



HAL
open science

Le management situationnel, techniques et stratégies de gestion des hommes et des entreprises

Raphael Koné

► To cite this version:

Raphael Koné. Le management situationnel, techniques et stratégies de gestion des hommes et des entreprises. Enjeux de sociétés et recherches en éducation, Laboratoire Bonheurs/ ARDeCO, 2023, Paris Aubervilliers, France. hal-04437610

HAL Id: hal-04437610

<https://hal.science/hal-04437610v1>

Submitted on 4 Feb 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Raphael Koné est ingénieur en formation, Chargé de communication et de management d'entreprises. Docteur en Sciences de l'éducation et de la formation. Chercheur associé, CY Cergy Paris Université. Orcid : <https://orcid.org/0009-0003-6503-3487>

Titre : Le management situationnel, techniques et stratégies de gestion des hommes et des entreprises

Résumé

La gestion des personnes au quotidien est l'une des activités les plus complexes qui puissent exister, car l'être humain est un être fait de complexité. Il est à la fois singulier et pluriel. Il alterne émotions et rationalité. Dans ce contexte, le management qui est l'art de gérer les personnes s'intéresse à travers les travaux de chercheurs et d'acteurs de terrains à comment associer bien-être et implication des travailleurs et production optimale au sein de l'entreprise. Pour Corniche Kennedy (2003), tout comme Mary Parker Follett (1941), il est impossible de séparer les considérations humaines de celle de l'efficacité mécanique.

Il y a une complémentarité entre l'opérateur et l'outil de production qu'il s'agisse d'un rotative, d'un ordinateur, ou encore d'une auto laveuse.

Le management, C'est aussi la prise en compte des situations diverses et la diversité de comportements des individus. Alors nous nous interrogeons sur les démarches à mettre en place par le manager pour ne pas tomber dans la tyrannie. Notre démarche s'articule ainsi autour de quatre axes. D'abord nous nous intéressons au concept de management, puis nous présentons les quatre formes de management au sein de l'entreprise. Dans un troisième volet, nous nous intéressons à l'évaluation et à la formation pour faire évoluer les compétences. Pour finir, nous abordons l'évolution du management à l'ère du numérique.

Mots clés : organisation, implication, motivation, empathie, planification.

Title: Situational management, techniques and strategies for managing workers and companies

Abstract

Managing people on a day-to-day basis is one of the most complex activities there is, because human beings are complex beings. They are both singular and plural. They alternate between emotions and rationality. In this context, management, which is the art of managing people, is interested, through the work of researchers and practitioners, in how to combine employee well-being and involvement with optimum production within the company. For Corniche Kennedy (2003), like Mary Parker Follett (1941), it is impossible to separate human considerations from those of mechanical efficiency.

There is a complementarity between the operator and the production tool, whether it's a rotary press, a computer or a self-washer. Management also means taking into account the diversity of situations and behaviors of individuals. That's why we're looking at the steps managers need to take to avoid tyranny. Our approach is structured around four axes. First, we look at the concept of management, followed by a presentation of the four forms of management within the company. Thirdly, we look at assessment and training as a means of developing skills. Finally, we focus on the evolution of management in the digital age.

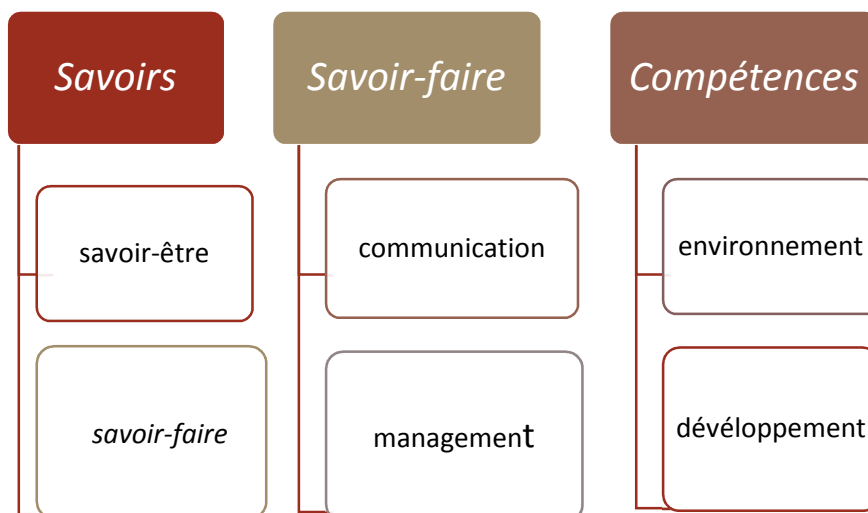
Key words: organization, involvement, motivation, empathy, planning.

