

لمشروع الاجتماعي:

تعريف المشروع من منظور العلوم الاقتصادية:

"هو نشاط بشري منظم يهدف إلى انجاز هدف معين في فترة زمنية محددة (بدايتها و نهايتها محددة) يتم القيام به مرة واحدة من اجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد لإيجاد قيمة مضافة"²¹⁰

التعريف الاجرائي للمشروع الاجتماعي: "هو نشاط أو فكرة تستخدم فيه موارد معينة من أجل الحصول على منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة، وهو نشاط تلقائي يقوم به شخص معين من أجل تحقيق غرض مرغوب فيه ينفذ حتى النهاية في خطوات طبيعية وفي بيئة اجتماعية عادية

La formation entant que vecteur de production des valeurs et du renforcement identitaire

د.مداغ محمد شريف / جامعة الجزائر

د. كركوب ابراهيم عز الدين / جامعة الجزائر

Résumé

La présente communication a pour objet l'étude d'un sujet d'intérêt stratégique et de préoccupation majeure dans la dynamique de fonctionnement des organisations modernes. Elle traite des formes immatérielles et intangibles du management et de la conduite des hommes au sein de l'organisation. Dans ce sens, elle porte sur les aspects liés à la culture, au système de valeurs et à la production identitaire issue du mode de management mis en œuvre.

Plus précisément, elle s'efforcera de mettre en relief le lien entre la formation des hommes et la production de l'identité au sein de l'organisation

Pour cela, il apparaît d'ors et déjà important de sortir du paradigme de la formation traditionnelle de caractère opérationnelet qui se réduit à des opérations de perfectionnement, de recyclage visant uniquement à réparer le comportement au travail en y ajoutant plus d'habileté humaine. Il s'agit pour le manager de prendre conscience de la place stratégique qu'occupe la formation aujourd'hui en tant que vecteur reconnu d'adaptation au changement et d'accélérationde la dynamique organisationnelle en vue de stimuler la performance.

En effet, la formation a connudurant ces dernières décennies une véritable métamorphose, pour atteindre de nos jours une dimension stratégique parce que les managers ont compris que ce qui fait la différence entre les entreprises c'est la qualité de leur investissement humain et l'engagement du top management en matière de formation des hommes et de développement des compétences

نص المداخلة:

Introduction:

La présente communication a pour objet l'étude d'un sujet d'intérêtstratégique et de préoccupation majeure dans la dynamique de fonctionnement des organisations modernes. Elle traite des formes immatérielles et intangibles du management et de la conduite des hommes au sein de l'organisation. Dans ce sens, elle porte sur les aspects liés à la culture, au système de valeurs et à la production identitaire issue du mode de management mis en œuvre.

Plus précisément, elle s'efforcera de mettre en relief le lien entre la formation des hommes et la production de l'identité au sein de l'organisation

Pour cela, il apparaît d'ors et déjà important de sortir du paradigme de la formation traditionnelle de caractère opérationnelet qui se réduit à des opérations de perfectionnement, de recyclage visant uniquement à réparer le comportement au travail en y ajoutant plus d'habileté humaine. Il s'agit pour le manager de prendre conscience de la place stratégique qu'occupe la formation aujourd'hui en tant que vecteur reconnu d'adaptation au changement et d'accélérationde la dynamique organisationnelle en vue de stimuler la performance.

En effet, la formation a connudurant ces dernières décennies une véritable métamorphose, pour atteindre de nos jours une dimension stratégique parce que les

managers ont compris que ce qui fait la différence entre les entreprises c'est la qualité de leur investissement humain et l'engagement du top management en matière de formation des hommes et de développement des compétences

Ainsi, dans le cadre de la présente réflexion, il s'agit d'analyser le rapport entre la réalité observée au sein des entreprises algériennes en matière d'accomplissement de programmes de formation formels répétitifs et le sens profond que revêt le management de la formation reconnu aujourd'hui en tant que vecteur de conduite du changement, de production de valeurs et d'identité au sein de l'entreprise moderne.

