

**LE MANAGER COACH AU SERVICE DE LA RECONFIGURATION DU MODELE
MANAGERIAL : CAS DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE**

**LE MANAGER COACH AU SERVICE DE LA RECONFIGURATION DU MODELE
MANAGERIAL : CAS DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE**

**THE MANAGER COACH AT THE SERVICE OF RECONFIGURING THE
MANAGERIAL MODEL: CASE OF TELECOMMUNICATION SECTOR IN TUNISIA**

JEDIDI INES

Enseignante chercheuse à l'Ecole Supérieure des Sciences économiques et
commerciales, Université de Tunis, Tunisie

Inesjedidi2018@gmail.com

Date de soumission: 25/04/2019

Date d'acceptation: 22/07/2019

Date de publication: 30/07/2019

DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3524552>

LE MANAGER COACH AU SERVICE DE LA RECONFIGURATION DU MODELE MANAGERIAL : CAS DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE

RESUME

Ce travail a pour objectif d'étudier la perception des managers de proximité de leurs positions en tant que managers coachs et ce, dans le cadre de la reconfiguration du modèle managérial des entreprises de télécommunication en Tunisie. Pour ce faire, une étude exploratoire a été menée auprès de 27 managers de proximité. Les résultats obtenus ont montré l'importance de leurs rôles dans le développement de leurs collaborateurs et dans la diffusion d'une nouvelle culture d'entreprise.

MOTS CLES :

Manager coach, autonomie, style de management, culture d'entreprise.

ABSTRACT

This work aims to study the perception of middle managers of their positions as manager coaches, as part of the reconfiguration of the managerial model of telecommunications companies in Tunisia. To do this, an exploratory study was conducted among 27 middle managers. The results have shown the importance of their roles in the development of their teams and in the diffusion of a new corporate culture.

KEY WORDS:

Coach manager, empowerment, management style, corporate culture.

LE MANAGER COACH AU SERVICE DE LA RECONFIGURATION DU MODELE MANAGERIAL : CAS DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE

INTRODUCTION

Face à un environnement complexe et caractérisé par des mutations profondes sur les plans économique, social et technologique, toute entreprise cherche à revoir son modèle managérial pour répondre aux enjeux de l'environnement et aux attentes des salariés et des clients et pour être compétitive. Pour atteindre ces objectifs, elle recourt à des pratiques des ressources humaines permettant le développement des employés et la satisfaction des clients. Dès lors, le coaching managérial paraît un outil approprié puisque les managers consacrent de plus en plus de temps à l'accompagnement des collaborateurs en vue de développer leurs compétences, de les responsabiliser et de favoriser leurs motivation et engagement.

En s'inspirant de la théorie « Élément humain », nous avons retenu la problématique suivante qui consiste à étudier le rôle du coaching managérial dans la reconfiguration du modèle managérial des entreprises de télécommunication en Tunisie. Elle débouche sur les questions de recherche suivantes : Comment le coaching managérial peut-il être un pilier de refonte du modèle managérial ? Et plus précisément quel est le style managérial que le coaching managérial va promouvoir ?

Pour répondre à ces questions, nous allons procéder en quatre étapes. Dans une première étape, nous définissons le coaching et présentons sa genèse et le fondement théorique du coaching managérial. Dans une deuxième étape, nous présentons sa liaison avec le style du management. Dans une troisième et quatrième étape, nous présentons respectivement la méthodologie de la recherche, la discussion et les résultats obtenus. Nous clôturons notre travail par un exposé des principaux apports et limites de notre recherche.

1. FONDEMENTS THEORIQUES DU COACHING MANAGERIAL

1.1. GENESE DU COACHING

Le coaching est défini comme étant « un accompagnement d'une personne destiné à favoriser une meilleure expression de ses qualités, de ses ressources ou de ses compétences » (ALEXANDRE, 2006, p.193). Etymologiquement, le mot coaching provient du mot français

LE MANAGER COACH AU SERVICE DE LA RECONFIGURATION DU MODELE MANAGERIAL : CAS DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE

"coche" qui signifiait une voiture de transport en commun tirée par des chevaux et utilisée au 16^{ème} siècle. La personne qui conduisait les voyageurs d'un endroit à l'autre est le "cocher". Plusieurs exemples, tels que Mentor et Télémaque, ont illustré la relation entre le coach et la personne coachée et ont mis l'accent sur le rôle du coach en tant que tuteur, facilitateur et accompagnateur (ANGEL ET AL, 2007).