I. Le concept de management, une approche pour comprendre la gestion des hommes et de l'entreprise.

Dans les années 1960, Paul Hersey et Kenneth Blanchard ont écrit de nombreux ouvrages sur le management. Les plus connus de ces écrits sont « Life-cycle theory of leadership » paru en 1967 et « The Situational Leadership » paru en 1969. Aujourd'hui encore, ils restent des références dans le domaine de la gestion des personnes en termes de leadership et de management dans le monde anglo-saxon.

Dans la même période, en France, les travaux de Jacques Piveteau, mettent en lumière le rôle du manager et l'articulation entre celui-ci et le personnel qui travaille à ses côtés. Dans un ouvrage au titre on ne peut plus clair « *Mais comment peut-on devenir manager ?* » Piveteau s'intéresse à ce chef, à ce dirigeant à la fonction délicate qui a la charge de gérer les personnes et de veiller au bon fonctionnement de l'entreprise. C'est un clinicien, il travaille à partir du terrain. Il s'appuie sur les observations et les échanges avec les managers en activité. En plus des travaux issus du terrain, le chercheur prend appui sur différents champs disciplinaires comme la sociologie, l'ergonomie, la communication et bien entendu la psychologie du développement. La pratique de l'écoute active est au cœur des méthodes positivistes. Le chercheur procède par des entretiens et de questionnaires. Il est au plus près des réalités du terrain, il se confronte aux subjectivités et aux quotidiens de ceux qui travaillent. Il s'agit notamment de managers, d'encadrants, de personnes à responsabilité, des cadres et des dirigeants. Son cadre conceptuel se situe au centre de la phénoménologie. Il fait des observations de terrain, constitue une base de données qu'il analyse. Il cherche à comprendre l'homme en tant que personne, mais aussi dans le cadre du travail. Le manager apparaît ainsi comme qui répond à des attentes pour mener à bien sa mission. Pour cela, il est détenteur de savoir, de savoir-faire et de compétences.

Schéma 1 : Savoirs faire et compétences du manager



Le schéma 1 ici illustre l'interconnexion entre savoir, savoir-faire et compétence. Le manager évolue dans un environnement bien déterminé. Le climat au sein de l'entreprise détermine les conditions d'une communication optimale. Ce climat est un indicateur pour que le management situationnel apporte du développement aux travailleurs et améliore la productivité de

l'entreprise. L'homme reste le centre de l'activité de management. C'est un être social autour duquel s'organise la vie de l'entreprise. En effet, « *la base la plus profonde de la nature humaine, les couches les plus intérieures de sa personnalité, le fond de sa nature « animale », est naturellement positif, est fondamentalement socialisé, dirigé vers l'avant, rationnel et réaliste* », (Rogers 2018, p. 69).

Au travail, les rumeurs, les préjugés, et autres suspicions ne sont jamais très loin. Ils sont souvent à la base de conflits, de tensions et de malentendus. L'opérateur peut à tout moment en être victime car il est souvent considéré comme un tricheur ou un paresseux. Il passe pour celui qui ne donnerait pas suffisamment de lui-même pour les besoins de l'entreprise. Frimousse et Peretti (2021), citant Douglas McGregor, relèvent le climat de suspicion qui pèse sur celui-ci, qui en plus de tricher est considéré comme une personne qui manque de motivation :

