACE À CHAQUE ENSEIGNE DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Il y a développement des comptes clés : une évolution qui répond à la centralisation des achats et à la remontée des négociations au niveau des centrales de la grande distribution. Pour gérer la dizaine d'enseignes du marché, les fabricants mettent en face un dizaine de comptes clés nationaux sous la direction du directeur des ventes. Ils doivent développer une négociation de qualité face à une commission de référencement. Leurs rôles vont bien au delà de la fixation des prix et ristournes. Le compte clé doit pouvoir élargir la discussion pour « vendre » des opérations qualitatives menées de concert avec le marketing : proposer à la centrale de participer à l'élaboration d'un nouveau plan merchandising, participer aux opérations événementielles de l'enseigne sur le plan national, créer conjointement un nouveau produit...

Le métier demande des compétences de plus en plus techniques, de la méthodologie, une intelligence à la fois commerciale et marketing. Il faut convaincre le distributeur en termes de taux de pénétration de marché, de linéaire... Pour remplir sa mission, il doit comprendre les besoins de ses clients et être une force de proposition. Il doit ensuite expliquer aux directeurs régionaux et aux vendeurs la nature des contrats signés sur un plan national et les informer pour qu'ils puissent les optimiser sur le plan local. En face, les responsables d'achat sont des techniciens qui raisonnent en rentabilité, effectuent des études d'impact, établissent des budgets promotionnels.

Pour préparer des opérations de plus en plus complexes et financièrement stratégiques, le compte clé travaille en équipe. Il est mobilisateur de ressources internes, peut jouer le rôle d'interface et de facilitateur du changement (Louart 1994 p. 204, Shapiro & Moriarty 1984, Simpson 1989). La recherche et développement, le juridique peuvent être sollicités pour travailler

sur un sujet spécifique, la production peut être amenée à aménager son planning de fabrication. Il en est de même de la logistique qui peut avoir à développer sa réactivité pour des palettes alloties etc. Il doit donc s'appuyer sur des compétences pluridisciplinaires.

Le compte clé est chargé d'élaborer de nouvelles méthodes de travail pour passer du marketing produit au marketing relationnel (Claudon&Danon 1994, Kotler 1995). La différenciation stratégique des enseignes conduit à des plans d'actions divers axés sur la gestion partagée. Cette dernière est liée à la gestion des ressources humaines, au transfert permanent d'informations et des approvisionnements :

- Personnel partagé : dans le dessein d'améliorer la qualité du service client Procter&Gamble avait détaché un groupe d'intervention d'une vingtaine de personnes chez Wal-Mart. En France, Nestlé a envoyé un cadre dans le Casino de Saint Etienne. Le personnel du fabricant et du distributeur travaille alors en étroite collaboration pour améliorer le conditionnement, la palettisation, la logistique etc. Pour compléter cette « symbiose », des managers formés dans le secteur de la grande consommation sont recrutés par les distributeurs.

- Informations partagées : Prisunic propose à ses fournisseurs, selon un cahier des charges très précis, les informations issues de ses données de caisses. Quant à Promodès, il indique quotidiennement à Unisabi, le nombre de palettes effectivement livrées aux magasins puis le niveau précis des stocks. Cette diffusion de connaissances repose sur des relations de confiance.

- Approvisionnement partagé : Unisabi (pour les marques Canigou et Ronron) décide au jour le jour des quantités à livrer dans les entrepôts de Continent.

- Service de réapprovisionnement automatique : cela est actuellement testé sur un entrepôt de Procter&Gamble grâce à un progiciel informatique. Le partage, la diffusion et la combinaison des informations marquent le développement d'un nouveau type d'interface fabricant-distributeur.

Toutes ces démarches requièrent beaucoup d'énergie, de disponibilité de la part du fabricant et du distributeur. Elles sont fortement consommatrices de ressources humaines : ces actions sont montées sur le long terme et nécessitent beaucoup de réunions de travail. Cette politique est donc restrictive en terme de partenaires et se limite aux fournisseurs associés à de gros volumes de commandes.

