

CONTRIBUTION A L'ETUDE DES PROFILS ET NOUVEAUX ROLES LIES AUX MANAGERS

Zoubida BENHAFESSA, Doctorante, Labo PERMANAN, HEC

Mahdi MATIB, Doctorant, ENSM

Nesrine BOUCHA, Maitre de Conférences, HEC

Résumé: La dynamique du changement de l'environnement et de la conduite des hommes et des affaires impose de plus en plus le renouvellement du travail du manager sur le terrain de l'entreprise. Ce dernier n'est plus considéré comme le gestionnaire classique mais un acteur, animateur, manager, communicateur et coach dont le rôle ne cesse de prendre de l'ampleur dans l'entreprise de nos jours.

Le manager algérien est au cœur de la transition. Le passage du gestionnaire classique au manager moderne ne s'est pas encore concrétisé, cependant les efforts fournis et le recours aux exigences du management universel pourraient constituer une ébauche au développement des rôles et profils des managers d'aujourd'hui.

Mots clés: Gestionnaire, manager, leader, coach, rôles, profils.

Introduction:

Dans une aire où une performance globale s'impose, le manager se voit devoir s'attribuer de nouveaux rôles techniques, stratégiques et surtout relationnels. Ce dernier ne peut mener sa mission à terme que s'il réussit à gérer et mener efficacement une approche managériale, intégrée et transversale.

Le manager dans sa portée universelle et mondialisée occupe une place prépondérante dans le processus d'animation du projet de l'entreprise. Il devient désormais le centre nerveux permettant à l'entreprise la production du sens, de la cohérence, de la diversité, de la rigueur, de la souplesse et de la recherche de l'harmonie.

Plusieurs études se sont penchées sur les rôles attribués aux managers, aux quatre coins de la planète, ainsi que les profils qui en découlent.

Le présent article a pour objet de définir et d'analyser le contenu des concepts liés au profil du manager, voire son parcours en rapport avec les nouveaux rôles attendus dans l'exercice de ses missions.

L'intérêt de ce même article, qui constitue une ébauche conceptuelle sur le travail et rôles des managers de l'entreprise d'aujourd'hui, s'articule autour des éléments de réflexion suivants:

- ~ Les profils des managers selon les courants de la pensée managériale
- ~ Les profils des managers algériens au sein des entreprises des secteurs public et privé
- ~ Les nouveaux rôles assignés au manager

- **Les profils des managers selon les courants de la pensée managériale:**

De tous temps, la principale quête de l'homme consiste en la recherche et l'organisation, de façon individuelle ou collective, du travail lui permettant de vivre et subvenir à ses besoins (Abraham MASLOW, 1954).

La tendance commerciale et productive était orientée dans un premier temps (16ème et 17ème siècle) vers l'intégration des activités dans la vie familiale des artisans et marchands. Les métiers et les méthodes de travail, à cette époque, furent transmis par les compagnons, maîtres et propriétaires (Michèle CASANOVA & Georges NURDIN, 2012).

Le 18ème et 19ème siècle (Frederick Taylor, 1911 & Henry Fayol, 1916) sont marqués par l'intrusion de la fabrique, la manufacture mais également, l'industrie qui a connu un fort essor représentant une ère industrielle à laquelle les modes d'organisation devaient s'adapter, avant de voir naître au siècle suivant une nouvelle discipline et baptiser le 20ème siècle comme celui du Management (Robert T. Kyosaki, 2013).

La gestion de l'entreprise est l'une des problématiques les plus traitées dans le domaine pluridisciplinaire. Plusieurs courants de pensée se sont penchés sur la question en y faisant ressortir différentes théories. Parmi les principaux critères utilisés par les auteurs et théoriciens, celui relatif au rôle du manager ainsi que la conduite à tenir avec ses collaborateurs. Plusieurs profils de managers en ressortent, reflétant les typologies des pensées et orientations des diverses écoles, à savoir:

- **Le gestionnaire:**

Les premiers courants de pensée (Jea-Michel Plane, 2017) stipulaient qu'un manager avait pour mission de gérer des hommes, de l'argent et la situation, avec le souci permanent de l'intérêt général.

Les notions d'anticipation, d'expérimentation et d'évaluation ne sont pas à l'ordre du travail quotidien du gestionnaire qui se contente d'agir en bon père de famille strict, sans stratégie prédéfinie ni vision à long terme. Il

ordonne, contrôle et sanctionne, tout en ayant une vision mécaniste de la gestion de l'entreprise, où l'homme n'est qu'une simple pièce de rouage de l'organisation.