Paradoxalement, Douglas McGregor, nous offre une recette, qui n'aurait pris aucune ride, même si elle remonte à 1960. Les deux théories X et Y, liées à la motivation et à la gestion du travail humain, sont en 2021 plus importantes que jamais avec la Covid-19 où il y a des décisions importantes à prendre au sujet des personnels. A ce titre, comment les managers pourraient-ils réintégrer leurs collaborateurs tout en assurant la sécurité et la santé sans perdre de vue l'évolution du lieu de travail ? Ces choix deviennent plus aisés avec la théorie X et la théorie Y, pour réactiver la main-d'œuvre. La théorie X est une approche de gestion qui suppose que les personnels sont généralement paresseux et ne sont pas motivés à travailler, doivent être étroitement surveillés par la direction pour réussir et ont besoin de structures d'incitation liées à leur production pour optimiser la productivité. La théorie Y, en revanche, est une approche plus participative et incitative. Elle suggère de traiter les personnels avec compassion et de les intégrer dans un sens plus large des valeurs organisationnelles et de l'engagement partagé, (Frimousse et Peretti 2021, p. 171).

Ici la théorie X, crée d'emblée les conditions de tensions au sein de l'entreprise. Dès lors que le besoin de contrôle s'impose au manager, on entre dans une spirale qui allie défiance et harcèlement. Ce n'est pas la voie la plus appropriée pour avoir l'adhésion et la cohésion de l'équipe. Le contrôle systématique imposé par le manager est quelquefois le signe d'un manque de confiance en soi, d'une faiblesse ou tout simplement les éléments caractéristiques d'une dérive autoritaire ou tyrannique. Dans l'entreprise comme dans les relations humaines, l'attention à l'autre est porteuse de confiance. L'intérêt suscite de l'intérêt. L'empathie démontre notre humanité, c'est ce que suggère la théorie Y, « *traiter l'autre avec compassion* ».

En plus de l'empathie, voire de la compassion, le manager doit aussi travailler sur la compétence et la motivation, qui sont le corollaire du bien-être des travailleurs et le gage d'une meilleure production. Pour cela, le manager axe son travail sur le développement des personnes dont il a la responsabilité. La prise en compte des besoins de celles-ci au niveau de l'environnement, et leur satisfaction à travers une écoute permanente et bienveillante atteste d'un management à visage humain. Le manager a besoin d'une équipe heureuse et efficace.

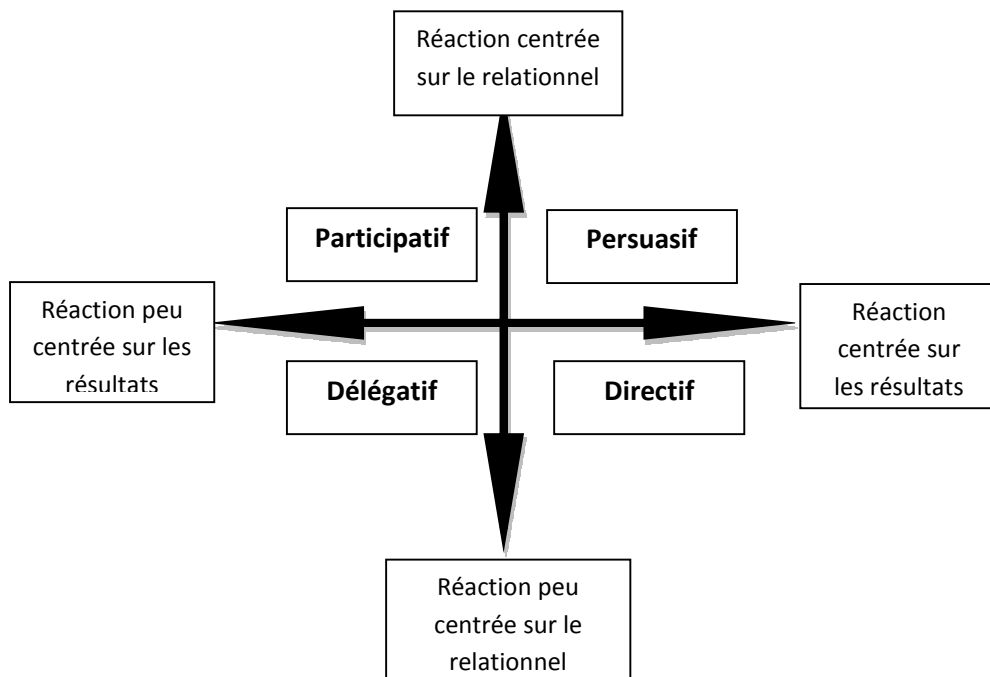
L'efficacité a besoin d'être évaluée. Celle-ci se voit et se vit dans l'autonomie des personnes à titre individuel ou dans le groupe. Tout cela confère au manager un rôle particulier, un rôle de dirigeant, donc de leader sensible aux conditions de développement de ses collaborateurs. Ainsi, un management performant est celui qui favorise l'autonomie des travailleurs. L'opérateur autonome n'a pas besoin d'avoir en permanence le chef à ses côtés ou « sur son dos ». Libre et autonome, il donne le meilleur de lui-même. C'est d'ailleurs ce constat qui nous conduit à voir les différentes formes de management.