II.3) - SERVICE INFORMATIQUE : UN RÔLE D'INTERFACE ENTRE LES FONCTIONS

Les restructurations en cours dans les entreprises sont indissociables des nouvelles relations à

l'information. Les réseaux d'échange de données informatisé permettent une continuité de plus en plus forte entre l'extérieur et l'organisation interne des entreprises (Bressand et Distler 1995 p. 215). Le développement de l'EDI est placé chez la majorité des entreprises, sous la responsabilité d'un informaticien. Mais comme chacun s'accorde à voir dans ce type d'échange, « 80 % d'organisation et 20 % de technique », le poste de responsable EDI évolue vers un poste de coordinateur pour servir d'interface entre le commercial et le service informatique. Dans plusieurs entreprises, cette responsabilité est assurée par deux personnes (le chargé des relations externes et le technicien). Quand le transfert d'informations sera bien maîtrisé, on peut s'attendre à ce qu'ils deviennent des gestionnaires voire de véritables stratèges.

Certaines entreprises ont créé une cellule EDI (comme chez Coca-Cola) regroupant différents départements (Informatique, Logistique, Marketing, Commercial, Juridique...) en coordination avec celle du distributeur. Ces relations imbriquées (multiplexing d'après Kotler) sont liées au concept de l'entreprise transversale (équipes multidisciplinaires) et ouverte (interpénétration fabricant-distributeur). Par l'intermédiaire des projets dont il est à l'origine, le responsable EDI traverse donc toutes les fonctions de son entreprise. Au delà, il négocie avec les entreprises partenaires (fournisseurs, banques, transporteurs, distributeurs...); il est aussi l'interlocuteur des prestataires (constructeurs, SSII, opérateurs télécoms...); il représente enfin son entreprise au sein de structures sectorielles dédiées à l'informatique (par exemple Gencod). Il y a alors partage des connaissances, des informations, et des hommes. C'est une nouvelle conception de la gestion des ressources humaines : former, travailler à l'extérieur de son entreprise (Senge 1990, Weiss 1994).

II.4) - LA FORCE DE VENTE AU SERVICE DES MAGASINS : ORIENTATION VERS LE QUALITATIF

La force de vente du fabricant s'oriente de plus en plus vers le qualitatif : le service après vente, le merchandising, la publicité sur le lieu de vente, la mise en valeur des têtes de gondoles, des promotions, du marketing direct... C'est alors la naissance d'un merchandising concerté proche du terrain pour optimiser les accords pris en centrale. Un dialogue s'installe autour d'un souci commun : améliorer la productivité en se rapprochant du consommateur. La force de vente gère des prestations de plus en plus sur mesure, avec l'intégration de la préoccupation du bassin de chalandise (géomarketing). La force de vente joue alors un rôle majeur dans l'évolution des rapports industriels et distributeurs puisqu'elle s'occupe de l'analyse détaillée des marchés (le « micro-management »).

Comme Daddas (1995 p. 58) l'énonce « Il faut mobiliser : mobilisation interne, qui met en avant les capacités d'entreprendre et d'innover... Et mobilisation externe, l'entreprise étant considérée comme un