Le one best way (Frederick W. Taylor, 1911) est l'une des principales lignes de mire dans la gestion d'entreprise. Le gestionnaire se focalise sur la meilleure et unique façon selon laquelle l'entreprise doit fonctionner et à laquelle les collaborateurs doivent s'y plier. L'entreprise, n'étant nullement perçue comme une communauté humaine, est mise au service d'une conception figée dont les outils normatifs fixés sont considérés comme étant le guide légitime du gestionnaire.

Parmi les rôles associés au dirigeant, l'administration et la systématisation de son travail, allant de la prévision jusqu'au contrôle et en passant par la prise de décision.

Cette pensée introduite et défendue par Henry Fayol (1949) constitue le fondement du management enseigné et pratiqué au sein de l'entreprise.

Le gestionnaire est également reconnu pour la rationalisation de son travail, en faisant appel à la mise en place d'une organisation bureaucratique (Max Weber, 1921), une procédure favorisant la formalisation ainsi que la traçabilité, mais demeurant toutefois un élément qui alourdit le fonctionnement de l'organisation.

Cette systématisation a été l'œuvre aussi bien de dirigeants eux-mêmes, qui ont essayé de réfléchir sur leur activité, que de chercheurs et d'universitaires qui ont tenté de transformer cette activité en une théorie intégrée, jusqu'à nous donner une branche récente que plusieurs auteurs n'hésitent pas à qualifier de «gestion scientifique».

Le gestionnaire classique est souvent associé aux styles de management suivants:

- Le style directif:

Décideur et preneur de risques, le manager directif a pour principal objectif la recherche de performance, tâchant de défendre les intérêts de l'entreprise même au détriment de ses collaborateurs, par lesquels il n'est que très peu influencé.

- Le style technocrate:

Le manager technocrate est centré sur les résultats et l'atteinte des objectifs fixés, il assure son pouvoir par la compétence technique et entretient la compétition pour la compétitivité. Il tranche en permanence cherchant le coupable sans se préoccuper des conséquences humaines. Estimant que les membres de son équipe sont passifs, il centralise les décisions à son niveau.

- **Le style bureaucrate:**

Le manager bureaucrate est un gestionnaire isolé de son équipe. Il a tellement de procédures à suivre qu'il remplace le contact par des notes et confond activité et résultats. Il est contre le changement, ne prend pas de risque et étouffe les conflits.

Le management traditionnel, classique ou encore ce que nous appelons orthodoxe est caractérisé par des dirigeants autoritaires qualifiés de gestionnaires, avec des employés passifs, dans une entreprise machiniste où le seul but est la maximisation du profit.

Le développement des rôles du gestionnaire s'est élaboré à partir d'une série d'évolutions par lesquelles il est passé pour devenir le manager d'aujourd'hui et même un manager d'avenir.

- **Le manager:**

Le passage du gestionnaire au manager a été perçu comme un progrès auquel les chercheurs et praticiens (Vincent de Gauljac, 2006) ne pouvaient pas rester indifférents et qu'ils considéraient comme une véritable révolution.

La différence entre les rôles assignés aux deux parties a fait que l'on y distingue deux profils différents, avec une notion évolutive du gestionnaire vers celle du manager.

Ce qui sépare l'un de l'autre (Marcus Buckingham, Curt Coffman, 1999) consiste dans le fait que le gestionnaire se contente de gérer de façon paternaliste alors que le manager anticipe, expérimente et, surtout, évalue. Grâce aux progrès, le manager compétent dispose de nombreux outils, études, agences et peut s'engager fièrement dans une démarche qualité, apprenant ainsi à mieux faire pour pas plus cher, et c'est ainsi, que la qualité des produits et services rendus à la population s'est globalement améliorée.

Pour que son entreprise soit compétitive, le manager ne se fie pas uniquement au raffinement de ses modes de production qui peut rapidement devenir obsolète, ni à la gestion quotidienne via un système fermé qui ne se projette pas à long terme. Il est de plus en plus à l'écoute de son environnement interne et externe, car ce ne sont plus seulement des produits qui sont commercialisés, mais bien des idées, des services et des processus qui en génèrent d'autres.