II. Les quatre formes distinctes de management.

Dans les études sur le management, il est convenu de retenir quatre formes ou modèles ou styles, ce sont le directif, le délégatif, le persuasif, le participatif. Le schéma 2 montre ici ces différentes formes de management.

1) Le style de management

Schéma 2 : Les 4 styles de management



Chacune de ces formes a ses avantages et ses limites.

Le style directif a le but d'encadrer et de surveiller.

- Le manager s'exprime beaucoup,
- Il est constamment fréquent aux côtés des collaborateurs
- Il ordonne, il contrôle, il impose ses points de vue
- Il a une difficile relation avec son équipe
- Il ne se remet jamais en question, il tient beaucoup à sa position de « chef ».

Le style persuasif a pour objet de mobiliser les collaborateurs afin d'atteindre les objectifs fixés en y associant les collaborateurs. Le management persuasif revêt un caractère particulier :

- Il privilégie les entretiens individuels aux réunions de groupe
- Il apporte des arguments qu'il justifie constamment
- Il suscite des interrogations et des questions
- Le rôle de chef est important

Le style délégitif a pour but de responsabiliser. Le manager délègue, il associe les collaborateurs et toute l'équipe aux objectifs à atteindre. Cependant, ceux-ci doivent être compétents et expérimentés et à même de travailler en autonomie.

- Il tient à maintenir une bonne relation dans son équipe
- Il favorise la prise d'initiatives
- Il contrôle de façon périodique en fonction des évaluations d'étapes
- Il vient en appui à ses collaborateurs en fonction des impératifs
- Il peut donner une impression de « laisser-aller » dans son management.

Le style participatif associe, il permet la collaboration dans l'équipe.

- Il est dans l'empathie et la bienveillance
- Il privilégie les entretiens individuels aux réunions de groupe
- Il veille à créer et maintenir une bonne relation entre lui et ses collaborateurs. Il est plus partenaire que chef
- À l'issue des écoutes et des analyses, il fait des propositions et des préconisations dans l'optique d'apporter des améliorations.

2. Atouts et limites des styles de management

Le concept de management situationnel est développé par Hersey et Blanchard en 1996). Pour eux, il n'y a pas de modèle universel de management. Il appartient au manager de s'adapter à chacun de ses collaborateurs.

En France, l'un penseur clé du management situationnel est Dominique Tissier, c'est un homme de terrain, un homme pour qui *le management situationnel* est une des conditions d'un management réussi, c'est d'ailleurs le titre de l'un de ses livres qui est une référence dans l'accompagnement des managers, il est paru en 2003. Pour lui, le management est la conduite des hommes d'une manière générale et plus particulièrement l'accompagnement de ceux-ci dans l'exercice de leur profession. En somme, c'est la rencontre entre responsables et collaborateurs, c'est la rencontre entre décideurs et exécutants. Dans le cas d'un management situationnel, il s'agit de prêter plus d'attention à ceux avec qui le manager travaille.

Le situationnel fait référence à la situation, voire aux situations, au contexte et à l'environnement. Ici, c'est la prise en compte du cadre de travail et les individus qui y évoluent. En d'autres termes, le management situationnel combine un ensemble d'outils efficaces au service du manager afin qu'il s'adapte aux situations pour un meilleur résultat tant au niveau