Comment faire face à la déchirure identitaire vécue par le facteur humain et provoquée par l'écart grandissant qui se creuse entre, une gestion artisanale traditionnelle répétitive et d'une part, et la nécessité pour le manager moderne d'intégrer et d'appliquer la philosophie et les principes du management moderne?

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines en particulier, il est à noter la persistance d'une vision technique et conjoncturelle de la fonction formation et responsable en grande partie du mal être ressenti par les employés d'un grand nombre d'entreprises en Algérie,,publiques et privées, avec pour conséquences la faiblesse chronique des résultats économiques atteints.

Le choix de notre thématique est motivé par des préoccupations scientifiques académiques et pratiques, A cet effet, la présente réflexion s'inscrit dans le cadre des efforts d'investigation et d'observation menés par nos soins au sein du laboratoire de recherche en management de l'école des hautes études commerciales, d'une part, de même qu'elle s'appuie sur les résultats des activités d'encadrement de stages et de travaux de recherche post gradués en entreprise.

Par ailleurs, la recherche universitaire a le privilège de pouvoir sortir des sentiers battus imposés par les pratiques sociales en cours au sein des organisations,et qui relèvent plus du maintien des automatismes et de la routine que de la recherche de l'amélioration continue. Dans ce sens, la formation constitue encore dans nos entreprises un acte de gestion isolé et matérialisé par un cout traduit dans des

écritures comptables, elles même régies par des règles et procédures déconnectées du projet de l'entreprise.

1/ L'organisation, espace de production de valeurs:

Pour O.Vassel « Au niveau collectif, les valeurs sont censées remplir une fonction identitaire, constituer un facteur d'intégration, et contribuer à la socialisation des individus. Au niveau individuel, elles permettent un investissement symbolique voire affectif sans lequel aucun groupe social ne parvient à se constituer et perdurer. Elles sont censées créer « du lien » entre les individus et constituer un facteur de motivation supplémentaire ; Elles justifient les modèles d'action, elles leur donnent un sens. »²¹¹

L'organisation classique s'est longtemps focalisé uniquement sur les aspects techniques et matériels de ses activités ou même le facteur humain a été chosifié et perçu comme un accessoire du système technique. En effet, La gestion de l'organisation a longtemps nié la spécificité de l'être humain et la nécessité de le comprendre pour mieux l'intégrer et le faire adhérer aux objectifs de l'entreprise.

H.Migeon a souligné à cet effet « la mentalité du technicien va de plus en plus dans le sens de la chosification, ce qui tend en quelque sorte à faire disparaître la notion de valeur »²¹².

Au cœur des changements accélérés d'un environnement mondialisé, de plus en plus complexe et incertain, la recherche et la mise en œuvre de l'identité individuelle et collective devient une des finalités stratégiques du management de l'entreprise. Dans ce cadre, à côté des dimensions traditionnelles techniques et comptables qui régissent le fonctionnement de l'entreprise, le rôle des sciences humaines et sociales devient incontournable afin de pouvoir expliquer, analyser, interpréter les phénomènes humains et socioculturels apparents et cachés, pour nous permettre de mieux comprendre et mobiliser les ressources humaines.

²¹¹O.Vassel: crise du sens, ed village mondial, p51)

²¹²H.Migeon: le monde après 150 ans de technique, ed d'organisation, Pairs, 1958, p39. cité par: Marcel Laflamme, Le Management: approche systémique, théories et cas, éd Morin, sd.

La crise multidimensionnelle qui affecte l'organisation économique et sociale de notre époque, ne peut être traitée qu'en se focalisant sur les causes profondes des phénomènes dont les aspects psychosociaux et culturels en forment l'élément le plus pertinent. Parce que l'entreprise est avant tout, un espace complexe d'interactions sociales et de production de valeurs et de rapports humains informels.

