

BRUNO BARJOU • ANNICK HAEGEL  
JACQUES ISORÉ • JEAN-PIERRE TESTA

# Manager, réussissez dans vos nouvelles responsabilités

*La boîte à outils du manager d'aujourd'hui*





BRUNO BARJOU • ANNICK HAEGEL  
JACQUES ISORÉ • JEAN-PIERRE TESTA

# Manager, réussissez dans vos nouvelles responsabilités



*La boîte à outils du manager d'aujourd'hui*

**esf**  
SCIENCES  
HUMAINES

Création de couverture : Myriam Dutheil

Maquette : Valérie Salvo

Image de couverture : © Viktoria Kurpas/Shutterstock

© 1997 ESF éditeur

© 2021 ESF Sciences humaines

3 rue Geoffroy-Marie  
75009 Paris

13<sup>e</sup> édition actualisée 2021

[www.esf-scienceshumaines.fr](http://www.esf-scienceshumaines.fr)



ISBN 978-2-7101-4369-3

## Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement professionnel et personnel. Pour cela, les auteurs vous accompagnent dans vos nouvelles responsabilités en développant des aspects théoriques et méthodologiques essentiels et surtout des outils, des autodiagnostiques et des matrices réutilisables au quotidien.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

La partie « **Mettre en pratique** » vous permet de vous entraîner, et grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

Enfin, pour aller plus loin vous trouverez :

- un lexique ;
- une bibliographie.

Véritable outil d'autoformation, cet ouvrage est rédigé par des experts reconnus qui apportent au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

**Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités personnelles et professionnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :**

ESF Sciences humaines Service Lecteurs  
3, rue Geoffroy-Marie 75009 Paris  
info@esf-scienceshumaines.fr

# PLAN D'AUTOFORMATION

---

Pour vous guider, nous vous proposons de suivre les différentes étapes propres à une prise de fonctions et d'aborder les questions qui l'accompagnent.

Chaque étape, en rapport avec les 7 chapitres de l'ouvrage, vous amènera à réaliser un certain nombre d'exercices et à faire le point grâce à des autodiagnostic.

Au-delà de simples corrections, la partie Corrigé des exercices vous apportera une analyse pratique des questions et problèmes soulevés ainsi que des matrices réutilisables directement sur le terrain, à l'instar de ce qui est fait dans un séminaire de formation.

Alors, prenez en main votre réussite. À vous.

- 1 Lisez l'introduction.
- 2 Faites l'exercice 1 sur votre perception de votre rôle de manager.
- 3 Lisez le chapitre 1.
- 4 Faites l'exercice 2 pour déterminer les grandes orientations de l'entreprise.
- 5 Lisez le chapitre 2.
- 6 Faites l'exercice 3. Faites-vous aider par des collègues si nécessaire.
- 7 Faites l'exercice 4 sur le diagnostic de votre équipe comme unité de production. Ne répondez qu'aux items qui vous concernent, puis exploitez le corrigé.
- 8 Réalisez les exercices 5 et 6 pour repérer vos points forts et vos points faibles dans la situation présente.

- 9 Préparez, avec l'exercice 7, votre négociation des objectifs et des moyens avec votre hiérarchie.
- 10 Lisez le chapitre 3.
- 11 Faites les exercices 8 et 9 pour préparer vos premiers contacts.
- 12 Après vos premiers contacts, effectuez l'exercice 10 pour repérer les besoins de l'équipe qui ne seraient pas pris en compte.
- 13 Lisez le chapitre 4.
- 14 Faites les exercices 11 et 12 pour déterminer vos propres motivations.
- 15 Faites l'exercice 18 pour tester vos réactions aux conflits.
- 16 Lisez le chapitre 5.
- 17 Répondez aux exercices 13 et 14. Confrontez vos choix aux corrigés.
- 18 Testez vos façons de faire avec l'équipe avec les exercices 15, 16 et 17.
- 19 Lisez les chapitres 6 et 7.
- 20 Faites les exercices 19 et 20.
- 21 Préparez votre plan de réussite avec l'exercice 21.



# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>PLAN D'AUTOFORMATION</b> .....	4
<b>INTRODUCTION</b> .....	11
<b>1. ÊTRE MANAGER AUJOURD'HUI</b> .....	17
Le contexte dans lequel vous prenez vos fonctions de manager .....	17
Un nouveau regard sur l'organisation .....	20
Comprendre et agir sur son environnement .....	27
Un leitmotiv : anticiper, mesurer et suivre .....	33
<b>2. FAIRE LE POINT AVANT D'AGIR</b> .....	35
Analyser son environnement .....	35
Obtenir de sa hiérarchie les moyens d'exercer sa responsabilité .....	43
Diagnostiquer ses styles préférentiels de management .....	48
<b>3. PRENDRE CONTACT AVEC UNE ÉQUIPE DÉJÀ CONSTITUÉE</b> .....	53
Comprendre et traiter les résistances .....	53
Établir les premiers contacts .....	63
Préparer et mener votre première réunion .....	67
Mener des entretiens pour connaître ses collaborateurs .....	70
<b>4. SE POSITIONNER ET MENER LE CHANGEMENT</b> .....	73
Organiser et mettre en place des règles de fonctionnement .....	73
Mettre en place un système de communication .....	76
Responsabiliser ses collaborateurs .....	79
Gérer les désaccords liés à la prise de fonction .....	87

<b>5. PILOTER SON ÉQUIPE</b> .....	93
Repérer les motivations .....	93
Fixer des objectifs aux collaborateurs .....	105
Oser déléguer .....	107
L'entretien d'appréciation .....	115
Et en télétravail ? .....	122
<b>6. PARTIR SUR UNE GESTION SAINNE</b> .....	127
Mesurer pour anticiper .....	128
Le suivi des coûts : une affaire de méthode .....	133
Faire des prévisions budgétaires .....	137
<b>7. MANAGER LES RESSOURCES HUMAINES</b> .....	143
Recruter et intégrer .....	144
Développer l'employabilité interne et externe : un nouvel enjeu .....	153
Diagnostiquer les compétences .....	156
Détecter les potentiels .....	157
Mieux comprendre le système de rémunération et parler de rémunération totale .....	160
Télétravail et la gestion des ressources humaines .....	165

## METTRE EN PRATIQUE

1. Votre perception sur vos rôles de manager .....	175
2. Les grandes orientations de l'entreprise .....	177
3. Faites le point sur les normes dans votre entreprise et dans l'équipe .....	180
4. Faites le diagnostic de votre équipe comme « unité de production » .....	184
5. Évaluez les compétences comportementales nécessaires à votre nouvelle fonction .....	193
6. Diagnostiquez vos futurs styles de management .....	198
7. Négociez les moyens de votre mission avec votre hiérarchie .....	210
8. Réussissez la réunion de prise de contact .....	212
9. Préparez vos premiers entretiens .....	214

10. Faites le bilan des différents besoins de l'équipe .....	215
11. Repérez vos propres motivations .....	219
12. Diagnostiquez vos formes d'engagement .....	221
13. Faites le point sur la façon dont vous appréhendez la délégation .....	222
14. Traitez les erreurs .....	224
15. Développez des comportements efficaces .....	226
16. Comment conduisez-vous vos entretiens ? .....	230
17. Testez vos façons de faire .....	232
18. Repérez vos attitudes face aux conflits dans l'équipe .....	234
19. Que type de recruteur êtes-vous ? .....	237
20. Les plus et les moins d'une rémunération variable .....	240
21. Bâtir son plan de réussite à six mois .....	241
<b>CORRIGÉS DES EXERCICES .....</b>	<b>243</b>
<b>LEXIQUE .....</b>	<b>279</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>284</b>



# INTRODUCTION

---

Le monde bouge, vous aussi. Vous évoluez dans une fonction d'encadrement ? C'est votre premier poste de manager ? Vous êtes amené à encadrer une équipe plus importante qu'auparavant ? Vous devenez le manager de l'équipe à laquelle vous apparteniez ? Toutes nos félicitations !