Le manager est reconnu pour son style organisateur, il fonctionne dans la clarté en déterminant les fonctions de chacun. Il organise le travail, planifie l'activité et la suit par tableaux de bord. Il instaure des relations basées sur le respect mutuel et prend du recul.

La manager peut également être utopiste, faisant de la modernité son principal objectif. Il œuvre à réaliser l'impossible tout en risquant de ne pas concrétiser ses stratégies. C'est ce qui vaut à ses équipes une forte pression négative, sans que le manager en question ne s'en aperçoive.

Le manager agit ainsi conjointement sur les plans stratégiques et opérationnels. Il assure également un rôle décisionnel et tâche d'éviter les pièges, tout en étant au cœur de la gestion de l'information. Il assure son rôle interpersonnel envers ses collaborateurs, ce qui nous renvoie vers un troisième profil qu'est le manager leader.

- **Le manager leader:**

Manager, c'est savoir planifier, décider, motiver et développer des talents. Devenir un leader peut être une capacité naturelle ou l'aboutissement d'une transformation. Le leadership est alors ainsi un concept clé de la gestion.

Le gestionnaire administre une ou plusieurs fonctions de l'entreprise. Il maximise l'efficacité du système en veillant au bon déroulement des opérations. Son autorité provient directement de l'organisation qui oblige la subordination des membres d'une équipe à l'accomplissement d'une mission spécifique. Le gestionnaire s'assure que les employés font les tâches qui leur sont attribués et qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés, tout en respectant les politiques de l'organisation.

L'essence du leadership est la faculté d'influencer positivement les autres. C'est à l'école des relations humaines (Mayo 1940, Maslow 1954) que l'on doit le premier intérêt consacré aux ressources humaines, suite auquel la notion de leadership a été abordée et approfondie.

Un leader reçoit son autorité d'un groupe d'individus qui choisissent librement d'être en relation avec lui afin d'accomplir une mission spécifique. Le leader peut provenir de tous les échelons de l'organisation car son pouvoir n'est pas nécessairement associé à son titre mais à celui d'avoir une vision (souvent transformatrice) qu'il communique et partage, en inspirant et en motivant son entourage.

Alors que le travail du gestionnaire est de bien faire les choses, le leader se questionne afin de faire les bonnes choses (Bennis, 1989). Le gestionnaire systématise la gestion d'une organisation alors que le leader utilise son influence afin de penser et d'inspirer l'organisation.

Différents styles de management (Ken Blanchard & Paul Hersey, 1996) sont associés au manager leader dont:

- Le style persuasif:

Le manager persuasif s'appuie sur le groupe qu'il tâche de convaincre et rallier à sa vision pour atteindre les objectifs. Il œuvre à accroître les compétences et à stimuler ses collaborateurs, auxquels il définit les objectifs à atteindre et dont il mobilise les potentiels, tout en reconnaissant le droit à l'erreur. Il développe l'autonomie, écoute, tient compte des remarques, prend des décisions mais reste peu influençable.

- Le style associatif:

Le manager de ce style fonctionne par la communication. Proche du terrain, il sait développer l'indépendance et les compétences, donner des responsabilités et établir un esprit d'équipe. Il fait remonter l'information et associe l'équipe à ses décisions, tout en tenant compte de leurs avis, avec une prise en considération de leurs intérêts.

- Le style paternaliste:

Le manager gère son équipe telle une famille. Il n'accepte pas les conflits et nie les désaccords. Il manque de fermeté et n'annonce que les bons résultats, nécessitant un besoin permanent d'être animé de ses collaborateurs.

Comme synthèse à ce qui a été abordé, nous pouvons constater que le manager leader met son équipe au cœur de sa stratégie, il les écoute tout en les associant aux différentes phases du travail au quotidien, leur permettant ainsi de bénéficier d'autonomie, de confiance mais également de développer leurs compétences à travers un accompagnement continu.

- **Le manager coach:**

Le dernier passage de notre série concerne le leader «coach» qui cherche à renforcer les capacités de ses collaborateurs. Enclin au dialogue constructif, bienveillant mais exigeant, le leader « Coach » investit sur ses équipes à long terme. Il maîtrise l'écoute active et l'art du feedback, il sait aussi bien soutenir que responsabiliser.