A partir des années 1950, le coaching est devenu un mot à connotation sportive grâce aux travaux de Timothy Gallwey qui prétendait que, lors d'une compétition, toute personne devrait au préalable dépasser ses obstacles intérieurs qui bloquent l'exploitation optimale de son potentiel (GALLWEY, 2008). Le rôle du coach ne se limite plus à un entraînement technique et physique mais consiste aussi à une préparation mentale et émotionnelle des sportifs (ANGEL ET AMAR, 2009).

A partir des années 1980, les entreprises américaines puis françaises ont commencé à s'intéresser au coaching dans une optique du développement personnel et professionnel des employés. Le coaching en entreprise a été initialement réservé au top management, puis il a progressivement intéressé les managers de proximité (les cadres intermédiaires et les superviseurs...). Aujourd'hui, le coaching est reconnu comme une pratique de management de plus en plus demandée par les entreprises dans tous les pays du monde. De plus, il a évolué vers d'autres formes telles que le coaching managérial, le leadership coaching, le coaching d'équipe, le coaching interculturel et le coaching virtuel...

Tableau N°1 : Evolution du coaching

Période de parution	Domaine	Dénomination	Rôle du coach
Les années 50-60	Sport	Coaching sportif	Accompagnateur
Les années 80 (Etats Unis) Les années 90 (France)	Entreprise	Coaching des gestionnaires Coaching exécutif	
Les années 2000 (partout dans le monde)	Divers domaines : personnel professionnel Social familial ...	- Coaching managérial -Leadership coaching -Coaching de vie -Coaching interculturel -E-Coaching ...	

LE MANAGER COACH AU SERVICE DE LA RECONFIGURATION DU MODELE MANAGERIAL : CAS DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE

Source : Jedidi I, 2017, p 15

1.2. PRINCIPALE THEORIE

Le coaching managérial est une forme de coaching interne qui fait référence au double positionnement du responsable. En effet, il est à la fois un manager et un coach. Il accompagne un subordonné en lui permettant d'apprendre et de se développer (DIOCHON ET NIZET, 2012). Toutefois, le manager manque souvent de temps pour acquérir, développer et appliquer des compétences spécifiques au coaching.

Certains auteurs (GAUTIER ET VERVISCH, 2008) ont relié le coaching managérial à la théorie « Elément humain » de Will Schutz (1994) qui décrit le comportement humain à travers trois dimensions, à savoir : l'inclusion, l'influence et l'ouverture. L'inclusion fait référence au besoin de contact avec les autres et au degré de sociabilité. L'influence se rapporte au degré de contrôle exercé sur les autres et à l'autonomie des collaborateurs. L'ouverture concerne la révélation de soi aux autres. Une rigidité peut se manifester au niveau de chaque dimension et qui se traduit par un excès ou une quasi absence du comportement.

Tableau N°2 : Dimensions de la théorie « élément humain » et impact sur le coaching managérial

Dimension	Rigidité du manager coach	Impact sur le collaborateur	Impact sur la relation du coaching
Inclusion	-Contact trop démonstratif ou -absence de contact	Risque de malaise	-Relation distante entre manager coach et collaborateur ou -annulation des rencontres
Contrôle	-Autonomie limitée du collaborateur ou -Autonomie insuffisamment cadrée	Risque d'insatisfaction	-Dépendance du collaborateur ou -Manque de protection du collaborateur
Ouverture	-Expression excessive de ses propres émotions ou	Risque de frustration	-Relation envahissante ou -Sentiment de refus et de rejet

LE MANAGER COACH AU SERVICE DE LA RECONFIGURATION DU MODELE MANAGERIAL : CAS DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE

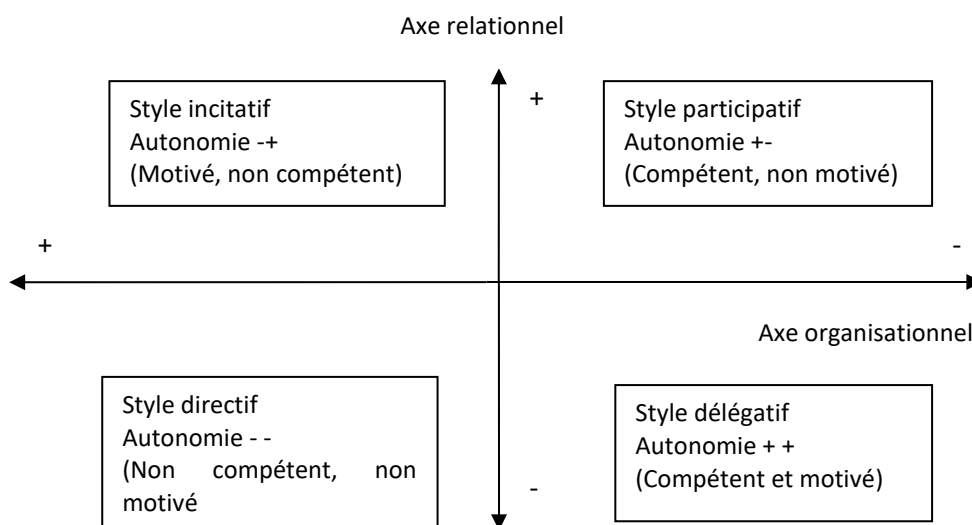
	-Refus d'entendre le ressenti du collaborateur		
--	--	--	--

Source : Gautier B et Vervish M.O, 2008, p 64

1.3. COACHING MANAGERIAL ET STYLES DE MANAGEMENT

Un manager coach aide le collaborateur à identifier ses points forts, à développer ses compétences et favorise sa motivation et son engagement. Il accompagne le collaborateur pour qu'il trouve lui-même sa propre solution et lui permet donc d'accroître son degré d'autonomie. Certains auteurs ont relié l'autonomie au style de management qui est la façon dont le manager manage les membres de son équipe pour obtenir des résultats (ARCOS-SCHMIDT ET ARCOS, 2015). Ils la définissent comme étant la capacité d'agir seul et d'assumer ses responsabilités pour atteindre les objectifs et la décrivent à travers deux dimensions, à savoir la compétence et la motivation. BLANCHARD ET HERSEY (1996) ont proposé quatre styles de management génériques qui correspondent à quatre degrés d'autonomie. Ces styles sont les suivants : le style directif (degré d'autonomie le plus faible), le style incitatif, le style participatif et le style délégitif (degré d'autonomie le plus élevé).

Schéma N°1 : Style de management et autonomie



Source: Arcos-schmid S et Arcos L, 2015, p69

LE MANAGER COACH AU SERVICE DE LA RECONFIGURATION DU MODELE MANAGERIAL : CAS DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le manque des études sur la pratique du coaching en Tunisie est la raison pour laquelle nous avons choisi de mener une étude exploratoire pour répondre à nos questions de recherche. Notre travail de recherche privilégie le statut de compréhension tout en cherchant à identifier les perceptions des managers coaches de l'importance de leurs rôles dans la reconfiguration du modèle managérial des entreprises du secteur des télécommunications en Tunisie.

2.1. METHODOLOGIE DE RECHERCHE QUALITATIVE

Une approche qualitative paraît la plus appropriée. L'entretien semi-directif est l'outil de la collecte de données qui a été utilisé en faisant des entretiens individuels semi-directifs en face à face sur les différents thèmes élaborés au préalable. Ces interviews en profondeur nous ont procuré des éléments détaillés d'informations concernant la valeur perçue du coaching managérial en mettant en évidence les différentes visions des managers coaches. Le nombre de sujets à interviewer a été déterminé sur la base de principe de saturation théorique (ROMELAER, 1998). Nous avons ainsi rencontré 27 managers coaches travaillant dans le secteur des télécommunications en Tunisie. Les entretiens ont duré en moyenne 45 minutes.

Les informations recueillies des entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Cette analyse a été réalisée selon les trois étapes suivantes : 1-la condensation, 2-la présentation des résultats, et 3- la vérification des conclusions (MILES ET HUBERMAN, 2003). D'abord, nous avons établi des fiches de synthèse des entretiens. L'ensemble du corpus a fait l'objet de plusieurs lectures pour se familiariser avec le contenu et procéder au découpage. Ensuite, nous avons choisi les matrices pour présenter les résultats de l'analyse sous une forme synthétique. Enfin, nous avons procédé à une comparaison des résultats obtenus à partir des entrevues individuelles par rapport à la littérature existante.