« Pourquoi recentrer l'entreprise sur le collectif et non uniquement sur l'individuel ? » s'interroge J.F.Claude (le management par les valeurs) et ajoute : « pour l'entreprise du troisième millénaire, faire travailler ensemble des collaborateurs autonomes, et les meilleurs, devient un enjeu majeur et un défi. Défi, car la valeur ajoutée des hommes, en situation de travail, n'est plus seulement dans leur rapport individuel à la machine ou à l'outil mais elle repose aussi sur la relation qu'ils nouent entre eux, autour de la production »²¹³

Il souligne, par ailleurs, que manager par les valeurs permet la réalisation d'une synergie permanente issue de la dynamique collective créée au sein de l'organisation : « Expliciter et faire vivre les valeurs, c'est dégager tout un champ de préférences, de volontarismes, d'idéaux qui constitue des références communes pour les collaborateurs. Peut-on coopérer sans préalablement trouver ce qui « fait vivre ensemble », c'est à dire un accord sur certaines valeurs, des normes et des règles ? Cette toile de fond de points de repère communs, une fois constituée, n'est-elle pas en mesure de renforcer l'envie de travailler ensemble ? Ne va-t-elle pas favoriser une action de chacun orientée vers l'intérêt supérieur de l'entreprise ?

De son côté, R .Reitter explique : « ce que l'on veut être dépend de ce que l'on est ...ce que l'on est dépend également du contexte quotidien de l'action... , l'entreprise est productrice de symboles : ses rites, ses mythes ou ses histoires, ses tabous, ses valeurs, ses normes sociales, ses modèles et ses héros, ses codes vestimentaires, de langage, d'aménagement ou d'utilisation de l'espace. De plus, aucune entreprise n'est indépendante de sa culture nationale d'origine ni de la langue

²¹³J.F.Claude: le management par les valeurs,

qu'elle utilise. Toutes ces marques de l'identité collective forment un système qui a sa propre logique »²¹⁴.

La production de valeurs est également un processus évolutif, mais il porte en lui-même des forces d'inertie puissantes réfractaires au changement et préférant le confort de l'habitude, et selon ce même auteur « L'entreprise comme l'individu et la nation, a une spécificité et une continuité. Elle est un système humain capable de s'engager dans des cercles vertueux ou des cercles vicieux la rendant inadaptée à ses marchés. Mais, s'il lui faut changer, il lui manque cette conscience d'elle-même. Elle ne peut changer que par l'action des hommes, et les hommes, s'ils restent dans l'entreprise, ont souvent de bonnes raisons de ne pas risquer l'aventure consistant à reposer les questions fondamentales : qu'est-ce que nous sommes ? Qu'est-ce que nous sommes ensemble ? Qu'est-ce que nous voulons être ?

Comme tout projet qui concerne la construction d'une grande œuvre, la production de l'identité organisationnelle émane des interactions avec le milieu ambiant et de l'interdépendance des acteurs en interne, c'est la résultante de ces deux facteurs qui lui donnent un sens et qui constitue la boussole des différents intervenants.

Le même auteur conclue ainsi son article : « Vivre c'est changer. Ce n'est pas le changement qui est inacceptable, c'est le changement qui ne serait que programmé et non porteur de sens »²¹⁵.

2/ La formation en tant que vecteur d'anticipation et de conduite du changement

L'observation des pratiques managériales a porté sur le projet formation initié par plusieurs entreprises algériennes, nos investigations se sont focalisés sur l'analyse du lien entre l'acte de former et sa relation avec les orientations globales du top management considérées comme la formulation du système de valeurs inscrit dans le projet de l'entreprise.

²¹⁴R .Reitter: (l'identité au cœur du changement), in revue expansion revue management 03/98, p108,109.

²¹⁵ Ibid., p. 109

Notre expérience sur le terrain ainsi que la lecture de travaux et rapport se rapportant à cette question nous ont permis de relever un certain nombre de dysfonctionnements et d'inadaptations du système de formation aux réalités du terrain des entreprises.