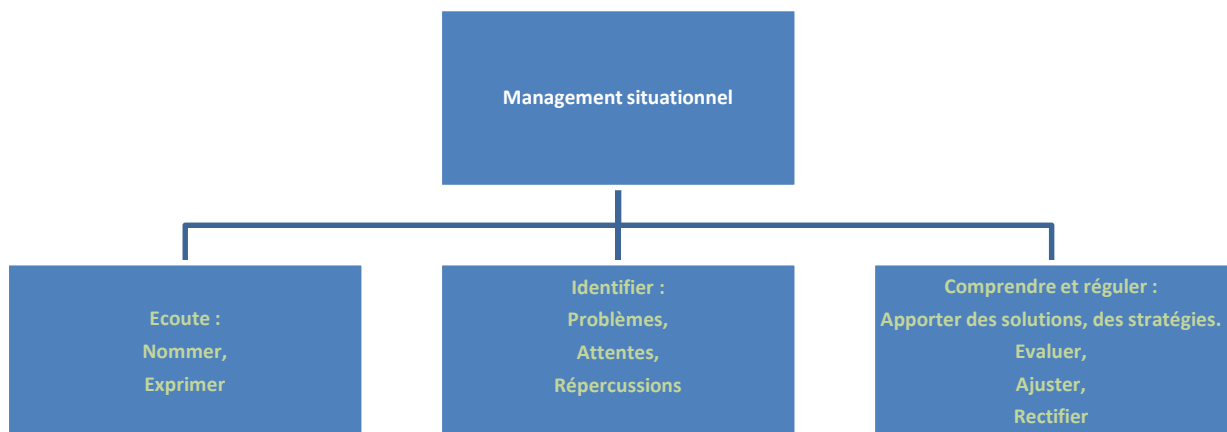
humain que professionnel pour tendre vers l'autonomie et la responsabilisation. Le bon manager pour Tissier (2003) est celui qui sait s'adapter aux situations et aux personnes sans pourtant être une girouette ou un opportuniste.

Tableau 1 : les atouts et les limites du management situationnel

Management situationnel	Posture d'auteur	Atouts	limites
Le mode directif pour structurer Le mode persuasif pour mobiliser Le mode participatif pour associer Le mode déléгатif pour responsabiliser	Le management situationnel a pour fonction d'aider à l'évolution des pratiques managériales dans une organisation en diffusant une nouvelle manière d'exercer l'autorité et la responsabilité	La participation a ses vertus : implication des collaborateurs. Reconnaissance Valorisation Autonomie	Sentiment de laisser-aller. Il est approprié des équipes très compétentes et expérimentées Donc le manager doit rester vigilant
Le salarié implication se sent reconnu, il est plus motivé et les résultats sont meilleurs.			

Dans le cadre du management situationnel, le responsable d'équipe sait prendre du recul par rapport à ses pratiques de management. Il analyse, il incite il félicite, il motive. Il prend en compte la singularité de chacun quand bien il s'agit d'un collectif.

Schéma 3 : les processus de management situationnel



Afin de faciliter les relations dans l'équipe, le manager doit :

- Développer l'écoute, donner la parole
- Associer les collaborateurs aux décisions
- Valoriser les tâches valoriser l'individu
- Favoriser les initiatives
- Tendre vers l'autonomie

- Responsabiliser l'individu
- Permettre aux collaborateurs de s'épanouir en étant efficace au travail.

La formation est l'une des pistes pour optimiser l'efficacité des collaborateurs après l'évaluation. Elle permet d'apporter des corrections et de faire des ajustements à l'issue des évaluations.

III. Evaluer et former pour faire évoluer les compétences

Qu'il s'agisse du manager, d'un consultant en formation ou d'un coach, l'évaluation doit respecter une certaine déontologie. Elle doit se faire dans le respect de l'éthique en conformité de la loi du 4 mars 2002. Pour un meilleur suivi de la personne qui entreprend une formation, il y a trois niveaux d'évaluation.

1. L'encadrement et l'évaluation

a) L'évaluation de départ

Elle sert à faire connaissance, à connaître les acquis et les prérequis et à poser ou à fixer le cadre du contrat à venir.

b) L'évaluation en cours de route ou bilan d'étape

Celle se fait en cours de chemin, elle permet de faire un point de ce qui a été fait et de rappeler les attentes par rapport à ce qui reste à faire. Ici, il s'agit aussi d'apporter des ajustements.

c) L'évaluation de fin de parcours ou bilan final

Cette évaluation a lieu en fin de parcours, il permet de faire le point sur les activités qui ont été menées. Dans tous les cas, le manager remercie le collaborateur. Il valorise ce qui a été fait. Pour ce qui est des ratés, il choisit les mots. Il rassure, il fait des préconisations, propose des pistes d'amélioration, propose des formations, car la logique de l'évaluation est de favoriser le développement des potentialités.