2.2. PRESENTATION DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi un secteur dynamique qui connaît une évolution très rapide dans le monde et en Tunisie : il s'agit du secteur des télécommunications représenté par trois opérateurs télécom à savoir « Tunisie Télécom »,

LE MANAGER COACH AU SERVICE DE LA RECONFIGURATION DU MODELE MANAGERIAL : CAS DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE

« Ooredoo » et « Orange ». Ces trois entreprises se concurrencent dans le domaine mobile, fixe et internet et cherchent en permanence à acquérir un avantage concurrentiel durable, à attirer et à fidéliser le maximum de clients.

2.3. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

Nous avons constitué un échantillon de convenance compte tenu de la disponibilité des managers. Notre échantillon est constitué par 27 managers de proximité ayant la posture de managers coachs. Ainsi, nous avons interrogé 10 managers coachs de l'entreprise « Orange » (37.03%), 9 managers coachs de l'entreprise « Tunisie Télécom » (33.34%) et 8 managers coachs de l'entreprise « Ooredoo » (29.63%).

3. ANALYSE DES RESULTATS QUALITATIFS ET IMPLICATIONS

Percevoir le rôle du coaching managérial consiste à observer comment les managers coachs décrivent eux-mêmes cette pratique et son importance dans la reconfiguration du modèle managérial.

La transformation du modèle managérial se traduit par une réduction des lignes hiérarchiques, une simplification des modes de fonctionnement et par l'innovation. En effet, le management pyramidal traditionnel est devenu incompatible avec un monde globalisé en mutation caractérisé par l'incertitude, la concurrence accrue et des clients de plus en plus exigeants. Un manager coach a souligné que « nous sommes en pleine reconfiguration de notre modèle managérial et de nos valeurs managériales, notre rôle est d'accompagner davantage les collaborateurs qui sont plus proches de la clientèle »

Les avis des managers coachs nous ont orientés vers deux types de changement : un changement relatif au style managérial et un autre portant sur les valeurs managériales.

3.1. RECONFIGURATION DU STYLE MANAGERIAL

-Notre étude portant sur la pratique du coaching a révélé la tendance des 3 entreprises opérantes dans le secteur des télécommunications à former les managers de proximité pour devenir des managers coachs. Ce choix est dicté par l'évolution de l'environnement et la

LE MANAGER COACH AU SERVICE DE LA RECONFIGURATION DU MODELE MANAGERIAL : CAS DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE

pression du temps et de la concurrence qui exigent une évolution du rôle du manager et de ses compétences. Le coaching managérial s'avère être une pratique appropriée qui vise à renforcer la relation entre le manager et le collaborateur (ELLINGER ET AL, 2003). En effet, le manager accompagne un collaborateur pour développer ses compétences, valoriser ses ressources et son autonomie et pour répondre à son besoin professionnel spécifique. Il l'aide ainsi à s'adapter aux exigences de sa fonction et à l'évolution de l'entreprise (GAUTIER ET VERVISH, 2008) ... Par exemple, le manager de proximité doit aider le collaborateur à maîtriser ses émotions négatives et à gérer son stress en situation de forte pression.

Toutefois, il est difficile de concilier entre les rôles de coach et de manager (TURNER ET HEVIN, 2008). En effet, la neutralité et l'absence de jugement qui sont les principales attitudes d'un coach sont incompatibles avec le contrôle et l'autorité qui sont les caractéristiques de base d'un manager. Pour réussir dans son rôle de coach, le manager doit établir une relation de confiance entre ses collaborateurs et lui et disposer de certaines compétences d'un coach telles que savoir questionner, reformuler et donner un feedback...

-Les déclarations des managers coachs nous ont permis de mettre en avant leur rôle qui consiste à développer les collaborateurs, les écouter, les encourager à exposer les problèmes rencontrés au quotidien, les aider à trouver eux-mêmes les solutions et développer donc leurs autonomies. Ces opinions rejoignent les propos de certains auteurs qui décrivent le coaching comme un processus d'auto-exploration de solutions, d'autonomisation ou d'empowerment (LENHARDT, 2002).

-Le style de management le plus cité par les managers coachs est le style incitatif suivi du style participatif. En effet, le principal objectif du coaching managérial est la montée en compétence. Les autres objectifs cités sont : la motivation, l'engagement, le bien être, l'amélioration de la communication et le développement du leadership. D'autres managers coachs pensent que le style de management adopté dépend de la situation, notamment de l'attitude du collaborateur. Un manager coach précise que « A ce stade, on s'adapte à la situation. Par exemple on peut être amené à adopter un style directif mais bienveillant ».