Le leader coach est un leader qui investit sur les personnes, il est prêt à leur consacrer du temps. Il s'intéresse à leurs objectifs personnels, à leurs aspirations et à ce qui les motive, son but est de relier ces objectifs à ceux de l'entreprise. Il va chercher à déceler leurs points d'amélioration et mettre en évidence leurs talents. Il crée ainsi une relation personnelle «one to one», unique.

Le leader coach fait souvent face à quatre principaux freins: le temps, le goût des autres, les attentes d'un chef ou encore les limites de l'exercice. Il

n'y succombe cependant pas et œuvre à assurer son coaching via diverses façons dont des formations en management de proximité, très en vogue et demandées dans les entreprises.

Manager une équipe consiste dans un premier temps à gérer des hommes en fonction des missions particulières de chacun et dans un environnement changeant.

Le style de management dépend de plusieurs critères dont le contexte spécifique, la personnalité, la fonction et le style du manager ainsi que celui de ses collaborateurs.

Le degré d'autonomie est également un critère important qu'il faut laisser à chacun et qui varie selon les compétences et la motivation des individus.

- **Les profils des managers algériens au sein des entreprises des secteurs public et privé:**

La nouvelle génération des entreprises connaît une accélération dans la mise en valeur des pratiques du management et de la conduite des hommes.

Le management d'entreprise qui connaît aujourd'hui des transformations, dont celles liées au travail des managers sur le terrain dans toutes ses dimensions; s'explique par la profondeur même de ce sujet et notamment la réalité de l'entreprise algérienne devant les impératifs de l'accélération des changements que connaît l'économie mondiale en général et les efforts que déploie l'Algérie en matière de transition vers l'économie de marché.

Plusieurs études se sont penchées sur les rôles et profils des managers à travers le monde. Cependant, le terrain de l'entreprise algérienne demeure quasiment vierge dans ce sens.

Notre contribution*consiste à étudier un phénomène déterminant qui porte essentiellement sur le noyau dur du développement de l'entreprise à savoir, le travail du manager car ce dernier constitue l'étoile de l'entreprise voir même le déclencheur de la création de ses richesses.

Pour ce faire, nous avons réalisé des entrevues à travers un guide d'entretien adressé à une cinquantaine de gestionnaires d'une douzaine d'entreprises publiques et privées algériennes, et après l'analyse des réponses obtenues, nous constatons que l'entreprise algérienne, malgré les efforts qu'elle déploie tant dans le secteur public que privé, demeure encore dominée par une logique de gestion administrative et classique. Elle se trouve confrontée à des paradoxes d'un côté et des enjeux stratégiques de l'autre, à la montée en puissance de la mondialisation et du management d'entreprise, ce qui ne facilite guère la conduite de son changement et de sa mise à niveau sur les différents plans.

Aujourd'hui, l'entreprise est encadrée par des gestionnaires et non pas par de vrais managers dans le sens universel. Cette situation s'explique, à notre sens, par l'existence d'interfaces, de contradictions et de l'instabilité que caractérisent notamment les domaines liés au juridique. Il est à noter ainsi que le rôle de l'Etat et l'environnement général ont aussi alourdi la dynamique et l'accélération de l'entreprise.

S'agissant du privé plus particulièrement, nous avons retenu que les managers sont beaucoup plus autonomes, ce qui leur permet de prendre plus d'initiatives que ce soit dans le domaine stratégique ou encore envers leurs ressources humaines. La majorité d'entre eux se distingue par un sens entrepreneurial et des bases théoriques, dans le domaine du management, qui les rendent plus attentifs à l'environnement et réactifs face aux problèmes survenus au quotidien. Cependant, ces managers demeurent encore stagnés faute de ressources souvent incompetentes et un système juridique instable et inadapté à la réalité du terrain.

Dans une aire de mondialisation, le manager a pour principal objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise au sein d'un environnement globalisé, de plus en plus mondial et volatil. Il serait alors indispensable, voire primordial, d'accentuer ses efforts sur la mise à niveau de nos entreprises, tout en leur facilitant les procédures dans la réalisation de leur travail au quotidien, afin que les managers puissent se concentrer sur leurs principaux rôles et développer un management universel, répondant aux exigences actuelles et futures.

- **Les nouveaux rôles assignés au manager:**

Le monde de l'entreprise est en perpétuelle mutation. Les nouvelles innovations technologiques, la montée en puissance de nouveaux consommateurs ou les évolutions démographiques font que la vérité d'un jour n'est pas celle du lendemain.

