

Cohabitation de la structure organisationnelle fonctionnelle avec la structure dite de « projet » : identification des meilleures pratiques de gestion

Jocelyne Gélinas

Volume 26, Number 1-2, 2017

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1090152ar>
DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v26i1-2.203>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (print)
2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Gélinas, J. (2017). Cohabitation de la structure organisationnelle fonctionnelle avec la structure dite de « projet » : identification des meilleures pratiques de gestion. *Revue Organisations & territoires*, 26(1-2), 131–144.
<https://doi.org/10.1522/revueot.v26i1-2.203>

Article abstract

Firms wishing to benefit from the advantages of a project management structure while preserving their traditional departmental structure, face the daunting challenge and complexity of managing organizational integration of these two structures and their activities. This study is aimed to identify management best practices for the integration of product development project activities, with those activities associated to firm's departments concerned by the project. Several management practices have emerged from data, which have been grouped under five distinct dimensions, but likely to be complementary. These dimensions are: the sharing of responsibilities of the project, the legitimacy of the participation of personnel in the project, the presence of senior management members all along the project, the application of the internally client notion, the flexibility of the organizational context. The main scientific contribution of this study is the highlighting of best management practices to be implemented, to facilitate the coexistence of two organizational structures, diametrically opposed in their culture and their functioning. The implications of these findings for future research are discussed.

© Jocelyne Gélinas, 2017



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Cohabitation de la structure organisationnelle fonctionnelle avec la structure dite de « projet » : identification des meilleures pratiques de gestion

Jocelyne Gélinas^a

RÉSUMÉ. Les entreprises qui désirent bénéficier des avantages d'une structure par projet tout en préservant la structure fonctionnelle en place, font face à la très grande difficulté et complexité de gérer la cohabitation de ces deux organisations et de leurs activités respectives. Cette étude a pour objectif l'identification des meilleures pratiques de gestion nécessaires à l'intégration des activités d'un projet de développement de produit, à celles associées aux départements de l'entreprise qui sont concernés par le projet. Plusieurs pratiques de gestion ont émergé des données, pratiques que nous avons regroupées sous cinq dimensions distinctes, mais susceptibles d'être complémentaires. Ces dimensions sont : le partage des responsabilités relatives au projet, la légitimité de la participation des membres au projet, la présence des membres de la haute direction tout au long du projet, l'application de la notion de client à l'interne, la flexibilité du contexte organisationnel. La principale contribution scientifique de cette étude est la mise en lumière des meilleures pratiques de gestion à mettre en place pour faciliter la cohabitation de deux structures organisationnelles, diamétralement opposées dans leur culture et la logique de leur fonctionnement. Les implications de ces résultats pour la recherche future sont discutées.

ABSTRACT. *Firms wishing to benefit from the advantages of a project management structure while preserving their traditional departmental structure, face the daunting challenge and complexity of managing organizational integration of these two structures and their activities. This study is aimed to identify management best practices for the integration of product development project activities, with those activities associated to firm's departments concerned by the project. Several management practices have emerged from data, which have been grouped under five distinct dimensions, but likely to be complementary. These dimensions are: the sharing of responsibilities of the project, the legitimacy of the participation of personnel in the project, the presence of senior management members all along the project, the application of the internally client notion, the flexibility of the organizational context. The main scientific contribution of this study is the highlighting of best management practices to be implemented, to facilitate the coexistence of two organizational structures, diametrically opposed in their culture and their functioning. The implications of these findings for future research are discussed.*

Les entreprises qui désirent bénéficier des avantages d'une structure par projet tout en préservant la structure fonctionnelle en place, font face à la très grande difficulté et complexité de gérer la cohabitation de ces deux structures et de leurs activités respectives. Ce problème d'intégration des activités est bien connu; depuis plus de 30 ans, plusieurs chercheurs se sont consacrés à en décrire les volets (Bartlett et Ghoshal, 1990; Cackowski, Dajdawi et Chung, 2000; Carpenter-Anderson et

Fleming, 1990; Davis et Lawrence, 1977, 1978; De Laat, 1994; Dunn, 2001; El-Najdawi et Liberatore, 1997; Goold et Campbell, 2003; Jones et Deckro, 1993; Kuprenas, 2003; Robins, 1993); d'autres se sont adonnés à en faire la recension (Ford et Randolph, 1992).

La plupart des chercheurs se sont surtout intéressés à l'intégration des différents spécialistes affectés au projet de développement de produits (DP) ainsi qu'aux

^a Professeure, DBA, Université du Québec à Chicoutimi

mécanismes susceptibles d'en influencer le niveau (Ettlie, 1995; Hoopes et Postrel, 1999; Iansiti et Clark, 1994; Jassawalla et Sashittal, 1998, 1999; Kahn, 1996; Rusinko, 1999; Song et Dyer, 1995; Song et Parry, 1993).

À notre connaissance, peu d'études ont accordé leur attention sur les mécanismes à mettre en place pour faciliter l'intégration de deux systèmes organisationnels qui s'opposent, notamment, sur le plan culturel et dans leur logique de fonctionnement. À cela s'ajoute le fait qu'aucune étude n'aurait considéré l'ensemble des problèmes d'intégration des activités de ces deux systèmes organisationnels dans leur recherche de pratiques de gestion mieux adaptées à la nouvelle réalité des entreprises. Encore aujourd'hui, les gestionnaires doivent tenter de résoudre les difficultés une à une, sans en avoir une vue d'ensemble, et en appliquant des mécanismes susceptibles d'être justifiés par des principes singuliers. Notre étude vise à identifier les meilleures pratiques de gestion susceptibles de favoriser l'intégration des activités du projet de DP à celles des départements dont certains des membres sont affectés à la réalisation de ce projet.

1. Le cadre théorique

Cette étude a été réalisée suivant la stratégie de théorisation ancrée. Comme proposé par Glaser et Strauss (1967), le terrain a été exploré sans aucune carte. La pierre angulaire de la recherche est le problème d'intégration des activités relatives à ces deux structures organisationnelles, pris dans sa globalité.

1.1 La définition de l'intégration des activités

Dans cette étude, nous soutenons l'idée qu'une tentative d'intégration de deux systèmes sous-entend l'adaptation ou la liaison de leurs activités. La définition proposée pour le concept d'intégration est l'adaptation mutuelle des composantes d'un système, qui s'insèrent dans un autre système. Lorsqu'il s'agit d'intégrer les activités relatives au projet à celles concernant les fonctions traditionnelles de l'entreprise, on peut s'attendre à ce que certaines de leurs composantes puissent se fondre les unes aux autres, alors que d'autres se verront enrichies par des composantes supplémentaires,

complémentaires ou seront tout simplement allégées par l'élimination d'éléments considérés obsoletés. Cette définition de l'intégration considère toutes les dimensions d'une entreprise qui sont susceptibles d'être touchées, et sous-tend la mise en place d'un éventuel changement modifiant son fonctionnement.

1.2 La définition opérationnelle de l'intégration des activités

Dans son étude portant sur la description explicite du problème d'intégration des activités vécu en contexte de DP et la pertinence de poursuivre la recherche quant à sa solution, Gélinas (2005) propose six volets à ce problème. Ces six volets sont : la lourdeur des tâches et des responsabilités, le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles, le manque d'appui de la direction à l'égard du projet, la lutte de pouvoir, la défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser, la défaillance dans le rendement du mode de direction prévalant en contexte de cohabitation. Dans notre étude, l'intégration des activités est rendue opérationnelle par les six volets du problème d'intégration proposés par Gélinas (2005), lesquels regroupent 19 situations problématiques.