L'ensemble des contenus des programmes de formation, des cahiers des charges et des plans de formations restent dominés par des préoccupations techniques notamment les programmes de formation en management et gestion des ressources humaines, etc. Les aspects liés aux dimensions socioculturelles et identitaires ne trouvent pas de place dans les projets de formation, de même que les méthodes pédagogiques restent marquées par un enseignement descriptif basé plus sur la définition des concepts universels sans des efforts d'adaptation et sans référence à des études de cas se rapportant à la réalité de l'entreprise algérienne.

Cette inadéquation a pour principale conséquence de ne pas permettre aux apprenants la capitalisation des savoirs et connaissances transmises, ce qui empêche les apprenants de développer leur savoir-faire dans les différents secteurs d'activité observés. Par ailleurs, malgré les efforts faits en matière de formation en entreprise, en particulier dans les domaines liés aux comportements humains (communication, relations humaines, gestion des conflits, etc.), les retombées en termes de savoir être sont très minimes avec la persistance de comportements négatifs ancrés dans la culture de l'entreprise, et qui se manifestent par un climat ou règnent en permanence les conflits et les luttes intestines.

La formation, en tant que moyen de réponse et de production du changement n'a pas eu l'effet escompté. Les raisons cachées demeurent la méconnaissance de l'humain et l'absence de politique de motivation, d'adhésion et de mobilisation des hommes , cela se traduit par une tendance à la généralisation des comportements contreproductifs : préjugés, projection, transferts, déplacement, résignation, etc.

Toutes ces déviations et incohérences sont, à notre sens dues à la persistance d'une logique administrative voire bureaucratique du projet de formation et les raisons principales de l'échec de ce projet sont :

- Absence de philosophie orientée projet de formation
- Déficit de l'engagement des acteurs concernés par la formation
- Absence d'une réelle définition des besoins de formation et leur traduction en objectifs pédagogiques.
- Inexistence de passeport de formation
- Déficit d'implication des formés faute de culture de participation, de partage et de responsabilisation.

D'un autre point de vue, nous avons retenu lors de nos travaux de recherche sur le terrain l'absence d'une vraie responsabilité dédiée à l'activité de formation et de développement des compétences. Les entreprises observées par nos soins sont dotées de responsables ne disposant ni de compétences managériales, ni de pouvoirs, ni d'approche globale et transversales.

Nous avons rencontrés sur le terrain d'investigation des gestionnaires qui gèrent des dossiers plus dans le sens d'administrer que dans celui de manager et de le changement.

En fait, de nos jours le responsable de la formation devient un acteur important et parmi les rôles qui lui sont assignés, celui de développer « le marketing interne des ressources humaines » dans le sens de la « promotion des métiers», de la « recherche et renouvellement des compétences», de partager avec les autres managers, il s'agit d'un mot, d'un homme d'écoute et d'observation de tous les signaux émis au sein de l'entreprise.

Comme nous l'avons montré, la formation n'est pas lié uniquement au service ou au département de formation, il s'agit d'une activité basée surtout sur le partage, voir la participation de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Dans ce sens Philippe Bernier, dans son ouvrage intitulé « Responsable formation et compétences»²¹⁶, estime que la construction du métier de responsable formation passe par une nécessaire complexité des composantes de sa fonction, et que l'important consiste fondamentalement à pouvoir donner du sens à ses actes de telle sorte que la formation prendra toute sa place au cœur de la réalité de l'entreprise. Il ajoute que la multiplicité des acteurs est la nécessaire individualisation des rapports que le responsable formation développera avec eux le renvoient à cette contrainte de construire avec chaque personne pour un intérêt collectif, le collectif ne constituant alors qu'une composante homogène.

La formation tout au long de la vie interpelle bien plus encore l'entreprise au travers de chacun de ses collaborateurs et renvoie les uns et les autres face à leur propre responsabilité: celle de se construire personnellement au regard d'un ensemble, car l'entreprise constitue plus encore que jamais le lieu de socialisation par excellence: égalité, intégration des demandeurs d'emploi, etc.