Être promu, se voir confier de nouvelles responsabilités, c'est une situation extrêmement motivante, voire grisante. Votre hiérarchie vous a choisi ! Elle considère que, pour ce poste, vous représentez le meilleur atout dont elle dispose. C'est une marque de reconnaissance. La décision de votre nomination fait partie des décisions qui se prennent dans la réflexion et le calme. Elle entraîne de nombreuses conséquences, à court et à long termes, sur vous-même, vos nouveaux collaborateurs et l'entreprise. C'est donc une décision d'ordre stratégique au même titre que le choix ou l'abandon d'un segment de marché, par exemple.

Mais revenons à vous : prenez le temps de savourer cette douce euphorie liée à cette évolution de votre carrière, ces moments sont si rares ! Nous vous souhaitons bien évidemment bonne chance et nous vous souhaitons également de pouvoir faire vivre prochainement une telle aventure à un ou plusieurs de vos collaborateurs. Nous pouvons dès maintenant parier que vous vous souviendrez longtemps de la personne qui est à l'origine de votre nomination. Elle a su voir en vous le potentiel pour réussir dans ce poste et, de plus, elle vous fait confiance. Déceler un potentiel et faire confiance, voilà déjà deux beaux rôles liés à la fonction de manager !

Mais qu'est-ce qui va changer pour vous ?

---

## L'appartenance à deux groupes

---

En tant que collaborateur, vous échangez librement avec vos collègues sur l'entreprise, son fonctionnement, les décisions prises par la direction : on

critique, on rouspète... Le statut de manager va impliquer pour vous un double devoir de réserve :

- certaines informations communiquées par la direction ne doivent pas être transmises au personnel ;
- à l'inverse, certaines informations, communiquées par les membres de l'équipe, ne doivent pas remonter à la hiérarchie.

Ce qui caractérise votre nouveau statut de manager, c'est l'appartenance simultanée à deux groupes : le groupe des collaborateurs (votre équipe) et le groupe de direction (les encadrants) vis-à-vis desquels vous allez devoir être solidaire.

---

## **Vos relations avec votre entourage**

---

Bon gré mal gré, vos relations avec les autres vont changer. C'est d'autant plus perceptible et par moments surprenant que c'est souvent l'entourage lui-même qui initialise ces changements.

Vos nouveaux collaborateurs (anciens collègues) vous parlent différemment, passant par exemple du tutoiement au vouvoiement.

Vos anciens collègues ont des relations plus distantes avec vous, nous y reviendrons.

### **Les risques**

- Pratiquer le copinage qui entraîne une difficulté à se positionner en tant que manager.
- Générer des incohérences dans ses comportements de manager.
- Être discrédité auprès de sa hiérarchie.

Au-delà de la relation, il se peut que, comme nous l'avons si souvent constaté, l'organisation physique change : un bureau plus spacieux, plus isolé, des privilèges nouveaux - les déplacements, les remboursements de frais, pour ne citer que quelques-uns des aspects qui montrent bien que vous avez changé de « monde » ou de « paradigme » (paradigme = ensemble de problèmes à étudier et des techniques propres à leur étude). Oui, vous avez changé (ou vous allez changer) sur plusieurs niveaux professionnels et relationnels. La meilleure preuve, c'est que cela se concrétise presque toujours par une évolution de la rémunération.

## Un niveau de solitude accru

Vous devenez la cible de tous les regards : convoitise de la part de concurrents déboutés, nécessité de prendre des décisions sans pouvoir faire aussi souvent appel à la hiérarchie, observation attentive de la part des collaborateurs pour lesquels vous servez de modèle.

### Les risques

- Paternalisme : donner pour recevoir de la reconnaissance.
- Incohérence entre le discours et les actes.

## Un changement de niveau de responsabilités

En tant que collaborateur, vous étiez responsable de votre travail ; en tant que manager, vous devenez responsable des résultats de vos collaborateurs, c'est-à-dire d'un travail effectué par d'autres pour lequel vous n'êtes pas nécessairement compétent. Vous êtes mis en situation de devoir assumer, non seulement vos erreurs, mais également celles commises par vos collaborateurs. En devenant manager, il va être nécessaire de gérer leur organisation, leur temps de travail, leur activité et leurs résultats, avec également une responsabilité humaine...

