

Quels rôles pour les cadres intermédiaires dans le management du changement ?

Cas du contexte tunisien post révolutionnaire.

Afef Ben Delhouma Sghairi

afefbendelhoumasghairi@yahoo.fr

Résumé - Le contexte professionnel évolue sans cesse. Les structures organisationnelles se transforment. L'entrée massive sur le marché de l'emploi des natifs de la génération Y induit d'importantes variations socio-démographiques. Parallèlement, les évolutions technologiques modifient le rapport de pouvoir. Les exigences des salariés ne cessent de croître, revendiquant plus de droits et moins de devoirs, dans un monde professionnel caractérisé davantage par un engagement professionnel qu'organisationnel. Et c'est le management intermédiaire qui se trouve particulièrement touché par ces mutations, à cause de sa position charnière entre les objectifs stratégiques de la direction et les aléas quotidiens des opérationnels.

Dans cette recherche, nous tenterons d'approcher le nouveau contexte tunisien à travers une revue de la littérature, suivie par une recherche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs. Notre objectif étant d'explorer les divers rôles que jouent les managers intermédiaires dans le processus de management du changement dans ce contexte post révolutionnaire.

Les mots clés-Les cadres intermédiaires, le management du changement, la Tunisie, le contexte post révolutionnaire.

I.INTRODUCTION

Le contexte professionnel évolue continuellement. Les structures organisationnelles se transforment pour passer de structures fonctionnelles claires et parfaitement délimitées à des structures matricielles dans lesquelles les rapports hiérarchiques sont flous et difficiles à assumer. Ceci modifie considérablement la qualité des relations professionnelles et les exigences du personnel.

D'autre part, le départ attendu à la retraite des baby-boomers et l'entrée progressive des natifs de la génération Y transforme le paysage organisationnel. En effet, la génération Y se caractérise principalement par une faible loyauté institutionnelle. Les natifs de cette génération se différencient par leur forte mobilité professionnelle : on parle plus d'engagement professionnel qu'organisationnel. La carrière professionnelle est davantage assimilée à une

série d'expériences successives et variées, selon une logique pragmatique et adaptable. Le contrat gagnant – gagnant est à l'honneur, entre employé et employeur.

En plus, la florescence des technologies de l'information et de la communication modifie les rapports de pouvoir. On disait autrefois que l'information constitue une source de pouvoir. De nos jours, avec les réseaux sociaux, tout le monde est au courant de tout, au même moment. Ceci offre alors une longueur d'avance aux salariés, autrefois cantonnés dans leurs bureaux en train d'attendre les directives de la hiérarchie, ou les rumeurs sur ce qui se passe réellement dans l'organisation.

Le contrat de subordination évolue vers une nouvelle forme de partenariat où le maître mot devient « interactivité ». On parle même d'inversion de la pyramide pour dire que le salarié devient roi, et que l'organisation a tout intérêt à répondre à ses besoins pour pouvoir retenir les talents à vue.

Toutes ces mutations rencontrées dans le milieu professionnel confèrent au management intermédiaire de nouveaux rôles en vue de répondre aux exigences des salariés et d'être à la hauteur de leurs attentes, tout en gardant en filigrane les objectifs organisationnels.

II.LE CADRE CONCEPTUEL

Nous tenterons dans un premier temps d'explicitier les concepts de base de notre recherche, à savoir le management du changement, le contexte tunisien post révolutionnaire, ainsi que les cadres intermédiaires. Notre objectif étant de légitimer nos choix, en vue de répondre aux questionnements de la présente recherche.

A. *Le management du changement :*

De nos jours, l'entreprise se trouve confrontée à une multitude de changements qui diffèrent selon leur « étendu, profondeur et rythme » [1]. Les changements

technologiques traduits par la florescence des TIC et de l'internet dans le cadre de la société du savoir influencent grandement les modes de fonctionnement adoptés dans l'organisation. D'autant plus que l'ouverture des frontières favorise les délocalisations et toutes les formes de partenariat et de sous-traitance. Des modifications apparaissent alors au sein même des procédés de travail et des logiques professionnelles en vigueur.

La seule vraie constante dans le milieu professionnel devient ainsi le changement et l'occurrence de ce changement. Dans ce sens [2] avance que « le changement n'est pas nouveau dans l'entreprise. Ce qui l'est, c'est l'accélération de celui-ci et la confrontation à l'incertitude ». Ceci explique alors les débats faits sur le management du changement, considéré comme étant un processus constitué de phases successives et non une action isolée. Aussi, [3] considère que « le changement fait partie intégrante de la vie de l'organisation et s'assimile à un processus continu d'apprentissage... ».