2. La formation

La formation convoque les savoirs, les savoirs faire et le savoir être. L'objectif est de développer l'autonomie des apprenants afin de les rendre responsables et de développer aptitudes réflexives de chacun dans le groupe. Le choix de cette démarche d'évaluation en lien avec le modèle de la formation-émancipation conduit le formateur-évaluateur selon Fabre, (1994) à adopter des postures éthiques. Dans la même dynamique, Vial (2010), « *Le formateur ne donne pas la priorité à l'apprentissage, à l'acquisition...il donne la priorité à la relation qu'il construit avec ses étudiants pour faire exister ou développer la confiance en eux et entre lui et eux, et leur donner des responsabilités et des occasions d'exercer leurs idées et leurs pensées sans jugement, ni a priori.* »

Le formateur est avant tout un accompagnateur, il doit garder cela à l'esprit, « *il donne de la priorité à la relation qu'il construit avec ses étudiants* ». Le résultat des évaluations dépend en

partie de la formation dispensée, mais surtout du climat relationnel entre le formateur-évaluateur et les formés.

3. Retour sur expérience

Nous avons animé à la demande du Responsable de la formation et de l’insertion des jeunes de la ville de Dédougou, pendant 5 jours, une session de formation pour 6 conseillers en insertion professionnelle en janvier 2018. Les modalités de la mise en œuvre de la formation et des évaluations qui ont suivi s’inscrivent dans les théories de l’apprentissage socioconstructivistes.

a) Présentation

Public : 6 conseillers en insertion professionnelle, ils sont des encadrants

Lieu : Dédougou au Burkina Faso

Intitulé de la formation : Améliorer les pratiques dans l’accueil et la gestion de public en insertion professionnelle. Les candidats-stagiaires ont été répartis en 2 groupes. La formation se passe avec un groupe, un jour sur 2 alternativement. Le dernier jour, les 6 candidats se retrouvent pour travailler ensemble, échanger et construire à partir leurs expériences.

b) Les modalités de la formation :

- Accueil et constitution des groupes selon les axes définis par les stagiaires
- Présentation de la formation
- Organisation de la journée

c) L’animation des ateliers

La méthodologie d’animation est celle du socioconstructivisme. Elle repose sur l’animation de groupe. La parole est donnée est aux stagiaires en formation. Remue-méninge et propositions fusent de partout. Le formateur est un accompagnateur, il est au second plan.

La formation s’appuie sur les besoins et le vécu des professionnels. Pour appuyer et dynamiser les séances de formation, on opte pour les jeux, les jeux de rôle et les débats. Les uns jouent, les autres sont observateurs, ils construisent ensemble leur grille d’observation.

Tableau 2 : Ateliers de formation et finalités

Situations / simulations	objectifs	Actions/ finalités
Entretien en face à face Jeux de rôles Jeux Etude de cas Le débat	Observer une situation Recueillir des informations Etablir une communication Collaborer ensemble	Développer une relation de qualité Rechercher une posture bienveillante Expérimenter une attitude empathique Placer la personne au centre des intérêts Gérer les émotions au cours des interactions

Développer une relation de qualité, favorise l'adhésion à la formation et par conséquent ouvre des perspectives favorables pour des managements bienveillants.

d) L'organisation des 3 journées

❖ Jour 1 :

Accueil
Recueil des besoins des stagiaires
Organisation des groupes de travail
Etudes de cas concrets
Présentations travaux
Bilan de la journée

❖ Jour 2

Accueil des stagiaires
Répartition des ateliers
Etude de cas
Apports théoriques
Bilan de la journée

❖ Jour 3

Accueil des 2 groupes ensemble
Apports théoriques
Etudes de cas
Préconisations
Bilan des 3 jours

Analyse et bilan de cette expérience de formation

À l'issue de ces quelques jours, les stagiaires à travers les questionnaires de fin de formation ont souligné leur satisfaction dans l'ensemble. Ils ont souhaité que les expériences de ce type soient répétées. Il a été proposé donc de faire deux bilans à 6 mois d'intervalles pour voir la solidité du travail effectué afin d'envisager une collaboration suivie. Cette perspective de travail collaboratif va buter sur la pandémie du Covid 19 et ses contraintes en 2020. Dès lors une nouvelle dynamique de travail va se mettre en place à travers le numérique.