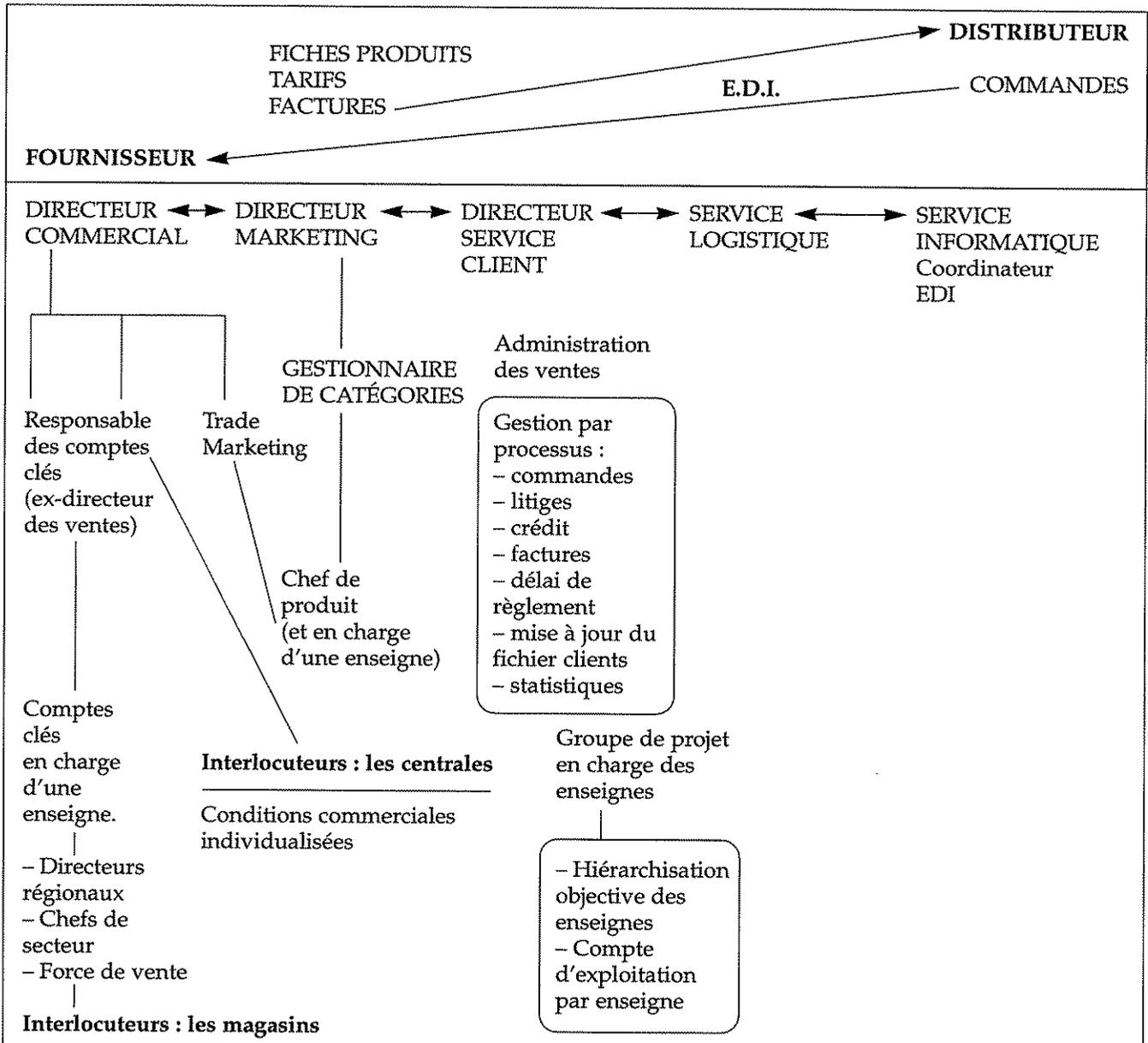
système ou un réseau ouvert vers l'extérieur ». La croissance et les plans de carrières sont des bases traditionnelles de motivation. Aujourd'hui la gestion des ressources humaines doit s'intégrer dans des faibles croissances, des hiérarchies beaucoup plus plates et des logiques multi-fonctionnelles (Schwarz & Dewar-rat 1982, Lasfargue 1993 p. 50, Louart 1994 p. 200, Ghoshal & Bartlett 1995).