Les époques changent et les managers aussi. Confronté à un environnement qui se modifie, le manager doit faire preuve d'une formidable capacité d'adaptation, alors que lui-même évolue et ne désire pas toujours les mêmes choses. Compétences techniques, envies personnelles ou qualités relationnelles, il devient alors nécessaire de découvrir les différentes facettes des chefs d'équipe de demain.

Le manager de demain sera beaucoup moins attaché à l'entreprise et à ses valeurs (Lethielleux Laetitia, 2011), des valeurs, qui sont d'ailleurs, de plus en plus difficiles à différencier tant que les entreprises ont tendance à adopter le même discours.

La proximité est l'un des maîtres mots du manager moderne. Les chefs concentrés sur le seul aspect technique ou qui préfèrent garder leurs distances avec leurs équipes n'ont plus la côte. L'actualité de ces dernières années nous l'a montré, au sein d'un climat social considérablement dégradé, le manager doit apprendre à canaliser la pression établie par sa hiérarchie pour la distiller de manière moins directe à ses équipes.

Il est amené, de plus en plus, à valoriser ses ressources humaines et leur prêter une oreille attentive. Pour concilier les exigences de rentabilité de sa hiérarchie et le bien-être de ses équipes, Il devra faire appel à l'intelligence émotionnelle afin de comprendre les dits mais surtout les non-dits de ses collaborateurs et répondre ainsi à leurs inquiétudes et leurs attentes. C'est grâce à son empathie qu'il pourra les protéger et jouer pleinement son rôle de manager.

L'aptitude à gérer la diversité et à appliquer un management interculturel constitue l'une des compétences clés du management de demain. Si cette diversité d'âge, de sexe, d'origine ethnique ou de religion fait la richesse d'une entreprise, elle en fait aussi sa complexité. Tout manager devra savoir jongler entre les préoccupations de chacun et satisfaire les exigences du plus grand nombre. Un véritable défi pour des profils jusque-là habitués à travailler avec leurs semblables.

Opérant dans un environnement toujours plus compétitif, le manager doit témoigner de beaucoup de patience pour pouvoir jongler entre les états d'âmes de ses collaborateurs et la pression que lui mettra sa hiérarchie.

La seule compétence technique ne suffit pas pour devenir un bon manager. Que ce soit dans une période de rush ou lorsqu'il doit insuffler et piloter un changement à son équipe, le stress représente une partie intégrante du quotidien du manager qu'il doit gérer pour assurer son rôle de leader.

Nous constatons ainsi que le gestionnaire, qualifié de chef d'orchestre axé sur la rationalité, est passé au leader situationnel qui connaît ses rôles et les exerce adéquatement à la situation et qui se voit développer la notion de «coaching» misant sur une équipe gagnante à long terme.

On constate en réfléchissant sur la problématique des profils ou des modes de comportement des dirigeants qui ont réussi à créer des entreprises de classe mondiale, que leur principale priorité consiste en l'intérêt porté aux ressources humaines.

Les actions de ces grands managers sont susceptibles d'inspirer, quelque peu et en fonction de la marge de manœuvre permise, beaucoup de nos gestionnaires publiques et privés. Leurs actes les plus remarquables ne se situent guère au niveau des fonctions financières, marketing ou production, mais se localisent surtout dans le domaine des ressources humaines.

Conclusion:

L'entreprise d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier car le travail du gestionnaire devient de plus en plus complexe voire intense. Les changements s'imposent sur les différents plans et l'organisation devient désormais un espace de communication, de production de feedback, de conduite de changement et ce, grâce aux nouveaux rôles des managers qui ne cessent de déployer des efforts dans la conduite de leurs ressources humaines et de la création de la richesse de l'entreprise.

Nous pouvons noter avec beaucoup d'intérêt que la problématique régissant le travail du manager et le passage ou la transition du gestionnaire classique au manager moderne demeure cruciale mais ne s'est pas réellement concrétisée sur le terrain.

L'une des premières leçons que l'on tire des pratiques managériales, est de privilégier le qualitatif, la seconde est relative à la responsabilisation des personnes.

Le centre nerveux permettant la conduite des hommes et de l'organisation réside dans la qualité des managers et acteurs de l'entreprise.

Les managers ne sont plus les gestionnaires d'hier mais davantage des communicateurs, animateurs et catalyseurs des énergies des ressources humaines.