Le changement peut alors être qualifié par des termes aussi variés que « mouvement, ajustement, modification, évolution, innovation, développement, transformation, mutation, révolution, rupture, ou métamorphose » [1]. Il est désormais perçu comme une réelle opportunité à saisir, et non comme une menace venant perturber l'équilibre de l'organisation et son évolution. D'où l'importance de l'adoption d'une culture du changement et de l'apprentissage, grâce à laquelle le changement serait désiré, voire même conduit délibérément pour ses apports en termes de remise en question, d'apprentissage, et d'adaptabilité. L'organisation pourra dès lors, en améliorant sa capacité à changer, acquérir les moyens lui permettant d'affronter facilement les aléas du futur.

B. Le contexte tunisien post révolutionnaire :

Le contexte tunisien post révolutionnaire est assez spécifique. Il se caractérise par une moindre soumission à l'autorité et par une plus grande marge de liberté. La turbulence vécue modifie grandement les modes de comportement des citoyens ainsi que leurs modes de penser.

Ce nouvel environnement se caractérise par le changement et l'incertitude. Accepter l'incertitude et l'intégrer comme une constante devient la pierre angulaire dans le progrès de tout le pays et de ses institutions.

Le contexte organisationnel n'est pas bien différent de cette réalité politique. En effet, lorsque l'on observe l'ampleur des mouvements sociaux, les différentes revendications syndicales et les changements des comportements organisationnels, on se rend compte que les exigences des salariés se sont développées. « Le nouvel état

d'esprit des tunisiens » [4], rajouté aux difficultés socioéconomiques rencontrées, rendent l'atteinte de l'équilibre financier de l'entreprise assez délicate.

Pour preuve, une étude menée en 2013 par GALLUP [5] a démontré que seulement 5 % du personnel est motivé et engagé en Tunisie, contre 13 % dans le monde. Les employés très désengagés remontent à 54 % en Tunisie contre 24 % dans le monde.

On peut ainsi dire qu'il existe une culture de la passivité et de la non chalance au travail qui prévaut en Tunisie, et qu'il faudra vaincre par des stratégies agissant sur différents niveaux.

Dans un cadre pareil, il importe alors de miser sur le collectif. L'entreprise n'a d'autre choix que d'essayer de bâtir un environnement solide, propice au bon fonctionnement de l'entité entière.

La coopération entre le personnel et la direction permet de dépasser les intérêts privés pour la prospérité de toute l'organisation. Et c'est ce qui nous permet de miser sur le maillon fort de l'organisation ou le « créateur de liens » [6], à savoir ses cadres intermédiaires comme cible de notre recherche.

C. Les cadres intermédiaires et leurs rôles:

1) Les cadres intermédiaires

Nous utilisons indifféremment les termes cadres intermédiaires ou managers intermédiaires pour évoquer les acteurs « placés entre la sphère stratégique de l'organisation et les opérationnels » [7]. Leur position centrale explique en partie l'intérêt qui leur est porté dans les recherches managériales.

Ces cadres intermédiaires se caractérisent par leur proximité relationnelle. Proches des opérationnels, ils permettent de faire monter les informations relatives aux aléas du travail quotidien et aux actions entreprises par les concurrents. Aussi, leur proximité de la direction leur permet d'acquérir l'information nécessaire quant aux principales orientations stratégiques de l'organisation.

Dans un monde où l'individualisme devient monnaie courante, les cadres intermédiaires tentent de fédérer les synergies en vue de faciliter l'interactivité entre les collègues de travail. Ils essayent ainsi de mettre en exergue la dynamique collective, véritable fuel permettant de conduire les phases transitoires.

Pour ce faire, le management intermédiaire doit être capable de personnaliser les relations aux collaborateurs en tenant compte des contributions personnelles de chaque employé et des progressions observées pour chacun.

Le cadre intermédiaire est ainsi appelé à mettre en exergue les potentiels et les talents de chacun de ses subordonnés, tout en optant pour un travail collaboratif traduisant la mutualisation des énergies, des savoirs et des potentiels.

Vu sous cet angle, le management intermédiaire peut réellement constituer une clé de la compétitivité dans ce monde volatil et évolutif. « L'encadrement va devenir « multiforme » et être plus mobile dans ses affectations qu'il ne l'est aujourd'hui. Les rôles seront moins figés qu'ils ne le sont aujourd'hui, et les statuts moins prégnants » [2].