III) - ORGANISATION ET GESTION DES HOMMES : SAVOIR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Pour André et Bernardon (1995 p. 89) « Réussir le changement, valoriser le capital humain de l'entreprise, apprendre à changer et à aimer le changement sont autant de nécessité et d'opportunité de réussite pour bâtir les entreprises de demain ». D'un point de vue général, on assiste à trois mouvements :

la centralisation des informations au service de l'entreprise étendue, le décloisonnement et la dé-hiérar-chisation (Thiétart 1994). Pour Ferrand et de Caruffle (1994 p. 74) « Il ne saurait y avoir de réinventions de l'organisation sans que la direction générale ne soit partie prenante au changement ». Ainsi lorsque la direction générale admet que l'EDI doit être intégré au processus de changement, et qu'elle souhaite re-concevoir l'entreprise, alors elle s'engage véritablement dans une optique de reengineering (Hammer & Champy 1993). L'étude IFLS (Institut Français du libre Service)-IAE (Institut d'Administration des Entre-prises) de Poitiers montre que l'initiative de l'EDI est liée pour 34,8 % au directeur général. Cela est un point positif si l'on considère que l'échange de données informatisé est stratégique et fait partie d'un véritable projet d'entreprise (Bartoli et Hermel 1986).

Le schéma suivant décrit l'organigramme d'une filiale française d'une multinationale et montre comment les ressources peuvent être mobilisées par les processus pour créer de la valeur.



III.1) - CENTRALISATION DES INFORMATIONS AU SERVICE DE L'ENTREPRISE ETENDUE

Chez le fabricant, les systèmes d'informations évoluent vers la gestion intégrée (financière, commerciale, logistique...) avec des progiciels comme SAP. Les informations stratégiques sont alors centralisées au siège. La station EDI du fournisseur communique avec celle du distributeur. Les entrepôts du distributeur sont liés aux magasins via des réseaux Transpac, Numéris... Ce système centralisé permet donc une communication plus rapide et l'intégration des différents acteurs (Modis 1994).

III.2) - DECLOISONNEMENT ET MISE EN VALEUR DE PORTEFEUILLE DE COMPETENCES

Le décloisonnement apparaît en multipliant les fonctions d'interface, les fonctions « carrefour » de l'organisation. Il mène à intégrer l'environnement externe et à « ressouder » l'interne.

Il faut maintenant voir les problèmes de coordination dans leur intégralité (avec les fournisseurs, les transporteurs, les distributeurs). Il faut faire communiquer des acteurs et des départements qui ne se connaissaient pas forcément. Par exemple, le coordinateur EDI de chez Coca-Cola aura des réunions de travail avec le responsable logistique de Promodés.

La mise en oeuvre de l'EDI amène un choc culturel puisque les acteurs de la chaîne de valeur (production, logistique, marketing, commercial...) doivent encore plus collaborer et communiquer rapidement. Il faut avoir une très bonne qualité de l'information pour déterminer le bon plan de palettisation, le bon packaging, le bon code Gencod (ean13)... On cherche à passer d'une démarche purement séquentielle à une démarche intégrée et transversale.

III.3) - DE-HIERARCHISATION

On assiste à une réduction des niveaux hiérarchiques (disparition des intermédiaires comme les chefs de groupe du département marketing), à la création de projets répondant alors à des missions spécifiques, au développement de cellules (avec le suivi intégral des opérations, le traitement complet de dossier, le suivi client, la personnalisation des contacts). Guilloux (1995) montre par exemple que l'adoption de l'EDI est associée à une redistribution des tâches pour 48 % des entreprises (étude IFLS). La structure pyramidale avec de nombreux échelons disparaît. Dans les organisations horizontales, l'influence, le charisme personnel, l'expertise priment sur l'autorité traditionnelle.

CONCLUSION

Les nouvelles formes d'organisation permettent de bien intégrer des aspects tels que la qualité, ainsi que toutes les démarches liées au temps (flux tendus, réactivité). A l'heure actuelle, les contours des fonctions apparaissent de plus en plus mouvants et l'organisation apprend autour des processus et des cellules test (Lorino p. 71 1995). La nouvelle interface fabricant-distributeur a des conséquences sur le personnel et sur les tâches. La direction des entreprises doit donc rendre les salariés solidaires de la refonte des structures.