Le contenu de ce papier scientifique nous a permis de définir et d'analyser le profil des managers selon les courants de la pensée managériale, de les situer dans la réalité de l'entreprise algérienne, en rapport avec les nouveaux rôles qui leurs sont assignés devant les impératifs et nouveaux défis qu'impose l'environnement en permanence.

La réussite ou l'échec du projet de l'entreprise est liée étroitement à la perception des managers et de leurs visions en matière de conduite des hommes et des affaires.

L'entreprise dans ce sens n'est plus identifiée uniquement comme un espace de production de biens et de services mais comme un espace d'apprentissage continu, une terre d'interaction et un espace de production du sens, des valeurs et de la culture de l'entreprise.

Références bibliographiques

- Aktouf Omar, *Le management entre tradition et renouvellement 4ème édition*, Ed Gaetan Morin, Montréal, 2006.
- Belet Daniel, *Comment construire l'entreprise apprenante*, L'expansion Management Review, Décembre 2000.
- Bennis Warren, *On becoming a leader*, Twentieth Anniversary Edition, New-York, 1989.
- BENTAHAR Mohamed, *Management composants et processus*, Ed Publibook, Paris, 2004.
- BLANCHARD Ken et HERSEY Paul, "Great ideas revisited: Life-cycle theory of leadership", Training & Development Jan1996, Vol 50, n°1.
- Buckingham Marcus, Coffman Curt, *Manager contre vents et marées: Développer les talents dans l'entreprise*, Edition PEARSON, New-York, 1999.
- Casanova Michèle, Nurdin Georges, *Evolution et perspectives du Management : De l'antiquité à la renaissance: à la recherche des leçons perdues*, Edition L'Harmattan, 2012.
- CHALVIN Dominique, *Autodiagnostic des dirigeants*, Ed. Hommes et techniques, Paris, 1971.
- Coffman Curt et Gonzales-Molina Gabriel, *Les 10 clés du management émotionnel: Mobilisez vos salariés et vos clients*, Edition Village Mondial, SL, 2003.
- Darbelet Michel, Izard Laurent, SCARAMUZZA Michel, *Management 5ème édition*, Ed. Berti, Alger, 2007.
- De Gauljac Vincent, *La part maudite du management: l'idéologie gestionnaire*, ERES, SL, 2006.
- Fayol Henry, *Administration industrielle et générale*, Edition P.Morin DUNOD, Paris, 1949.
- GAO Bin, *Le manager face aux défis de la mondialisation: La Chine, exemple d'application du management interculturel*, Edition Vuiber, SL, 2002.
- Gélénier Octav, *Convictions*, Editions d'Organisation, 2005.
- Imert Maurice et Bourad Valérie, *La communication managériale*, Edition DUNOD, France, 2015.

- Kanter Rosabet Moss, *Les habits neufs du manager*, Harvard l'Expansion / Printemps 1991.
- Krasensky Patrick et Zimmer Pierre, Portraits de dirigeants en pilotes du changement, *L'expansion Management Review*, Mars 2006.
- Kyosaki Robert T, *L'entreprise du 21^{ème} siècle*, Edition Un Monde Différent, SL, 2013.
- Lethielleux Laëtitia, «Portrait-Robot du manager de demain», Le manager de demain, Ed. Lextenso, Reims, 06/06/2011.
- Lowell L.Bryan, *L'organisation du XXI^{ème} siècle*, L'Expansion Management Review n°119, 2005.
- Maslow Abraham, *Motivation and Personality* (1954, réédité 1970). Traduction française: Devenir le meilleur de soi-même: besoins fondamentaux, motivation et personnalité (Eyrolles, coll. "Éditions d'Organisation", 2008.
- Mintzberg Henry, *Le manager au quotidien : Les 10 rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997.
- Mintzberg Henry, *Une formation flexible nourrie de l'expérience*, L'expansion Management, Juin 2005.
- Plane Jean-Michel, *Théorie des Organisations 4^{ème} édition*, DUNOD, 2013.
- Rogers Paul et Blenko Marcia, *L'organisation, clé de la performance*, L'expansion Management Review, n°121 Juin 2006.
- TAYLOR Frederick Winslow, *Principes of scientific management*, Bethlehem, 1911(rad. *Principes d'organisation scientifique*, Paris, 1927, ou La Direction scientifique des entreprises, Paris, 1967.
- Weber Max, *La domination légale à direction administrative bureaucratique*, Collection ETUDES, SL, 1921.