A titre d'exemple illustratif de la recherche de l'implication des ressources humaines, l'entreprise Toyota est considérée comme une école en matière de formation qui est perçue non pas comme une activité linéaire et technique mais une activité essentiellement sociale et comportementale et qui a pour objectif la construction et la valorisation de l'homme au travail ainsi que le renforcement de son identité individuelle et sociale liée au projet de l'entreprise.

J Liker et D Meier affirment : « nous ne fabriquons pas seulement des voitures, nous fabriquons aussi des hommes »²¹⁷, est une phrase que l'on entend souvent chez

²¹⁶ Bernier P, Responsable Formation et Compétences, édition Dunod, Paris, 2011, p. 335.

²¹⁷ J Liker et D Meier affirment : « Talent Toyota » ,éd Pearson village mondial p3.

Toyota. Chaque programme de développement d'un nouveau produit, chaque prototype, chaque défaut de qualité dans l'usine et chaque activité Kaizenest l'occasion de faire progresser les employés.

3/ Pour l'émergence du management de la formation centré sur le renouvellement du projet de formation intégré à la culture de l'entreprise et à la conduite du changement.

Pour redonner du sens au projet de formation dans l'entreprise, nous pensons qu'il est indispensable de repenser l'investissement formation en y intégrant l'ensemble des aspects liés à la production de valeurs, des normes de conduite sociale et professionnelle, signes d'appartenance et de recherche d'identité.

Cette plateforme philosophique doit être omniprésente tout le long du processus du management des ressources humaines et ce, depuis la sélection des hommes et leur intégration à l'entreprise à travers la diffusion large d'un code d'éthique et de partage de valeurs. L'organisation de séminaires, de journées d'études, de focus groupes, etc, constitueront les espaces de production de sens, des symboles, de la vision commune et de l'engagement des ressources humaines animés par le top management. En l'absence de cette dynamique, les espaces de l'entreprise se transformeront en terrain d'aggravation des conflits, des luttes de clans, d'autoritarisme, de domination de l'informel, etc, c'est-à-dire autant de signes révélateurs de l'inévitable échec.

Conclusion

Ces éléments d'analyse nous ont permis d'ouvrir le débat sur l'importance cruciale des aspects intangibles du fonctionnement de l'organisation comme le système de représentation individuelle et collective, le partage de valeurs, la production de l'identité en tant que moteur de la dynamique organisationnelle qui a un impact pertinent sur le niveau de performance.

Seulement, ces éléments immatériels ne peuvent pas s'acheter ou se transporter comme des inputs d'approvisionnement classique, car il s'agit d'un construit de projet

social et culturel rapporté à l'organisation qui doit le forger à travers l'exercice d'un management centré davantage sur l'humain et ses dimensions multiples. En fait tout changement organisationnel conséquent porte dans ses profondeurs la recherche identitaire. Ceci constitue un axe de problématique d'actualité majeur basé sur le souci permanent d'écoute et d'observation de la part du top management qui, à partir de la diffusion d'une vision claire, est en quête de synergie par la mise en œuvre de pratiques managériales centrées sur la valorisation de l'autre et permettre ainsi de montrer la voie aux collaborateurs et de produire du sens et de la cohérence en direction de toutes les ressources humaines de l'entreprise.

Quels sont les voies et moyens qui permettent d'enclencher et de faire aboutir cette démarche identitaire féconde ?

Comme le souligne à juste titre M. Crozier : « le changement ne se décrète pas »²¹⁸, car le changement n'est pas une opération volontariste ponctuelle, il s'agit d'une démarche managériale appliquée au lancement d'un projet déterminé avec pour but d'opérer des transformations planifiées. La réussite d'un changement programmé est subordonnée à la mise en œuvre d'une démarche méthodique qui se traduit par un processus de socialisation, d'éducation et de formation des hommes impliquant la préparation, la gestion et le développement des ressources humaines en relation avec le projet global de l'entreprise.

La raison d'être d'un projet de formation est liée à l'animation du projet d'entreprise.