1.3 Les objectifs spécifiques de l'étude

Cette étude porte précisément sur l'identification des pratiques de gestion déjà mises en place dans l'organisation, que les gestionnaires se proposent d'implanter ou qu'ils considèrent comme étant idéales afin de favoriser une meilleure intégration des activités du projet à celles du département. L'unité d'analyse de notre étude est l'interface entre les activités du projet de DP et celles relatives aux départements ou fonctions de l'entreprise, fonctions dont certains de leurs membres sont aussi affectés aux activités du projet. Cette interface correspond à l'ensemble des matrices qui sont générées pour la réalisation du projet, en tenant pour acquis qu'il se forme une matrice à chaque fonction ou département impliqué de près ou de loin dans les activités du projet. Par la même occasion, la création d'une matrice indique qu'il y a cohabitation de ces deux structures organisationnelles.

2. La méthodologie

2.1 L'échantillon théorique

En conformité avec les exigences de la théorisation ancrée, nous avons choisi les entreprises et les répondants en nous basant sur la méthode d'échantillonnage théorique (Glaser, 1978; Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1990). Il s'agit d'entreprises où les projets font partie intégrante des activités courantes, et dont les gestionnaires accordent un très grand intérêt à l'amélioration des modalités du processus de DP qu'ils utilisent. Les activités du projet sont réalisées par une équipe multidisciplinaire, dont les membres doivent conjuguer avec les activités relatives au projet et à leur fonction d'appartenance. Toutes les entreprises sont membres actifs de l'Institut de développement de produits du Québec. Des 26 répondants, 22 vivaient du chevauchement dans leurs activités. Dix-sept répondants étaient formés soit en génie ou dans un domaine s'appliquant au département de la recherche et développement ou de la production. Quatre répondants étaient formés en marketing, cinq autres en approvisionnement. Tous les niveaux hiérarchiques étaient représentés, soit quatre vice-présidents, 15 directeurs fonctionnels, cinq membres de l'équipe multidisciplinaire, puis un contremaître et un chef d'équipe qui n'était pas un membre officiel de cette équipe.

Cette étude a nécessité la réalisation de trois étapes d'exploration : 1) une rencontre avec le responsable des projets des quatre entreprises de l'échantillon afin de s'assurer qu'ils pouvaient fournir l'information sollicitée (Glaser, 1998); 2) la rencontre de 22 autres membres de ces entreprises après quoi, nous avons pu constater la saturation des données; 3) quatre rencontres de groupe afin de solliciter l'avis des répondants quant à la pertinence et l'utilité potentielle des meilleures pratiques de gestion identifiées, comme solutions pratiques et concrètes au problème d'intégration des activités vécu dans leur entreprise respective. Le choix des répondants a d'abord été laissé à la discrétion du responsable des projets de l'entreprise participante. La préoccupation première était de rencontrer au moins un membre de chaque niveau hiérarchique. Toutefois, afin de clarifier et de raffiner les données, nous avons, à plusieurs reprises, demandé de rencontrer un membre en particulier (Glaser et Strauss, 1967).

2.2 La collecte de données

Après avoir consulté la documentation écrite relative à l'entreprise et à ses projets, nous avons tenu un entretien individuel semi-structuré pour réaliser la collecte de données des deux premières étapes de l'exploration. Nous désirions connaître comment les répondants vivaient les 19 situations problématiques, les pratiques qui étaient déjà appliquées dans l'entreprise ainsi que les pratiques qui seraient susceptibles d'être idéales pour améliorer la situation. Le guide d'entretien a été modifié au fur et à mesure que les questions émergeaient (Glaser et Strauss, 1967). Les entrevues ont duré de deux à trois heures, et ont été enregistrées. La transcription intégrale des propos tenus a été transmise au répondant afin d'obtenir son approbation et lui permettre d'apporter des modifications ou d'ajouter de l'information. Tous ont acquiescé volontiers à notre demande. Nous avons exploré les sites les uns après les autres et un à la fois afin de respecter la règle de simultanéité de la collecte et de l'analyse des données (Glaser et Strauss, 1967). Comme troisième étape d'exploration, nous avons réalisé une rencontre de groupe à chaque site de l'échantillon, et présenté les résultats à l'aide d'un diaporama. Ces rencontres ont duré en moyenne trois heures trente minutes.

2.3 L'analyse des données

L'analyse des données a été réalisée en cinq temps. Il y a eu la transcription du mot à mot, l'analyse et la comparaison successive des données provenant du site 1 et ce, jusqu'à ce que nous ayons l'impression d'avoir fait le tour de la question pour ce site. À la fin de l'analyse du site 2, nous étions déjà en mesure de présenter des dimensions de pratiques de gestion. Cette situation est en accord avec Glaser (1978) lorsqu'il dit que l'ensemble des concepts émerge assez rapidement des données. Nous avons poursuivi notre démarche en comparant les données obtenues des sites 3 et 4, aux dimensions qui ont émergé des deux premiers sites. Après quoi, nous avons pu constater la saturation des données (Charmaz, 2000). Finalement, nous avons confronté les résultats obtenus à la compréhension de la situation vécue, par les membres qui avaient déjà été consultés. Et c'est ici que s'est arrêtée notre démarche. Nous avons analysé manuellement les données en suivant les étapes suggérées

par Glaser et Strauss (1967) et certaines des recommandations de Paillé (1994). Voici une brève description de ces étapes.

La transcription, la codification et la catégorisation des données. Les enregistrements ont été transcrits intégralement. Les étapes de codification sont : 1) première lecture du texte et inscription des catégories génériques; 2) seconde lecture du texte et codification des concepts émergents; élaboration des catégories de codes; élaboration d'une liste de codes, de catégories et de leur définition conceptuelle; 3) comparaison continue des données avec la plus récente liste de codes et de catégories; mise à jour de la liste de codes, de catégories et de leur définition (Glaser, 1998; Glaser et Strauss, 1967); 4) à la fin de l'exploration, mise à jour des appellations définitives et ce, pour chaque entretien réalisé.

L'identification des dimensions des meilleures pratiques de gestion. Les dimensions des meilleures pratiques de gestion ont émergé de la comparaison continue entre les données, d'un travail intense d'analyse et d'abstraction de la pensée, mais aussi d'une réflexion libre et sans relâche de notre part. Plusieurs tentatives ont été nécessaires avant de parvenir à ce que les dimensions des pratiques de gestion soient cohérentes et décrivent bien la compréhension que nous avons de la situation. La complexité de ce va-et-vient itératif entre la collecte de données et leur analyse ne peut mieux s'exprimer que par l'analogie du cordon en spirale raccordant un récepteur à l'appareil téléphonique qui, à l'usage, s'enroule sur lui-même. On voit son début et sa fin, et entre les deux, un ensemble de boucles qu'il devient difficile d'isoler.