- Il faut changer les mentalités, la routine, l'immobilisme, pour développer la pluridisciplinarité, la transversalité, la responsabilisation, la possibilité de décisions immédiates. Il y a un changement des règles d'encadrement avec le passage du cloisonnement à l'implication. On passe de la spécialisation impliquant des situations figées à la polyvalence favorisant l'action.

- Il y a passage de la gestion de tâches à la gestion d'affaires (processus) et apparition de nouveaux profils (disparition des phases de saisie, multiplication de l'automatisation et des tâches à plus fortes valeurs ajoutées, contrôle de la cohérence des informations).

De nouvelles compétences s'avèrent indispensables au sein des structures commerciales et la trajectoire type des années à venir, consistera à alterner des fonctions d'expert au siège et des postes opérationnels d'encadrement sur le terrain. Finies donc les carrières linéaires et place à la créativité dans les organigrammes... La gestion des ressources humaines doit s'affranchir de la distinction trop étroite entre l'intérieur soumis à la hiérarchie et à l'extérieur censé être régi par les lois du marché (Bressand et Distler 1995 p. 214). L'organisation transversale, c'est la logique de service ; le vrai supérieur hiérarchique, c'est alors le client...

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Airaudi S. 1994, « Le destin de la globalisation », *Revue Française de Gestion*, n°100 p. 56-61.
- André A. & Bernardon J.C 1995, « Changer ou l'art de mettre en mouvement », *L'Expansion Management Review*, Juin p. 83-89.
- Baron X, 1993, « Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans les structures par projets », *Gestion 2000*, 2, p. 201-213.
- Bartoli A. & Hermel P. 1986, « Piloter l'entreprise en mutation ; une approche stratégique du changement », Ed d'Organisation.

- Bressand A. & Distler C. 1995, « *La planète relationnelle : essai* », Flammarion.
- Brouillet S. 1995, « L'arrivée en force des grands comptes », *Actions Commerciales* 140 p. 55-59.
- Cegarra & Merunka 1993, « Les extensions de marques : concept et modèle », *Recherche et Application Marketing*, Vol 8, n°1 p. 53-76.
- Claudon J. & Danon J., « L'orientation-client est une vraie rupture », *L'Expansion Management Review*, Hiver 1994 p. 64-74.
- Cohen J.B & K. Basu 1987, « Alternative models of categorization : toward a contingent processing framework », *Journal of Consumer Research*, Vol 13 Mars p. 469-470.
- Daddas A. 1993, « Système productif et ressources humaines », *Gestion des Ressources Humaines*, n° 7 Mai.
- Daddas A. 1995, « Système productif et ressources humaines : vers « artisan technicien », *Economie et Humanisme*, n°333 Juin p. 58-64.
- Day G. & R. Wensley 1983, « Marketing theory with a strategic orientation » ; *Journal of Marketing* 47 Fall p. 79-89.
- De Beaumont E. 1994, « Le service client en logistique » ; *Logistique & Management*, vol 2 n° 2 p. 19-31.
- Dubé & Schmitt 1992, « Contextualised representations of brand extensions : are features lists or fraims : the basic component of consumer cognition », *Marketing Letters*, vol 3 n° 2 p. 115-126.
- Dupuis M & Tissier Desbordes E 1994, « Trade marketing : mode ou nouvelle approche des relations producteurs/distributeurs ? », *Décisions Marketing*, n° 2 Mai Août p.45-57.
- Dussart C. 1993, « Globalisation : sens et contre-sens », *Décisions Marketing*, n° 0 Mai p. 51-59.
- Eccles R. & Nolan R. 1993, « A framework for the design of the emerging global organizational structure » in *Globalization, Technology and Competition : the Fusion of Computers and Telecommunications in the 1990* S. Bradley J. Hausman R. Nolan Editors Harvard Business School Press.
- E cosip 1993, « *Pilotages de projet et entreprises* » sous la direction de V. Giard et Ch. Midler, Economica.
- Ferran D & De Carufel 1994, « Pour atteindre une organisation orientée client : le pari du changement qualité totale ou re-engineering ? », *Logistique & Management*, vol 2 n° 2 p. 65-78.
- Ghertman M. 1994, « Le cas du reengineering : Modèle de management : une internationalisation plus rapide », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre p. 102-113.
- Ghoshal S & Bartlett C. 1995, « Changing the role of top management beyond structure to processes », *Harvard Business Review*, Janvier p. 86-96.
- Giard V. 1991, « Gestion de projets » Economica.
- Gillet A. 1995, « Unilever remet à plat son organisation », *L'Essentiel du Management*, Août p. 26-27.
- Guilloux V. 1995, « Développement de l'EDI entre les fabricants et les distributeurs : impacts sur le schéma d'organisation du dialogue industrie-distribution. », Actes du 2ème colloque AIM Namur Belgique.
- Gutman J. 1982, « A mens-end chain model based on consumer categorization processes » *Journal of Marketing*, Vol 46 Spring.
- Hamel G. & Prahalad C.K. 1994, *Competing for the future*, Harvard Business Review, Press Boston.
- Hammer M & J Champy 1993, « *Le Reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances* », Dunod.
- Kotler P. 1995, « Le marketing n'est pas une fonction, mais un processus ! » *L'Expansion Management Review*, Mars, p. 41-50.
- Lasfargue Y. 1993, « Mise en place des systèmes d'information : rôle et responsabilités des DRH », *Personnel*, n° 346 Nov-Dec p. 49-53.
- L'Expansion Management Review, 1995 « Dossier Gestion de projet » Mars p. 52-73.
- Lewi 1995, « Nouvelles organisations marketing européennes : le cas de Procter & Gamble », *Décisions Marketing*, n° 4 Janvier -Avril 1995 p. 79-86.
- Lorino P. 1995, « *Comptes et Récits de la Performance : Essai sur le pilotage de l'Entreprise* », Les Editions d'Organisation.
- Lorino P. 1995 « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104 p. 55-71.