Pour finir, Y. Cagniac²¹⁹ fournit une batterie de conseils pratiques aux chefs d'entreprise en matière de formation et de développement de compétence:

- 1) Donnez la volonté d'apprendre. Montrez l'exemple.
- 2) Donnez la volonté d'enseigner. Montrez l'exemple.

²¹⁸ M. Crozier: Le changement ne se décrète pas, SE/SP.

²¹⁹ Yves Cagniac, La bataille des compétences, ed d'Organisation, Paris, SD, SP.

- 3) Que les cadres de votre entreprise sachant qu'ils seront jugés sur la compétence de leurs collaborateurs.
- 4) Que chacun sache que vous attendez de lui d'être un professionnel.
- 5) Assurez-vous que, dans votre entreprise, il soit facile et agréable pour chacun d'apprendre des choses utiles.
- 6) Fixez-vous pour règle que toute prise de fonction ou de responsabilité nouvelle s'accompagne d'une formation appropriée.
- 7) Préparez les hommes avant d'acheter les machines. Vous économisez de l'argent.
- 8) Entre deux façons de résoudre un problème, choisissez la plus éducative.
- 9) Si vous vous apercevez que l'entreprise forme un collaborateur sans motivation ni projet, donnez-lui quelques jours de congé. Cela lui sera plus agréable et vous coûtera moins cher.
- 10) Si une action de formation se déroule sans que la hiérarchie y soit impliquée, supprimez cette action, vous ferez une économie.
- 11) Choisissez votre organisme de formation avec autant de soin que votre banquier ou votre agent de publicité.
- 12) Avant toute action de formation, faites-vous préciser les résultats attendus.
- 13) Ne fixez pas de budget global de formation à l'avance. Déterminez d'abord, une par une, les actions de formation que vous souhaitez engager, avec leur coût prévu et leur résultat espéré.
- 14) Vérifiez que vos meilleurs professionnels dont de la formation. Sinon, quel gâchis.

15) Que la négociation avec les syndicats sur la formation soit pour vous autant que possible – l'occasion de les associer à la stratégie de l'entreprise.

16) Et maintenant qui vous trouvez que la compétence est chère, essayez donc l'incompétence...

Bibliographie

ADDED et coll, Le DRH du 3ème millénaire, éditions Village Mondial, 2ème édition, Paris, 2009.

ANDREANI (P), Les compétences à la loupe, cité par HASSOUN(M), "Formation : la fin d'un mythe ?", éditions Panoramiques, 1er trimestre, n°19, 1999.

BOUTEILLER(D), Former pour performer, éditions Gestion, Paris, 2000.

Boyet (L), Equilbey (N), Le projet d'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1986

BROWN(G), Le diagnostic Global de l'entreprise, éditions d'Organisation, Paris, 1989.

CAGNIACK(Y), La bataille de la compétence, éditions Hommes et Techniques, Paris, 1985

CARRE (E) et LABRUFFE (A), Questions pour comprendre et agir le management, éditions d'Organisation, Paris 2005.

Centre des jeunes dirigeants d'Entreprise, Pour l'entreprise l'Homme est capital, Vetter Editions, Paris, 2000.

CLAUDE (J.F): le management par les valeurs, SE /SD

COULON(A.R), Université d'entreprise vers une mondialisation de l'intelligence, éditions Maxima, Paris 2002.

CREAD et ARCAADS, Elites et société dans le monde arabe, le cas de l'Algérie et de l'Egypte, éditions Casbah, Alger, 2002.

CROZIER (M) , SERIYEX(H), Du management panique à l'entreprise du XXIème siècle , éditions maxima, Paris, 1991.

CROZIER (M), L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management, post-industriel, Inter éditions, Paris, 1996.

CROZIER(M), On ne gère pas la société par décret, éditions du seuil, Paris,1979.

DAUPHINAIS (W) et coll, La science du PDG, éditions Village Mondial, Paris, 2002.