3. Les résultats

L'étude en profondeur des données aura permis l'identification des dimensions de pratiques de gestion susceptibles d'influencer l'intégration des activités du projet de DP à celles des fonctions traditionnelles de l'entreprise. Ces dimensions sont le partage des responsabilités relatives au projet, la légitimité de la participation des

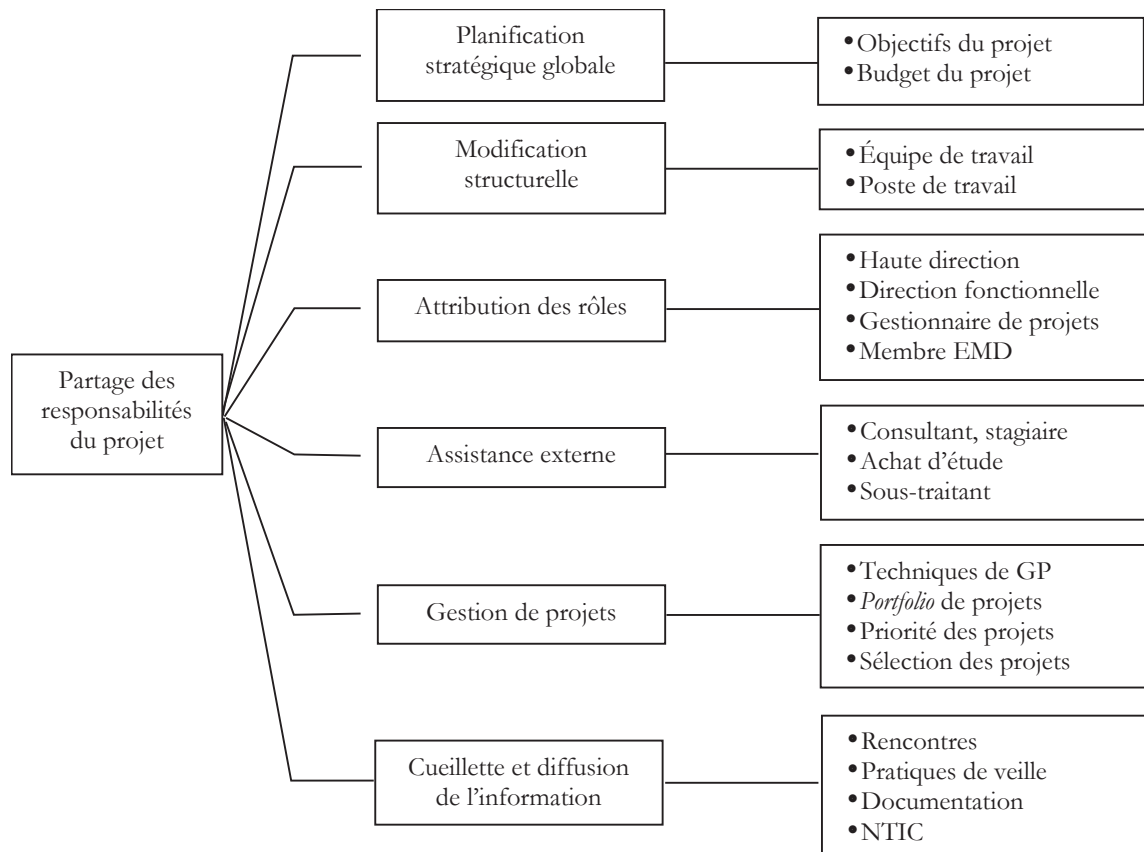
membres au projet, la présence de la haute direction durant le projet, l'application de la notion de client à l'interne et la flexibilité du contexte organisationnel. Voici la présentation des dimensions de pratiques de gestion à appliquer dans un contexte de cohabitation de deux organisations.

3.1 Le partage des responsabilités du projet

Le partage des responsabilités relatives aux activités du projet est défini comme une division de l'ensemble des obligations relatives aux activités du projet de DP entre les fonctions nécessaires à leur réalisation. Chaque fonction touchée par les résultats du projet devient responsable de la réalisation des activités qui concernent la spécialité de ses membres et de leur efficacité en ces termes. Six catégories de pratiques de gestion ont émergé des données : la planification stratégique globale, la modification structurelle, l'attribution des rôles, l'assistance externe, la gestion de projets, la cueillette et la diffusion de l'information (voir figure 1).

La planification stratégique globale. La planification stratégique est dite globale, car elle considère les deux catégories d'objectifs poursuivis par les deux organisations qui cohabitent désormais. Par exemple, l'efficacité du département de la production ne tient plus seulement à l'atteinte des objectifs relatifs aux activités de la production, mais devient aussi tributaire de la réalisation de ceux concernant les produits à développer durant l'année.

La modification structurelle. La haute direction procéderait à une modification structurelle de l'entreprise afin de s'adapter aux exigences de la cohabitation avec la structure de projet. C'est par la création d'équipes et de postes de travail que la structure serait le plus souvent modifiée. Il peut s'agir d'un comité de gestion visant à rassembler les membres de la direction affectés aux activités du projet. Il y a aussi l'équipe de travail dite de soutien à la production, dont les membres ont pour responsabilités les activités relatives à la fois au DP et à l'amélioration des produits existants.



NTIC : Nouvelles technologies d'information et de communication.

Figure 1 – Les pratiques de gestion visant le partage des responsabilités relatives aux activités du projet

Il est fréquent qu'un poste de travail soit créé pour les départements de production, de marketing et de l'approvisionnement. Par exemple, un second acheteur peut s'avérer nécessaire pour combler les heures que l'acheteur en poste devra désormais accorder aux activités du projet. Aussi, certains répondants ont évoqué l'importance de connaître les rudiments en matière de gestion de projets afin de justifier l'importance de créer un poste de responsable de l'ensemble des projets de l'entreprise. Le détenteur de ce poste relève du président et fait partie du comité de gestion. Finalement, un vice-président marketing suggère que les gestionnaires de projets soient tout à fait indépendants d'affiliation, c'est-à-dire « qu'ils ne soient pas collés à un département en particulier », et relèvent du responsable des projets de l'entreprise.

L'attribution des rôles. Le partage des responsabilités relatives au projet de DP invite à l'attribution des rôles le concernant. Les membres de la haute direction auraient pour rôles de participer aux décisions

prises par le comité de gestion quant aux priorités de l'entreprise en matière de projets, et à l'évaluation des résultats d'étapes relatives au projet. Le responsable des projets de l'entreprise aurait pour rôles la coordination des projets, mais aussi d'agir à titre de consultant interne et de formateur en gestion de projets pour l'ensemble du personnel.

En plus d'intervenir dans le comité de gestion, les directeurs fonctionnels devraient appuyer les gestionnaires de projets dans leurs interventions auprès des membres de leur département de même que responsabiliser et soutenir leurs propres membres dans la réalisation de leurs tâches en matière de DP. Pour leur part, les gestionnaires de projets doivent assigner les tâches à chacun des membres de l'équipe multidisciplinaire, les informer sur toutes les décisions prises à l'égard du projet en cours de réalisation, ainsi que veiller à ce que les résultats d'étapes soient réalisés dans le temps prévu. Ils pourraient avoir à exercer de la pression sur les membres de l'équipe multidisciplinaire

afin qu'ils adhèrent à leurs rôles et à les sensibiliser quant à la répercussion de leurs actions sur la réussite du projet.