-Le management bienveillant a été évoqué spontanément par les répondants. En effet, le coaching managérial favorise le management bienveillant qui est un mode de gestion basé sur

LE MANAGER COACH AU SERVICE DE LA RECONFIGURATION DU MODELE MANAGERIAL : CAS DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE

la volonté sincère de prendre soin de l'autre y compris de soi. Un répondant affirme que « un manager coach est un manager qui est à l'écoute des collaborateurs, qui a le courage de donner et de recevoir un feedback. C'est un manager bienveillant qui a de la considération pour l'autre. Mais il ne faut pas confondre bienveillance et gentillesse... ». Les propos des managers coachs vont dans la même veine que ceux présentés par RODET ET DESJACQUES (2017) qui stipulent que le management d'aujourd'hui ne peut être que bienveillant. Un manager coach accompagne le collaborateur à se fixer des objectifs ambitieux mais réalisables en lui conférant le niveau d'autonomie nécessaire, un feedback positif et un comportement équitable à son égard pour favoriser sa motivation et son engagement.

- La totalité des managers coachs interrogés ont mentionné qu'un manager coach doit être un leader. Ce dernier inspire l'enthousiasme et la motivation et favorise l'engagement et la mobilisation autour d'une vision de l'avenir.

3.2. RECONFIGURATION DES VALEURS MANAGERIALES

-Les témoignages des managers coachs confirment que la pratique du coaching managérial dans leurs entreprises vise l'instauration d'un climat de confiance et de transparence qui favorise la motivation et l'engagement des collaborateurs. La mise en place de la confiance et de la transparence se fait par le développement de l'autonomie des collaborateurs, la responsabilisation et la délégation. Un manager coach a souligné que « nous voulons instaurer un climat de confiance dans lequel les collaborateurs font confiance aux managers et les managers font confiance aux collaborateurs ».

- La valeur de la bienveillance a été mentionnée aussi lors des entretiens. Un manager coach a affirmé que « il faut être investi de la valeur de bienveillance, c'est-à-dire aider un collaborateur en lui donnant un feedback sincère et authentique. Le management bienveillant est un management responsable et humain ». Le management bienveillant peut même amener au bonheur dans l'entreprise. En effet, une entreprise peut performer avec des collaborateurs heureux.

LE MANAGER COACH AU SERVICE DE LA RECONFIGURATION DU MODELE MANAGERIAL : CAS DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE

-Le coaching managérial peut aussi favoriser la diffusion d'une culture agile dans l'entreprise puisqu'il permet au manager coach d'apprendre à faire confiance et à déléguer davantage et favorise donc le développement de l'autonomie des collaborateurs.

3.3. IMPLICATIONS MANAGERIALES ET BENCHMARKING

Les entretiens recueillis ont montré une réelle conscience des managers coachs de l'importance de leurs rôles pour le développement des collaborateurs et de dégager les principaux aspects de la reconfiguration du modèle managérial dans les entreprises de télécommunication en Tunisie. Les principaux résultats de notre étude sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°3 : Principaux aspects de la reconfiguration du modèle managérial dans les entreprises de télécommunications en Tunisie

Organisation	Style managérial	Valeurs managériales
-Réduction des lignes hiérarchiques. -organisation collaborative -innovation	-posture managériale : manager coach -objectifs du coaching managérial : *développer l'autonomie, la responsabilisation et la délégation *favoriser la montée en compétences, la motivation et l'engagement des collaborateurs -style managérial : incitatif voir participatif -management situationnel -management bienveillant	Confiance Transparence Bienveillance Satisfaction des clients

A partir de notre étude exploratoire, nous avons constaté que la pratique du coaching managérial est plus développée dans l'entreprise « Orange » par rapport aux deux autres opérateurs. Ceci peut être dû au fait que l'entreprise « Orange Tunisie » est influencée par

LE MANAGER COACH AU SERVICE DE LA RECONFIGURATION DU MODELE MANAGERIAL : CAS DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE

l'entreprise mère « Orange France » au sein de laquelle la culture du coaching est très développée.