DE ROSNEY(J), Le microscope vers une vision globale, éditions du seuil, Paris, 1989,

DENNERY(M); Organiser le suivi de la formation : méthodes et outils, éditions ESF,1997.

DRUCKER(P.F), Au-delà du capitalisme, la métamorphose de cette fin de siècle, éditions Dunod, Paris, 1999.

DRUCKER(P.F), L'avenir du management, éditions Village Mondial, Montréal, 2001.

DRUCKER(P.F), L'entreprise de demain, éditions village Mondial, Paris,1999.

DU CHATELLIER(B), Le rôle du DRH dans le passage au sens cité par ADDED(E) et coll, le DRH du 3ème millénaire, éditions Village Mondial,2ème édition, Paris ,2009.

GOLEMAN(D) et coll, L'intelligence émotionnelle au travail, éditions Nouveaux Horizons, Paris, 2008.

GOLINET(C) , LAURIN(S), La formation fondamentale, un espace à redéfinir, s.é ,Paris 2001.

GUELINIER(O), La stratégie sociale, éditions Hommes et Techniques, Paris ,1982.

GUITTET(A), Développer ses compétences relationnelles, éditions Dunod,Paris,2005.

KEIJAN(A), Les nouveaux comportements dans l'entreprise, éditions Echos, Paris 1998.

KENNEDY(C), Toutes les réponses aux grandes questions du management : les solutions proposées par les auteurs les plus connus, éditions MAXIMA, Paris, 2000.

KREBS(G), Ressources humaines : nouvelles pratiques selon l'ISO 9001, éditions De Boeck, Québec,2005.

LANDIER(H), Vers l'entreprise intelligente: dynamique du changement et mutation du management, calman éditions, Paris , 1991.

LANGUNESE(E), Bâtisseurs et bureaucrates, EMA4,Lyon,1990.

LE BOTERF(G), L'ingénierie des compétences, éditions d'organisation, Paris, 2005.

LE BOTERF(G): Ingénierie et évolution des compétences, éditions d'organisation, Paris, 2004.

LIKER (J) et MEIER (D), Talents Toyota : les hommes au cœur de la réussite, éditions village mondial, Paris, 2008.

LORSCH (J) et autres, cités par LAFLAMME(M), Diagnostic organisationnel et stratégie de développement, Approche globale, éditions MORIN, 1987.

MARCH (J) et SIMON(H), Les organisations, éditions d'Organisation, Paris, 1985.

MARCUSE(H), L'homme unidimensionnel, éditions de Minuit, Paris, 1976.

MIGEON(H), Le monde après 150 ans de techniques, éditions d'organisation, Paris,1958 .

ORIMET (D), Le manager de la nouvelle génération, éditions Un monde différent, Paris, 1990.

PETERS(T) et WATTERMAN(R), Le prix de l'excellence, les secrets des meilleures entreprises, tra de l'américain par PAUMIER(C) et GARENE(M), Inter éditions, Paris,1983.

REITTER (R): l'identité au cœur du changement, in revue expansion revue management 03/98.

SALOMON(J.J), Les Gaulois, les Cow – Boys et les Samurai, rapport sur la politique française de la technologie, Paris, Juillet 1985.

SEGRESTIN(D), les chantiers du manager, éditions ARMAND, Paris, 2003.

SEKIOU (L) et d'autres, Gestion des ressources humaines, 2ème édition De Beock université, Canada 2001

SENGE (P) et coll, La danse du changement, First Edition, Paris ,1999.

SIMONET (J), De la formation au management des compétences, éditions territorial, Paris, 2008.

SOYER(J), Formations, actions, éditions d'Organisation, Paris, 2000.

TAYLOR(F.W), L'organisation scientifique de l'entreprise, éditions ENAG, Alger,1989

VASSEL (O) : crise du sens, ed village mondial, SD.

VERMOT(G), la politique sociale de l'entreprise–du projet d'entreprise au tableau de bord social, éditions Hommes et techniques, Paris,1986 .