Finalement, les membres de l'équipe multidisciplinaire joueraient les rôles suivants : réaliser les tâches du projet liées à leur spécialité; participer aux rencontres de projet; fournir l'information requise par les autres membres de l'équipe multidisciplinaire; informer leur supérieur immédiat et les collègues de leur département d'appartenance quant au niveau d'avancement du projet sur lequel ils interviennent ainsi que des besoins à très court terme du projet en matière de ressources humaines et matérielles.

L'assistance externe. Le partage des responsabilités s'étend jusqu'à l'extérieur de l'entreprise lorsque la direction fonctionnelle manifeste le besoin d'obtenir une assistance professionnelle. Il peut s'agir de l'achat des services de consultants pour former le personnel, intervenir en tant que spécialistes dans les ateliers de travail, assister le directeur de la recherche et développement en cas de problèmes majeurs ou réaliser des études de marché. Aussi, il n'est pas rare d'acheter une étude de marché complétée et de solliciter les services de sous-traitants œuvrant dans des domaines très spécialisés.

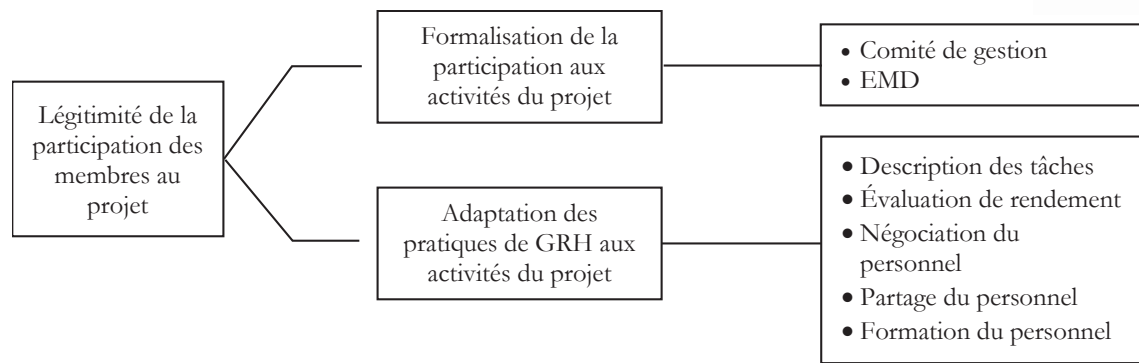
La gestion de projets. Le partage des responsabilités s'effectue en utilisant certaines pratiques spécifiques en gestion de projets. Il y a les techniques de schématisation et de répartition de l'ensemble des activités du projet permettant la visualisation de la charge de travail et des besoins en matière de ressources humaines, ainsi que la détermination de l'échéancier du projet. Aussi, on monte un portfolio de projets dans lequel figure la liste de tous les projets de l'entreprise dont la réalisation a été acceptée. Pour chaque nouveau projet qui se présente, le comité de gestion procède à son évaluation à partir de critères précis. Après en avoir identifié la priorité, on pourra décaler, déplacer ou tout simplement annuler d'autres projets.

La cueillette et la diffusion de l'information. Comme dernière catégorie de pratiques, il y a l'instauration de différents moyens de cueillette et de diffusion de l'information entre les membres affectés au projet de DP. Il s'agit de mécanismes visant à orienter les membres quant au déroulement du projet et à coordonner les différentes activités tout au long

de celui-ci. Parmi ces mécanismes, il y a les rencontres mixtes où est traité tout ce qui touche les activités fonctionnelles de l'entreprise et celles des projets en cours de réalisation. Aussi, il y a les rencontres de DP où les sujets traités concernent strictement le projet en cours de réalisation. La veille technologique et commerciale, la documentation ainsi que la nouvelle technologie d'information et de communication sont d'autres moyens utilisés pour la cueillette et la diffusion de l'information. Bien au fait de l'avancement des projets, les directeurs fonctionnels sont en mesure de prévoir un certain nombre de personnes en surplus pour la semaine à venir notamment, lorsque « le transfert du nouveau produit s'en vient » précise un directeur de la production. Également, certains répondants ont fait ressortir l'importance de comprendre les décisions prises en matière de DP et d'obtenir l'information dont ils ont besoin, quand le moment est venu d'intervenir dans le projet.

3.2 La légitimité de la participation des membres aux activités du projet

La légitimité de la participation des membres aux activités du projet de DP est définie comme la reconnaissance, par les membres de toute l'entreprise, que l'acte d'exercer une influence, un pouvoir, un contrôle et d'intervenir activement dans tout ce qui peut influencer le projet de DP est chose courante dans l'entreprise (adapté de Meyer et Scott, 1984; Roca et Retour, 1978). C'est l'acceptation sociale de la participation des membres au projet qui ferait figure de sa légitimité dans l'entreprise (Mazza et Alvarez, 2000) et qui pourrait favoriser une meilleure intégration des activités. Thomas, Walker et Zelditch (1986) précisent que les actions considérées comme légitimes dans une organisation sont cadrées par le système de normes et de règles institutionnelles socialement acceptées. Parmi les sources de légitimité, il y a le soutien social pour une action qui, à la base, provient de la reconnaissance de celle-ci par des acteurs qui ont du pouvoir (Mazza et Alvarez, 2000). Deux catégories de pratiques de gestion indiquant la légitimité de la participation des membres ont émergé des données. Il s'agit de la formalisation de la participation aux activités du projet et de l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), aux activités du projet (voir figure 2).



GRH : Gestion des ressources humaines.

Figure 2 – Les pratiques de gestion relatives à la légitimité de la participation des membres aux activités du projet

La formalisation de la participation aux activités du projet. La formalisation de la participation des membres aux activités du projet est un moyen susceptible de faire en sorte que l'intervention de ces derniers soit reconnue avec le temps, à tout le moins de laisser transparaître l'importance qu'aurait leur contribution en matière de DP. Ce concept est associé à celui de participation à la gestion, dont le niveau d'influence peut varier selon la situation ou la fonction du membre (Sékiou, Blondin, Fabi, Chevalier et Besseyre des Horts, 1992).

La participation des membres de la direction fonctionnelle aux activités du projet se formalise lorsqu'ils deviennent membres officiels du comité de gestion et qu'ils interviennent lors des rencontres tenues pour un projet de DP, auquel sont affectés les membres de leur département. Pour leur part, les membres affectés à la réalisation des activités en relation avec leur spécialité pourraient voir leur participation être formalisée lorsqu'ils sont admis comme membres officiels de l'équipe multidisciplinaire du projet.

L'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines aux activités du projet. Dès qu'un membre est susceptible de participer au projet de DP, on observe la modification de certaines des pratiques de GRH. Une telle adaptation des pratiques de GRH aux activités du projet de DP officialise en quelque sorte la participation des membres au projet, d'où l'augmentation de la légitimité de celle-ci dans toute l'entreprise. Parmi ces pratiques, il y a la description de tâches qui fera référence aux tâches et aux responsabilités en lien à la fois avec le DP et le département d'appartenance.

L'évaluation de rendement des membres de l'équipe multidisciplinaire devra porter sur cette double tâche et responsabilité. Pour sa part, le directeur fonctionnel serait évalué à partir de l'atteinte des objectifs touchant à la fois aux opérations de son département et à sa part de responsabilités dans le projet de DP.

Il serait courant de procéder à la négociation du personnel à affecter aux activités du projet de DP. Après s'être assuré de la disponibilité des membres sollicités pour le projet, le gestionnaire de projets négocie, avec les directeurs fonctionnels, le partage des heures de travail des membres sollicités.