### Les risques

- Continuer à faire au lieu de faire faire.
- Ne pas déléguer suffisamment.
- S'approprier les réussites de ses collaborateurs mais pas leurs erreurs.
- Déléguer en suivant une démarche incohérente.

## Une augmentation de la charge de travail

Lors de nos interventions en entreprise, nous constatons souvent la situation suivante : puisque M. ou Mme X est très compétent dans ce poste, par exemple de commercial, nommons-le chef des commerciaux. Il continuera de s'occuper d'un certain secteur de clientèle puisqu'il est performant et, en plus, il fera bénéficier les autres de ses compétences en leur montrant l'exemple. Le changement quantitatif est là : je continue d'exploiter mes compétences techniques sur un domaine mais, en plus, il faut que je suive le travail de ceux que j'encadre. Comme cela est nouveau pour moi, je vais passer du temps à apprendre mon nouveau métier. La concrétisation de ce surcroît de travail aura pour conséquence quelques semaines ou mois très chargés en heures...

---

## De la gestion du contenu à la gestion des processus

---

S'il y a une personne dans l'équipe qui doit prendre du recul par rapport à la situation vécue, c'est le manager. Il doit être en mesure de faire ce délicat exercice : « se mettre au balcon pour se regarder passer dans la rue ». Même si, par moments il continue d'avoir le « nez dans le guidon », il a la responsabilité de pouvoir répondre à chaque instant à la question : « Et après ? » Il s'interroge sur les ressources dont il dispose et celles qu'il lui faut acquérir, sur ce que ses clients internes et externes lui demanderont demain, sur l'état de fraîcheur et de disponibilité de son équipe... Ainsi, vous passez d'une logique de *faire* à une logique de *faire faire*. Vous allez vous intéresser également maintenant à *comment faire pour mieux faire ou faire plus*. Vous vous interrogerez aussi sur la façon dont on acquiert le *savoir-faire pour faire*. Enfin, pour la réussite de votre équipe et pour la vôtre, une fois les premiers résultats atteints, vous agirez pour les *faire connaître*.

En tant qu'expert, vous aviez jusqu'à présent à gérer un contenu : les connaissances, les savoir-faire liés à cette expertise. En tant que manager, vous allez devoir gérer des processus relationnels : assurer le lien entre la direction, les autres services et votre équipe, assurer des régulations et garantir la cohésion de votre équipe.

---

## Un nouveau système de reconnaissance

---

En ce qui concerne les signes de reconnaissance que l'on se donne (sources de satisfaction), il s'agit d'apprendre à savourer le fait de faire faire et non plus de faire. Par ailleurs, il s'agit d'intégrer la dimension temps : alors que les sources de reconnaissance de l'expert sont souvent immédiates (la satisfaction du travail bien fait), les résultats d'un management efficace s'évaluent à plus long terme et s'apprécient à la fois sur des critères quantitatifs et qualitatifs.

La non-prise en compte de cette nouvelle situation risque de rejaillir sur la gestion de votre temps de manager. La tentation peut en effet être forte de continuer :

- à effectuer les activités gratifiantes ;
- à assumer directement les activités pour lesquelles on a été reconnu jusqu'à présent.

■ **Exemples** : le manager commercial qui continue à faire du commercial ;  
le manager de formation technique qui continue à s'occuper de technique.

---

## Les trois rôles d'un manager

---

Au-delà de l'expertise propre à votre service et par conséquent, de la vôtre, les nouveaux rôles qu'il vous faut endosser sont ceux du leader, du gestionnaire et du stratège.

● **Leader.** Le leader, c'est le chef. Qu'attend-on de lui ? On attend qu'il soit le premier en ligne, qu'il montre l'exemple, qu'il donne envie à chacun de se dépasser pour lui. Il accueille, il intègre, il donne des informations, il explique, il analyse les informations, il relie les informations aux préoccupations de ses subordonnés, il motive en étant motivé lui-même.

● **Gestionnaire.** Le manager gère : il analyse et sélectionne les indicateurs utiles et pertinents. Il sait à chaque instant où il en est et où en est son équipe, il fixe des objectifs, il élabore et fait élaborer des plans d'actions, il planifie, il suit, il contrôle, il fait le point, il analyse les écarts et prend des mesures correctives.