LE MANAGER COACH AU SERVICE DE LA RECONFIGURATION DU MODELE MANAGERIAL : CAS DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE

CONCLUSION

La posture de manager coach est devenu nécessaire à l'ère du digital qui a contribué à faire apparaître des organisations collaboratives et qui a changé la conception des relations entre managers et collaborateurs. Ces derniers demandent plus d'autonomie et plus d'accompagnement et dont la motivation et l'engagement sont indispensables pour la réalisation des objectifs. Ce nouveau système requiert un manager qui est à l'écoute de ses collaborateurs, qui accorde une véritable attention à son équipe, qui oriente vers une réussite collective et qui soit un manager coach bienveillant.

A l'issue de cette recherche, nous pouvons avancer que le coaching managérial pratiqué dans les entreprises de télécommunication en Tunisie joue un rôle important dans la reconfiguration du modèle managérial, notamment parce qu'il permet aux managers coachs d'apprendre à favoriser la montée en compétences des collaborateurs, à déléguer davantage et à développer l'autonomie, donc à adopter un style managérial incitatif, voir participatif. Le coaching managérial permet aussi la reconfiguration de la culture organisationnelle en instaurant les valeurs de confiance, de transparence et de bienveillance. Ces valeurs permettent de générer de l'énergie positive et de réduire le turn-over. Cependant, notre travail présente certaines limites relatives à la taille de l'échantillon et au contexte d'étude

Le présent travail peut constituer un point de départ vers d'autres recherches visant à comprendre davantage le rôle du coaching managérial dans la reconfiguration du modèle managérial et suscitant des interrogations telles que le coaching serait-il le levier de développement du style de management déléгатif et de la diffusion de la culture agile dans l'entreprise ?

LE MANAGER COACH AU SERVICE DE LA RECONFIGURATION DU MODELE MANAGERIAL : CAS DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE

ANNEXE : GUIDE D'ENTRETIEN

Au début, je voudrais bien vous remercier pour votre collaboration.

- 1- Pouvez-vous me décrire votre fonction actuelle ?
- 2- Quels sont les principaux aspects de la reconfiguration du modèle managérial dans votre entreprise ?
- 3- Pouvez-vous me donner votre définition du coaching managérial
- 4- Quels sont les principaux objectifs du coaching managérial ?
- 5- Quel est votre rôle en tant que manager coach dans la reconfiguration du modèle managérial de votre entreprise ?
- 6- Quel est le style de management que le coaching managérial va promouvoir ?

LE MANAGER COACH AU SERVICE DE LA RECONFIGURATION DU MODELE MANAGERIAL : CAS DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS EN TUNISIE

BIBLIOGRAPHIE

ALEXANDRE G. (2003), Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation, Encyclopédie des Ressources Humaines, pp. 193-202, Vuibert.

ANGEL P. ET AMAR P. (2009), Le coaching, Puf.

ANGEL P, AMAR P, DEVIENNE E. ET TENCE J. (2007), Dictionnaire des coachings. Concepts, pratiques, outils et perspectives, Dunod.

ARCOS-SCHMID S. ET ARCOS L. (2015), le grand livre du management, AFNOR.

BLANCHARD K .ET HERSEY P. (1996), Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice-Hall.

DIOCHON F. ET NIZET J. (2012), *Le coaching dans les organisations*, La Découverte.

ELLINGER A.D., ELLINGER A.F. ET KELLER S.B. (2003), Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry, Human Resource Development Quarterly, 14, 4, pp.435-458.

GALLWEY T. (2008), The inner game of tennis: the classic guide to the mental side of peak performance, Paperbacks

GAUTIER B. ET VERVISH M.O. (2008), Le manager coach, Dunod.

JEDIDI I. (2017), Coaching et avantage concurrentiel : rôle médiateur du capital intellectuel, FSEGT.

LENHARDT V. (2002), Les responsables porteurs du sens : culture et pratique du coaching et du team building, Insep Consulting.

MILES M. ET HUBERMAN A. (2003), Analyse des données qualitatives, De Boeck.

RIGBY D., SUTHERLAND J ET NOBLE A. (2018), La méthode agile à grande échelle, Harvard Business Review, Octobre-Novembre.

RODET P. ET DESJACQUES Y. (2017), Le management bienveillant, Eyrolles.

ROMELAER P. (1998), Innovation, performances et organisation, Revue Française de Gestion, n°118, pp.92-101.

TURNER J. ET HEVIN B. (2008), 50 fiches pour tout savoir sur le coaching, Bréal.