De la formation en gestion de projets serait donnée aux gestionnaires de projets et aux membres de la direction. Mais encore, certains répondants ont suggéré que tous les membres affectés au projet reçoivent une formation portant sur les préoccupations et les rôles des différentes disciplines nécessaires au projet, les processus de réalisation des activités du projet et les rudiments de la nouvelle structure dite matricielle.

Deux aspects de la sélection du personnel seraient à considérer. D'une part, il y a ceux qui choisissent les futurs membres affectés au projet. C'est aux directeurs fonctionnels que revient la responsabilité de sélectionner les membres de l'équipe multidisciplinaire. Pour ce qui est de la sélection du gestionnaire d'un projet donné, un ingénieur de la production suggère « qu'il faut que quelqu'un vraiment au-dessus d'eux (direction fonctionnelle) désigne qui est le patron dans le projet de DP ». Cet ingénieur suggère que le gestionnaire de projets soit choisi par la haute direction, et non par son supérieur immédiat.

D'autre part, il y a les déterminants individuels des membres affectés directement au projet de DP. Le membre de l'équipe multidisciplinaire devrait être doté : d'une capacité à s'adapter, à gérer son stress, à travailler de longues heures et à trouver du plaisir au travail; d'un sens de l'organisation et des responsabilités. Quant au gestionnaire de projets, celui-ci devrait se montrer capable de saisir les besoins des gens qu'il coordonne, de faire preuve de délicatesse ou de tact le moment venu d'intervenir auprès de ces derniers, de se montrer généreux, ainsi que de faire preuve d'une grande capacité à communiquer.

3.3 La présence de la haute direction durant les activités du projet

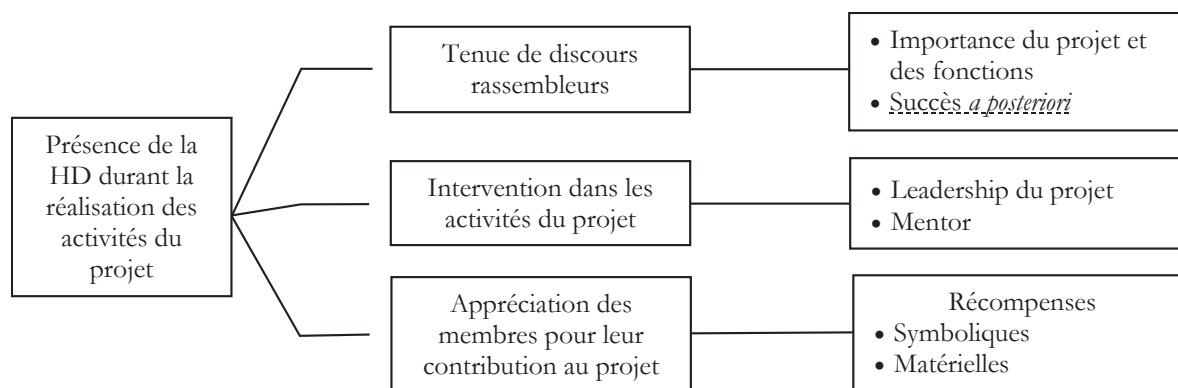
La présence de la haute direction durant les activités du projet est définie comme la présence constante de celle-ci voire l'omniprésence de ses membres durant les activités du projet de DP. C'est principalement de l'aura symbolique gravitant autour de la haute direction dont il est question ici. Trois catégories de pratiques de gestion indiquant sa présence durant le projet ont émergé des données. Il y a la tenue de discours rassembleurs, leur intervention dans les activités du projet et l'appréciation des membres qui s'investissent dans le projet de DP (voir figure 3).

La tenue de discours rassembleurs. Un discours rassembleur pourrait concerner l'importance du projet ou de la collaboration de toutes les fonctions à ses activités afin que l'entreprise soit efficace en

matière de DP. Il peut également porter sur le succès *a posteriori* d'un nouveau produit.

L'intervention dans les activités du projet.

Une intervention directe et assidue des membres de la haute direction dans le projet peut concerner les différentes activités découlant des rôles qu'ils jouent dans le DP. Sur le plan symbolique, le fait que la haute direction ait des rôles à jouer dans le cadre du projet de DP peut exercer une influence importante sur les membres qui sont affectés à la réalisation du projet, en rendant manifeste l'importance des projets dans l'entreprise. C'est surtout de la prise en charge du leadership d'une partie ou de la totalité du projet de DP dont il est question ici. De fait, lors d'un entretien, un président a raconté qu'il s'était déjà rendu personnellement responsable du projet de DP en cours de réalisation en raison du manque de collaboration de nouveaux membres de la direction d'un département (haute direction et direction fonctionnelle). Il devenait alors le preneur de décisions officiel pour ce projet, et tous devaient se rapporter à lui. En prenant les rênes du projet, le président de l'entreprise aurait obligé les nouveaux membres de la direction à reconnaître les priorités et les valeurs de l'entreprise. Aussi, ces derniers ont dû consentir à ce que leurs membres s'adonnent aux activités du projet, comme il se devait, parce qu'ils étaient dans l'obligation de suivre de près les activités du projet de DP en cours de réalisation.



HD : haute direction.

Le soulignement en pointillé indique que cette pratique est une suggestion formulée par un répondant.

Figure 3 – Les pratiques de gestion relatives à la présence de la haute direction durant les activités du projet

L'appréciation des membres pour leur contribution au projet. L'appréciation des membres pour les efforts qu'ils ont déployés tout au long du projet peut s'exprimer par des récompenses extrinsèques. Parmi celles-ci, il y a : la remise, par le président de la compagnie, d'un vêtement ou d'un objet à l'effigie du projet en cours de réalisation; la séance de photos lors du premier envoi du nouveau produit vers les distributeurs; l'inscription sur le brevet du nouveau produit, du nom des membres ayant contribué à son développement; l'expression publique ou non de félicitations de la part du président.

3.4 L'application de la notion de client à l'interne

L'application de la notion de client à l'interne est définie comme la mise en pratique des connaissances ou des rudiments généralement d'usage lorsqu'il s'agit de servir un client précieux à l'entreprise. Dans ce cas-ci, le client précieux devient un coéquipier qui demande un service ou une information pour réaliser les activités en lien avec le projet de DP. L'application de la notion de client à l'interne fait référence à quatre catégories de pratiques de gestion : le développement d'une vision systémique de l'entreprise, la proximité du lieu de travail des membres de l'EMD, le développement de l'équité quant au statut de client interne et le développement de la citoyenneté organisationnelle (voir figure 4).