● **Stratège.** Stratège, le manager anticipe. Il décide, il fixe les grandes orientations, il se donne des principes d'actions, il a une vision et la fait partager, il explique les valeurs qui sont les siennes, il gère son service et ses collaborateurs sur le long terme, il sait doser autorité, entente et négociation.



# 1

## ÊTRE MANAGER AUJOURD'HUI

---

Ce premier chapitre commence par présenter l'environnement dans lequel évolue le manager avant de poser un nouveau regard sur l'organisation.

Il insiste ensuite sur l'importance pour le manager d'avoir une vision globale de la situation et se termine sur 3 fonctions clés du management : l'anticipation, la mesure et le suivi.

### LE CONTEXTE DANS LEQUEL VOUS PRENEZ VOS FONCTIONS DE MANAGER

Des changements profonds s'imposent aux entreprises de tous les secteurs d'activité et mettent en question, non seulement les organisations, mais aussi le rôle et les pratiques des managers.

Après les belles et faciles années, dites des « Trente Glorieuses », les contraintes, l'incertitude de l'avenir, même immédiat, la complexité des situations, le manque de visibilité, les exigences accrues des marchés en même temps que le ralentissement des activités ont créé un environnement difficile. Ce nouvel univers exige des managers qu'ils modifient leurs habitudes, leurs méthodes et leurs comportements de managers. Ils n'y sont pas toujours prêts, et ce d'autant plus qu'ils se sentent remis en cause, parfois menacés dans leur statut et dans leur rôle. De fortes attentes s'expriment à leur égard, à la fois de la part des dirigeants et de leurs collaborateurs.

#### Une modification des lois du marché

C'est une évidence que de dire que la concurrence est de plus en plus forte et cela de plusieurs manières comme nous allons le voir.

- Les secteurs traditionnellement concurrentiels ont vu cette concurrence s'exacerber sous le double effet de la récession des marchés et de l'exigence accrue des clients.
- Des secteurs jusqu'à présent « protégés » se trouvent soumis à la loi du marché.
- La concurrence s'est élargie géographiquement (mondialisation des marchés) mais également dans la conception des marchés : des entreprises diversifient leurs activités vers des marchés porteurs et se retrouvent concurrentes alors qu'elles ne l'étaient pas jusqu'à présent.

Ces différentes contraintes imposent aux organisations d'améliorer leur productivité au moindre coût, d'améliorer la qualité du service au client. Pour ce faire, les entreprises passent d'organisations verticales à des organisations transversales pour mieux répondre à leurs clients, mais elles exigent en même temps des managers qu'ils soient capables d'anticiper dans des environnements complexes, de s'adapter très vite et de trouver la flexibilité nécessaire. Ils doivent intégrer pour eux comme pour leur service une accélération des rythmes imposée par leurs marchés.

### RÉAGIR À LA CONCURRENCE

**La concurrence est devenue plus forte. S'il faut pouvoir fournir des produits et des services de qualité, il faut encore aller plus vite que la concurrence, savoir anticiper et devancer les besoins du marché.**

**En effet, les exigences des clients sont de plus en plus nombreuses, nouvelles et souvent imprévues. Beaucoup d'entreprises s'accordent à reconnaître le manque de visibilité de leurs marchés en même temps que la complexité des situations auxquelles elles doivent répondre.**

**Enfin, dans des marchés en récession, il faut produire en améliorant la productivité au meilleur coût.**

---

### **Le paradigme client-fournisseur**

---

Ce sont, en effet, les problèmes et les demandes du client qui imposent aux entreprises la *transversalité* et la création de *structures ad hoc* pour de meilleures et de plus rapides réponses. Ce paradigme client-fournisseur affecte le fonctionnement de l'entreprise, mais aussi les relations internes. Il remet en cause dans les démarches qualité, le paradigme habituel des cloisonnements verticaux et du fonctionnement hiérarchique.