- Louart P. 1994, « La qualité de vie au travail et l'adaptation aux changements organisationnels » dans *Gestion des ressources humaines*, Collection Gestion, Eyrolles Université p. 191-208.

- Modis T. 1994, « On reviendra aux modèles d'organisation centralisés », *Revue Française de Gestion*, n° 100 p. 89-90.

- Ostroff F. et Smith D. 1992, « The horizontal organization », *The McKinsey Quarterly* n°1.

- Morton S 1995, « L'entreprise compétitive au futur: Technologies de l'information et transformation de l'organisation », Les Editions d'Organisation.

- Reix R. 1992, « Technologies de l'Information et Stratégies de Partenariat » dans *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mériot*, sous la Direction de André Labourdette, Economica Gestion 1992, p. 545-557.

- *Revue Française de Gestion*, « Gérer les organisations après l'an 2000 », n° 100, septembre octobre 1994.

- Senge P. 1990, « *The fifth discipline* », Century Business, Londres.

- Shapiro B.P. et Moriarty RT (1984) « Support systems for national account management programs : promises made, promises kept », *MSI report* n° 84-102 Avril, 21 p.

- Simpson E 1989, « The national account marketing association : turning silver into Gold » *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9, 65-66.

- Schwarz P, G. Dewarrat 1982, « Le processus de réorganisation et d'innovation : acteurs et stratégies sociales » *Direction et Gestion*, n° 3 Mai.

- Tarondeau J.C et Wright R. 1995, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104 p. 112-121.

- Thiétart R.A 1994, *Stratégie, Les Journées de l'ANVIE*, La grande entreprise industrielle au tournant d'un siècle Mardi 20 septembre, Ecole Supérieure de Commerce de Paris.

- Weiss D 1994, « Les nouvelles frontières de l'entreprise » *Revue Française de Gestion*, n° 100 p. 38-49.

- Zenor M. 1994, « The profit benefits of category management », *Journal of Marketing Research* volXXXI, May p. 202-213.