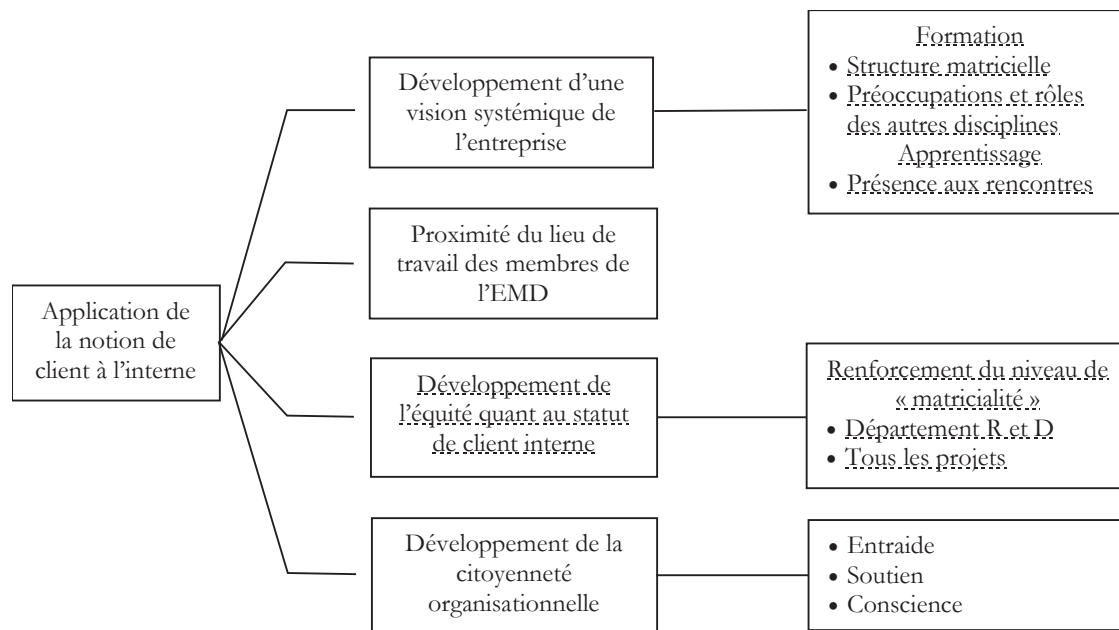
Le développement d'une vision systémique de l'entreprise. L'application de la notion de client à l'interne peut nécessiter l'expression d'une vision systémique de l'entreprise, habileté dont devraient idéalement faire preuve les membres invités à intervenir dans le projet de DP. Plusieurs membres de la direction fonctionnelle ont fait ressortir, avec vigueur, que la participation des spécialistes de leur département au projet apporte une valeur ajoutée au DP. Aussi, certains d'entre eux ont soulevé les retombées, sur l'efficacité de leur département, d'un tel droit de regard sur les activités du projet qui les concernent directement. En guise d'exemple, un directeur de l'approvisionnement se montrerait insistant pour que la recherche de pièces nécessaires au produit à développer soit effectuée par ses spécialistes, parce que ces tâches

font partie de ses responsabilités, donc de ses préoccupations.

Cette manière de penser découle de la vision systémique de ces dirigeants. En étant dotés d'une telle façon de voir, on peut penser que les directeurs fonctionnels devraient être en mesure d'accepter de jouer le rôle de fournisseur de services pour un autre département, lorsque c'est nécessaire. Un membre a suggéré un moyen de favoriser le développement de la vision systémique. Il s'agit de fournir une formation quant aux rudiments de la structure matricielle de même qu'aux préoccupations et aux rôles joués par les différentes disciplines affectées au projet de DP. Comme appui à cet apprentissage, ce membre suggère également d'exiger que tous participent à toutes les rencontres de DP afin de favoriser l'intégration de ces enseignements.

La proximité du lieu de travail des membres de l'équipe multidisciplinaire. L'application de la notion de client à l'interne peut être facilitée par la proximité du lieu de travail des membres de l'équipe multidisciplinaire. À titre d'exemple, le lieu de travail des ingénieurs de la production peut être dans un local adjacent à celui des membres de la recherche et développement avec qui ils doivent constamment collaborer.

Le développement de l'équité quant au statut de client interne. La notion de client pourrait être appliquée et respectée à l'interne si les membres perçoivent être personnellement traités avec équité en tant que client interne. Ce concept réfère à la perception de justice dans l'appréciation de ce qui est dû à quelqu'un, appréciation qui s'exprime ici par la possibilité que d'éventuels services lui soient également rendus. Concrètement, il s'agirait, pour un membre affecté au projet de DP, d'avoir la garantie de ne pas être seulement au service d'un autre département, mais d'espérer que de tels services lui seront rendus au moment propice. Par exemple, un ingénieur de la production soulève le fait que les membres du département de la recherche et développement ne sont pas tenus aux pratiques de partage de leur temps de travail comme c'est le cas pour les membres des autres départements affectés au projet. Selon la perception de cet ingénieur, il s'agirait là d'une injustice flagrante à l'endroit des autres membres affectés au projet de DP.



Le soulignement en pointillé indique que cette pratique est une suggestion formulée par un répondant.
Figure 4 – Les pratiques de gestion relatives à l'application de la notion de client à l'interne

Afin de contrer une telle situation, à tout le moins de tenter de modifier cette perception d'injustice, un directeur de la production suggère d'affecter les membres du département de la recherche et développement à la réalisation des autres projets de l'entreprise. Bref, il propose de rendre matriciel le département de la recherche et développement. La mise en place de cette pratique pourrait persuader les membres du département de la recherche et développement, qu'ils participent désormais à un mouvement d'échange de services et qu'ils doivent retourner la balle à leurs collègues de travail. Un membre de l'équipe multidisciplinaire a aussi suggéré le renforcement du niveau de « matricialité » de l'organisation, mais cette fois en veillant à ce que tous les projets de DP soient réalisés par une équipe multidisciplinaire.

Le développement de la citoyenneté organisationnelle. L'application de la notion de client à l'interne peut sous-entendre l'expression de comportements dits de citoyenneté organisationnelle. Organ (1988a, p. 4) définit un comportement de citoyenneté organisationnelle comme « un comportement individuel discrétionnaire, non reconnu directement ou explicitement par le système de récompense formel et qui favorise un fonctionnement efficace de l'organisation ». Les comportements de citoyenneté organisationnelle qui ont émergé des données sont l'entraide, le soutien, et la conscience. Il appert que la promotion de tels compor-

tements dans l'entreprise se ferait simplement par l'imitation de ceux qui les expriment naturellement.

Les membres de l'équipe multidisciplinaire font preuve d'entraide lorsqu'ils passent outre le fait que les activités, sur lesquelles ils donnent un coup de main, ne font pas partie directement de leurs tâches, ni de leur département d'appartenance. Par exemple, un acheteur expérimenté guide un concepteur à identifier la pièce nécessaire à l'ajustement d'une innovation en matière d'engrenage, plutôt que d'attendre que le concepteur y parvienne par lui-même.

Dans les entreprises consultées, certains membres de la direction fonctionnelle feraient preuve d'un soutien à l'égard des intérêts de l'entreprise. Les directeurs fonctionnels exprimeraient un tel soutien d'une part, en stimulant, avec ardeur et de manière continue, l'implication personnelle des membres de leur département dans les activités du projet auxquelles ils sont affectés. Par exemple, ces derniers prôneraient l'importance que leurs membres suivent de très près le déroulement du projet, afin de s'assurer que le nouveau produit soit bien ancré à la réalité de leur département. D'autre part, les directeurs fonctionnels exprimeraient un tel soutien en devenant complices du gestionnaire de projets. En guise d'exemple, ces derniers prendraient la relève auprès de leurs membres lorsque le gestionnaire de projets n'arrive pas à les convaincre de se présenter aux rencontres de DP.