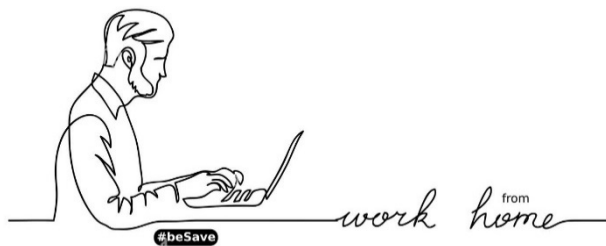
IV. Le management à l'ère du numérique

À situation particulière, dispositions particulières. L'arrivée du Covid 19 a apporté beaucoup de modifications dans de nombreux domaines, la formation, la gestion, la bureautique, en passant par la communication et le management. La crise a mis une barrière subite entre manager et collaborateurs. Tous se sont retrouvés subitement à distance de leurs équipes. Il fallait trouver les voies et les moyens pour s'adapter à cette nouvelle donne. Une grande place

a été accordé aux outils numériques à travers des plateformes comme Zoom, Teams, WhatsApp, Signal et bien d'autres.

Face aux changements qui découlent de la pandémie, le champ du management a été profondément modifié. Il fallait s'adapter au contexte nouveau. La gestion des collaborateurs se fait à distance. Le management hybride, en présentiel et à distance devient presque la norme. Aujourd'hui, ce mode management est devenu de plus en plus courant.

Dessin 1 : travail à la maison



Source : alamyimages.fr

Selon la Dares, la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, le numérique s'est progressivement imposé dans les habitudes :

Avant la crise, la Dares estimait en effet à 9 % le nombre de travailleurs français ayant recours au télétravail occasionnellement. En septembre 2021, ils sont encore 21 % même si la tendance est à la baisse. On peut sans doute estimer que l'on ne retrouvera pas les niveaux d'avant crise : de nombreuses conventions de télétravail ont été signées, notamment dans les grands groupes, et les salariés français ont expérimenté un nouveau rapport au travail. C'est sans doute la plus grosse transition vécue ces dernières années dans le monde du travail.

Le salarié, n'est plus obligé de supporter le collègue qu'il peine à saluer le matin, encore moins de rencontrer le patron ou manager tyrannique qui se prend pour le maître du monde. Le rapport au travail change. D'une certaine manière on gagne en liberté, on s'évade à la maison.

Dessin 2 : posture de travail à la maison



Source : vecteezy.com

Ces différents dessins attestent de l'évolution des postures des travailleurs à l'abri du regard inquisiteur des patrons, des collègues et surtout des managers. Le travail s'effectue dans différents endroits, dans la salle de bain, dans le canapé et à même le sol etc.

Discussion

Le management repose sur la gestion des hommes. Carnegie (2023) souligne que mener les hommes est exercice complexe. Dans le face à face qui oppose le manager aux collaborateurs, il arrive que la méfiance cède la place à la défiance. Les professionnels des deux bords sont détenteurs de savoir, de savoir-faire, et de compétences affirmées. Aussi le manager qui a un regard sur les activités de ses collaborateurs doit manier tact et diplomatie. Selon Tissier (2010), « *la persuasion permet de susciter des projets, de générer de l'engagement, et rejoint, par son adaptation au destinataire, une forme particulière de communication managériale* », Tissier, 2010, p.53).

Le manager encadre et gère son équipe, il évalue aussi le travail de ses collaborateurs. Evaluer permet de poser ou de rappeler les bases du contrat initial. Elle se fait à trois moments distincts du parcours, au début, en cours et à la fin du parcours. L'évaluation peut alors s'accompagner de formation, celle-ci permet de faire des rectifications, des mises à niveau des savoirs existants et aussi d'acquérir de nouvelles compétences.