- IRIBARNE P. (d'), *La logique de l'honneur*, Le Seuil, Paris, 1989.
- KEPNER, TREGOE, *La vision stratégique en action*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1989.
- LABORDE G., *Influencer avec intégrité*, Inter Éditions, Paris, 1987.
- LAINÉ C., PORTANERY E., ROY E., *Révélez vos talents de leaders*, ESF, Guides pratiques Cegos, Paris, 2003.
- LANDIER H., *Vers l'entreprise intelligente*, Calmann-Lévy, Paris, 1991.
- LAPASSADE G., *Groupes, organisations et institutions*, Gauthier-Villars, Paris, 1967.
- LAPRA J.-P., *L'évaluation du personnel dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1992.
- LE SAGET M., *Le manager intuitif; une nouvelle force*, Dunod, Paris, 2006.
- LENHARDT V., *Les responsables porteurs de sens*, Insep, Paris, 2002.
- LEROY M., *Le Tableau de bord au service de l'entreprise*, Dubois, Paris 1988.
- LEVY-LEBOYER C., *La crise des motivations*, PUF, Paris, 1984.
- LEWIN K., *Psychologie dynamique*, PUF, Paris, 1959.
- LOBROT M., *La pédagogie institutionnelle*, Gauthier-Villars, Paris, 1966.
- MACK M., *L'impératif humain*, Masson, Paris, 1992.
- MARCHESNAY M., *L'économie d'entreprise*, Eyrolles, Paris, 1990.
- MICHEL S., *Peut-on gérer les motivations ?*, PUF, Paris, 1989.
- MICHEL S., LEDRU M., *Capital compétence, une approche cognitive*, ESF, Paris, 1991.
- MINTBERG H., *Voyage au centre des organisations*, Éditions d'organisation, Paris, 2004.
- MULLER J.-L., *Guide du management et du leadership*, Retz, Paris, 2007.
- MULLER J.-L., *Le pouvoir dans les relations quotidiennes*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1988.
- MULLER J.-L., *Les nouveaux styles de management*, ESF, Cegos, Paris, 2004.
- MULLER J.-L., *Managers, pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1991.
- MULLER J.-L., TREHOREL Y., *Manager un projet au quotidien*, ESF, Guides pratiques Cegos, Paris, 2005.
- NAISBITT J., ABURDENE P., *Coup d'état dans l'entreprise*, InterÉditions, Paris, 1986.
- ORGOGOZO I., *Les paradoxes du management*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1991.
- ORGOGOZO I., SERIEYX H., *Changer le changement*, Le Seuil, Paris, 1989.
- PAIN A., *Éducation informelle*, L'Harmattan, Paris, 1990.

- PAIN A., *Réaliser un projet de formation*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1989.
- PETERS T., *L'entreprise libérée*, Dunod, Paris, 1993.
- PLESSIS C., *Concevoir et gérer la formation dans l'entreprise*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1984.
- PORTANERY E., FARAU-VAN WENT C., POUPARD J.-M., *Quand les animaux inspirent l'entreprise. Le comportement animal au service du management*, ESF Sciences humaines, Paris, 2018.
- ROBIN G., *Guide en reconnaissance des acquis*, Vermette, Québec, 1988.
- ROGERS C., *La relation d'aide et la psychothérapie*, ESF Sciences humaines, Paris, 2019.
- ROGERS C., *Le développement de la personne*, Dunod, Paris, 1967.
- ROSENBERG C., *Analyse des coûts, rentabilité et productivité*, ESF, Paris, 1991.
- SAINT-SAUVEUR A., LAPRA J.-P., *La fonction formation dans l'entreprise*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1984.
- SELLES M., TESTA J.-P., *Animer, diriger une équipe*, ESF, Paris, 1999.
- SCHUTZ W., *L'Élément humain*, Interéditions, Paris, 2006.
- THIÉTART R. A., *La stratégie d'entreprise*, MacGraw-Hill, Paris, 1988.
- TISSIER D., *Le management situationnel*, INSEP, Paris, 1988.
- TROCME-FABRE H., *J'apprends donc je suis*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1987.
- VIALLET F., *L'ingénierie de formation*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1987.
- VINCENT C., *Développez votre pouvoir par l'analyse transactionnelle*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1988.
- VINCENT C., *La formation, relais de la stratégie d'entreprise*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1990.
- WATZLAWICK P., HELMICK BEAVIN J., JACKSON D., *Une logique de communication*, Le Seuil, Paris, 1972.