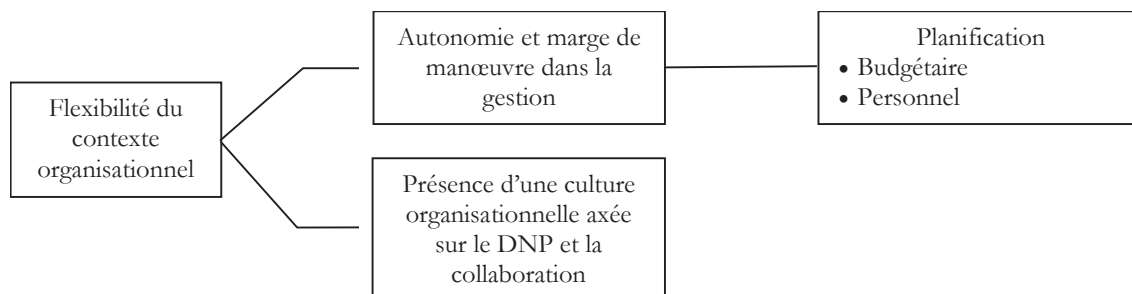


Figure 5 – Les pratiques de gestion relatives à la flexibilité du contexte organisationnel

On observe, chez les principaux responsables affectés au DP, l'expression de comportements faisant ressortir un niveau de conscience (personnelle ou professionnelle), mais dont l'intensité va au-delà du niveau habituellement requis dans un contexte de travail. Il peut s'agir des directeurs fonctionnels qui rappellent à leurs membres l'importance de réaliser ce qu'on attend d'eux. De façon similaire, il arrive que le responsable immédiat du gestionnaire de projets doive rappeler à celui-ci, l'importance d'assurer un meilleur suivi du projet de DP. En mettant autant l'accent sur la responsabilisation des employés affectés au projet, les membres de la direction expriment un niveau de conscience par rapport à l'importance de l'efficacité du projet de DP et des fonctions.

3.5 La flexibilité du contexte organisationnel

La flexibilité du contexte organisationnel est définie comme la mise en place d'un ensemble de règles ou de modes de fonctionnement permettant aux directeurs fonctionnels de s'adapter rapidement aux circonstances, souvent imprévisibles, engendrées par les activités du projet de DP. Deux catégories de pratiques de gestion qui reflètent la flexibilité du contexte organisationnel ont émergé des données. Il s'agit de l'autonomie et de la marge de manœuvre dans la gestion du département de même que de la présence d'une culture organisationnelle axée sur le DP et la collaboration (voir figure 5).

L'autonomie et la marge de manœuvre dans la gestion. L'autonomie et la marge de manœuvre dans la gestion font référence à ce dont pourrait bénéficier le directeur fonctionnel pour sa gestion départementale, et qui lui permettrait de mieux s'adapter aux exigences des activités des deux organisations. De manière plus précise, cette autonomie

et cette marge de manœuvre seraient essentielles au niveau de la gestion du budget et de l'attribution du personnel, afin que le directeur fonctionnel puisse répondre à la demande provenant des activités des deux organisations dont il est responsable. Concernant le budget octroyé, un directeur de la production peut prévoir le nombre d'heures nécessaires à la réalisation des activités pour le mois à venir, et se donner une marge de manœuvre à l'aide de l'excédent obtenu, par exemple, « après avoir fait un bon coup. Ce qui importe, c'est d'atteindre l'équilibre à la fin du mois », précise-t-il. Selon un vice-président de la recherche et développement, cette marge de manœuvre serait utilisée pour les employés de l'usine et de bureau.

Dans le cas où du personnel supplémentaire s'avérerait nécessaire, il serait salubre de pouvoir bénéficier d'une liste de rappel constituée de membres temporaires expérimentés. Aussi, un personnel polyvalent permettrait de déplacer les membres partout dans l'usine. Ces deux dernières pratiques pourraient faciliter la planification de la main-d'œuvre nécessaire aux deux organisations, mais aussi faire en sorte que l'équipe restante au département d'appartenance puisse « [...] se retourner sur un dix sous et combler les ressources manquantes », précise un directeur de la production.

La présence d'une culture organisationnelle axée sur le DP et la collaboration. Une culture axée sur le DP et imprégnée d'une collaboration naturelle entre les membres est susceptible de se voir renforcée par de nouveaux arrivants dotés d'une même ferveur. Aussi, une telle orientation culturelle pourrait entraîner, dans cette voie, les nouvelles recrues de l'entreprise qui n'ont pas encore expérimenté un tel enthousiasme à collaborer. En guise d'exemple, rappelons l'apprentissage en matière de collaboration dont ont bénéficié les nouveaux membres de la direction après

être intervenus dans leur premier projet de DP chez leur nouvel employeur. Ce qui ressort ici est qu'au fil du temps et de l'expérience, les membres affectés au projet de DP comprennent et acceptent que de collaborer dans les activités du DP, fait partie des normes de l'entreprise, donc de la culture organisationnelle.

La discussion et la conclusion

L'ambition première de notre étude consistait à déceler des moyens pratiques à mettre en place afin de favoriser l'intégration des activités relatives au projet de DP à celles de l'organisation fonctionnelle traditionnelle de l'entreprise. Indubitablement, l'exploration des moyens susceptibles de favoriser la résolution du problème d'intégration des activités aura porté ses fruits. Voici le bilan de cette recherche en soulignant ses principaux apports sur les plans scientifique et managérial, ses limites et quelques pistes de recherche futures.

La principale contribution scientifique de notre recherche est l'identification d'un ensemble de meilleures pratiques de gestion, bien ancré dans le champ d'études exploré. Ces pratiques de gestion seraient susceptibles de favoriser une meilleure intégration des activités de deux systèmes organisationnels qui pourtant, *a priori*, s'opposent sur le plan culturel et dans leur logique de fonctionnement. De toute évidence, l'identification de ces meilleures pratiques de gestion offre des possibilités de mieux conjuguer avec les effets pervers du mariage structurel entre l'organisation projet et l'organisation fonctionnelle de l'entreprise.

Globalement, ces pratiques de gestion suggèrent aux gestionnaires de veiller à ce qu'il y ait une cohérence entre les aspects stratégiques, administratifs, opérationnels et fonctionnels de l'organisation. À notre connaissance, il s'agit de la première étude à fournir une telle vue d'ensemble des différentes pratiques de gestion susceptibles d'apaiser les remous provoqués par la cohabitation stratégique d'un projet de DP avec les fonctions de l'entreprise. Il s'agissait, jusqu'à maintenant, d'une zone inexplorée par les chercheurs.

Dorénavant, lorsqu'il sera question de cohabitation de la structure projet avec la structure fonctionnelle, on ne devrait plus simplement parler des problèmes qu'elle est susceptible d'engendrer. Plutôt, on devrait pouvoir envisager le nouveau système organisationnel qui s'impose aux membres en les

obligeant à considérer les deux priorités stratégiques de l'entreprise : le processus faisant foi de la stratégie d'affaires (projet de DP) et les fonctions nécessaires à sa réalisation et à son efficacité. Voilà une autre contribution non négligeable sur le plan scientifique.

Sur le plan managérial, ces cinq dimensions de pratiques de gestion devraient pouvoir guider le gestionnaire dans ses décisions en matière d'intégration, et lui éviter la perte de temps causée par l'expérimentation et par la compréhension, après coup, de l'impact réel d'une telle cohabitation sur l'entreprise. Malgré la très grande complexité qui prévaut en contexte de cohabitation, cette vue d'ensemble quant aux moyens pratiques d'intervention a été très appréciée et a rassuré plus d'un répondant!