Conclusion

Le rôle de manager est quelquefois confronté à la critique. En effet, comment être à la fois le chef et l'ami de ceux qu'on dirige. Cela ressemble à un défi. C'est là que la question de la légitimité se pose. Aussi les diplômes et la compétence font la différence sur le terrain. Ces deux éléments permettent de faire évoluer les rapports de force au sein de l'entreprise. C'est à partir de cette force que le manager va pouvoir utiliser le management intuitif et affectif pour mettre en œuvre de manière optimale le modèle du management situationnel. Ainsi, il peut s'autoriser à mettre en œuvre le modèle du management situationnel à partir d'indicateurs objectifs mais aussi de signes subjectifs donc discutables.

Bibliographie

- Ardoino, J. (1984). Pédagogie du projet ou projet éducatif. In *Pour* : Mars/avril 84.
- Argyris, C. (1995) : *Savoir pour agir*. Paris : Ed Dunod
- Barabel, M ; Meier. O ; Teboul, T et Al. (2008). *Les Fondamentaux du Management*. Coll. Les Topos. Paris : Dunod Editions
- Bouvier, A. (2009). *Management et Sciences cognitives*. Paris : Editions PUF, 4ème Ed. 2009.
- Demazière, D. ; Roquet. P. ; Wittorski. R, (2012). *La formation professionnelle mise en objet*. Paris : L'Harmattan
- Brun, J-P. (2021). *Temoignage_FR_Jean-Pierre-Brun-impact-humains-covid_2021.pdf*
- Icsi_Temoignage_FR_Jean-Pierre-Brun-impact-humains-covid_2021*

PDF (www.icsi-eu.org)

Carnegie, D (2023). *Comment se faire des amis*. Collection livre : Paris : Le livre de poche psychologie et développement personnel

Fabre, M. (1994). *Penser la formation*. Paris : PUF.

Frimousse, S. ; Peretti, J-M. (2021). Quel style de management dans l'organisation post-Covid ? Dans *Question(s) de management* 2021/4 (n° 34), pages 97 à 171

Mis en ligne sur Cairn.info le 04/08/2021

<https://doi.org/10.3917/qdm.214.0097>

Geay, A. (1998). *L'école de l'alternance*. Paris : l'Harmattan

Guédez, A. (1994). *Compagnonnage et apprentissage* : Paris : Puf

Jorro, A. ; De Ketele. J-M (2017). *Les apprentissages professionnels accompagnés*. Bruxelles : De boeck.

Ghertman, M. (2004). *Le management stratégique de l'entreprise*. Paris : Puf

Hersy, P. (1995). *Le Leader situationnel*. Paris : Éditeur. Editions d'Organisation

Hersey, P et Blanchard, K. & Johnson, D. (1996). *Management of organisational behaviour*. London: Prentice-Hall International.

Kennedy, C (2008) : *Toutes les théories du management*. Paris : Les Editions Maxima

Pastier, K. (2022). La Covid-19 : un basculement vers une organisation par le care ? Les cas d'EHPAD et d'établissements de travail social. Dans *Management & Avenir* 2022/1 (N° 127), pages 155 à 178.

Mis en ligne sur Cairn.info le 25/03/2022

<https://doi.org/10.3917/mav.127.0155>

Piveteau, J. (2002). *Mais comment peut-on être manager*. Paris : Insep Consulting

Plane, J. M (2003) : *La théorie des organisations*. Collection Los topos 2ème édition 2003. Paris : Dunod Editions

Schön, D. (1996). *Le tournant réflexif. Pratiques éducatives et études de cas*. Montréal : Editions Logiques.

Thietard, R-A. (2008). *Le Management*, Coll. Que Sais-je, Paris : PUF Editions, 11ème Edition.

Tissier, D. (2010). *Management Situationnel. Vers l'autonomie et la responsabilisation*. Paris : Insep consulting Editions

Rogers, C. (2018). *Le Développement de la personne*. « Psychologie sociale », Paris : Dunod-InterEditions, 1ere édition 1968.

Vial, M. (1997). *Conceptions de la régulation et apprentissage. L'auto-évaluation comme autoquestionnement*. Edité par le département des sciences de l'éducation de l'Université de Provence, Aix-Marseille 1, cahier n°9, 67-100 et cahier n°12, 143-198.

Vial, M. (2010). *Se former pour évaluer se donner une problématique et élaborer des concepts*. Bruxelles : De Boeck