Évidemment, notre recherche comporte certaines limites. D'abord, nous convenons qu'une seule personne a obtenu et analysé les données. Cette limite est atténuée par la collaboration des répondants lorsqu'ils ont authentifié la transcription de l'entretien qui les concernait et approuvé la pertinence et l'applicabilité des résultats obtenus.

Aussi, il importe de préciser que les résultats obtenus ne sont applicables qu'à la cohabitation engendrée par le projet de DP. À cela s'ajoute le fait que les activités couvertes par cette recherche se limitent aux activités internes à l'entreprise.

Les cinq dimensions de meilleures pratiques de gestion sont assurément perfectibles. Nous espérons que d'autres chercheurs seront tentés de s'adonner à la bonification de notre contribution, à tout le moins à la défier de quelque façon que ce soit. Par ailleurs, l'évolution des résultats obtenus dans le cadre de notre recherche nécessite une comparaison à d'autres données. Il peut s'agir de l'étude de la cohabitation des fonctions avec des projets concernant un tout autre processus stratégique, dans une entreprise manufacturière ou dans une entreprise de service, provenant du secteur privé ou public.

Depuis plusieurs décennies, la gestion de la cohabitation de la structure par projet avec la structure fonctionnelle fait partie de la réalité vécue par de nombreuses entreprises et ce, dans plusieurs secteurs d'activité; il ne s'agit donc pas d'une nouveauté pour le gestionnaire. Ce qui

pourrait être nouveau c'est que, dans les entreprises rencontrées, le processus géré en mode projet serait considéré comme étant la pierre angulaire de l'entreprise. En faisant appel à l'équipe multidisciplinaire pour réaliser les différentes

étapes d'un projet de DP, on comprend maintenant que les gestionnaires mettent en place tout un système organisationnel qui, en plus d'augmenter la complexité de l'organisation interne de l'entreprise, est susceptible d'occasionner un important choc culturel!

RÉFÉRENCES

- Bartlett, C. A. et Ghoshal, S. (1990). Matrix management: not a structure, a frame of mind. *Harvard Business Review*, 68(4), 138-146.
- Becker, B. et Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Cackowski, D., Najdawi, M. K. et Chung, Q. B. (2000). Object analysis in organizational design: a solution for matrix organizations. *Project Management Journal*, 31(3), 44-51.
- Carpenter-Anderson, C. et Fleming, M. M. K. (1990). Management control in an engineering matrix organization: a project engineer's perspective. *Industrial Management*, 32(2), 8-13.
- Charmaz, K. (2000). Grounded theory: objectivist and constructivist methods. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.). *Handbook of Qualitative Research* (p. 509-535). London, UK: Sage Publications.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: implication for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Davis, S. M. et Lawrence, P. R. (1977). *Matrix*. London, UK: Addison-Wesley Publishing Company.
- Davis, S. M. et Lawrence, P. R. (1978). Problems of matrix organizations. *Harvard Business Review*, 56(3), 131-142.
- De Laat, P. B. (1994). Matrix management of projects and power struggles: a case study of an R&D laboratory. *Human Relations*, 47(9), 1089-1119.
- Denis, H. (1986). Is the matrix organization a cumbersome structure for engineering projects? *Project Management Journal*, 17(1), 49-56.
- Dunn, S. C. (2001). Motivation by project and functional managers in matrix organizations. *Engineering Management Journal*, 13(2), 3-9.
- El-Najdawi, M. K. et Liberatore, M. J. (1997). Matrix management effectiveness: an update for research and engineering organizations. *Project Management Journal*, 28(1), 25-31.
- Ettlie, J. (1995). Product-process development integration in manufacturing. *Management Science*, 41(7), 1224-1237.
- Ford, R. C. et Randolph, W. A. (1992). Cross-functional structures: a review and integration of matrix organization and project management. *Journal of Management*, 18(2), 267-294.
- Gélinas, J. (2005). *La cohabitation d'un processus transversal avec la structure fonctionnelle en contexte de développement de nouveaux produits: élaboration d'un modèle théorique d'intégration* (Thèse de doctorat non publiée). Université du Québec à Trois-Rivières.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. New York, NY: Aldine Publishing Company.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: issues and discussions*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Goold, M. et Campbell, A. (2003). Making matrix structures work: creating Clarity on unit roles and responsibility. *European Management Journal*, 21(3), 351-372.
- Hoopess, D. G. et Postrel, S. (1999). Shared knowledge, « glitches, » and product development performance. *Strategic Management Journal*, 20(9), 837-865.
- Iansiti, M. et Clark, K. B. (1994). Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 557-606.
- Jassawalla, A. R. et Sashittal, H. C. (1998). An examination of collaboration in high-technology new product development processes. *Journal of Product Innovation Management*, 15(3), 237-254.
- Jassawalla, A. R. et Sashittal, H. C. (1999). Building collaborative cross-functional new product teams. *Academy of Management Executive*, 13(3), 50-63.

-
- Jones, R. E. et Deckro, R. F. (1993). The social psychology of project management conflict. *European Journal of Operational Research*, 64(2), 216-228.
- Kahn, K. B. (1996). Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 137-151.
- Kuprenas, J. A. (2003). Implementation and performance of a matrix organization structure. *International Journal of Project Management*, 21(1), 51-67.
- Martin, P. Y. et Turner, B. A. (1986). Grounded theory and organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(2), 141-157.
- Mazza, C. et Alvarez, J. L. (2000). Haute couture and prêt-à-porter: the popular press and the diffusion of management practices. *Organization Studies*, 21(3), 567-588.
- Meyer, J. et Scott, W. R. (1984). *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Organ, D. W. (1988a). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Toronto, Ontario: Lexington Books.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahier de recherche sociologique*, 23, 147-181.
- Robins, M. J. (1993). Effective project management in a matrix-management environment. *International Journal of Project Management*, 11(1), 11-14.
- Roca, S. et Retour, D. (1978). Participation in enterprise management: bogged down Concepts. *Economic and Industrial Democracy*, 2(1), 1-26.
- Rusinko, C. A. (1999). Exploring the use of design-manufacturing integration (DMI) to facilitate product development: a test of some practices. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(1), 56-71.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier, F. et Besseyre des Horts, C.-H. (1992). *Gestion des ressources humaines*. Montréal, Québec : 4L Inc.
- Song, X. M. et Dyer, B. (1995). Innovation strategy and the R&D-marketing interface in Japanese firms: a contingency perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(4), 360-371.
- Song, X. M., Montoya-Weiss, M. M. et Schmidt, J. B. (1997). Antecedents and consequences of cross-functional cooperation: a comparison of R&D, manufacturing and marketing perspectives. *The Journal of Product Innovation Management*, 14(1), 35-47.
- Song, X. M., Neeley, S. M. et Zhao, Z. (1996). Managing R&D-marketing integration in the new product development process. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 545-553.
- Song, X. M. et Parry, M. E. (1993). R&D-marketing integration in Japanese high-technology firms: hypotheses and empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(2), 125-133.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. London, UK: Sage Publications.
- Wright, P. M. (1998). Strategy – HR fit: does it really matter? *Human Resource Planning*, 21(4), 56-59.