Sauf que, à cause de la délicatesse de sa position et de la complexité du contexte professionnel actuel, le manager intermédiaire se trouve face à un véritable dilemme entre la responsabilisation et le contrôle. Il doit apprendre à agencer entre l'autonomie de ses subordonnés - à travers les pratiques d'empowerment et de responsabilisation - et le contrôle exigé en réponse à « l'anarchie » qui règne dans le milieu professionnel tunisien.

Pour ce faire, plus le cadre intermédiaire fait preuve de flexibilité et d'adaptabilité, et plus il pourra répondre favorablement aux impératifs du moment, à savoir s'adapter aux changements, voire les prévoir. Par moments, le manager intermédiaire doit accepter de désapprendre pour mieux apprendre. C'est ce qui nous amène à examiner les divers rôles que joue le manager intermédiaire dans le cadre du processus de management du changement.

2) *Les rôles que jouent les cadres intermédiaires :*

Les cadres intermédiaires doivent assumer différents rôles en vue de pouvoir gérer efficacement les processus récurrents de changements. Ces rôles peuvent être groupés en trois grandes catégories qu'il faudra savoir doser en permanence. Les premiers rôles s'adressent à la direction. Les seconds rôles s'adressent à la catégorie des managers intermédiaires eux-mêmes, et la troisième catégorie se focalise sur les subordonnés.

D'après [8], les rôles ciblant la relation avec la direction sont qualifiés d'« influence ascendante ». Ils consistent principalement à remonter l'information vers la direction, et à chercher de nouvelles idées et opportunités. Ce véritable travail d'investigation permet à la direction de disposer des informations nécessaires pour pouvoir formuler les intentions stratégiques futures en connaissance de causes.

Les rôles que jouent les managers intermédiaires envers leurs collègues, selon ces mêmes chercheurs, s'appuient sur un premier véritable travail sur soi. Un changement personnel est alors décrété en vue d'accepter le

changement et de pouvoir lui accorder du sens : c'est « the sensemaking » [7]. Les rôles traditionnels sont par la suite maintenus (vis-à-vis des collègues) pour pouvoir continuer les opérations courantes et assurer la continuité du fonctionnement de l'organisation. C'est l'« influence latérale » des managers intermédiaires [8].

La dernière classe de rôles, destinée aux subordonnés est nommée « l'influence descendante » [8]. La mise en œuvre des principes du changement en question est promulguée dans un premier temps. Cela passe inévitablement par le fait de donner du sens au changement : « sensegiving » [7]. La communication aussi bien formelle qu'informelle contribue à limiter la résistance aux changements, surtout lorsqu'elle est adaptée à chaque acteur du changement. Ainsi, l'implication de chacun est appuyée, et l'atmosphère de travail est apaisée.

De la sorte, les managers intermédiaires commencent le management du changement par un travail personnel. Accepter de se remettre en cause et de s'adapter permet d'apprendre et de s'améliorer. Vient ensuite le rôle de la direction et des subordonnés qui seront plus à même d'intégrer les nouvelles données, et de faire réussir le processus de changement. « Les cadres sont alors amenés à jongler entre continuité et changement, ne sachant pas où mettre les priorités » [9], ce qui rend encore plus difficile la réconciliation entre les différents rôles qu'ils jouent.

En oscillant entre ces différents rôles, le manager intermédiaire devient un réel catalyseur facilitant les connexions entre les différents acteurs de l'organisation, capable de « connecter les réalités opérationnelles à la vue d'ensemble stratégique » [6].

III. LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET LES PRINCIPAUX RESULTATS :

A. *La méthodologie adoptée :*

L'objectif de notre recherche est d'explorer un sujet peu ou mal connu, et qui concerne le contexte professionnel et organisationnel tunisien post révolutionnaire. La démarche est ainsi exploratoire qualitative, puisqu'une méthodologie qualitative nous aide à explorer le terrain de la recherche.

Nous avons pu mener des entretiens semi directifs auprès de managers intermédiaires. Rappelons toutefois que nous désignons par manager intermédiaire « tout manager situé deux niveaux en-dessous du Président Directeur Général (CEO) et un niveau au-dessus des travailleurs et opérationnels du terrain » [10]. Un autre point de vue stipule que le manager intermédiaire peut être « toute personne dont le statut lui permet d'encadrer des hommes et de gérer une ou des activités, et dont la position lui permet de développer un tissu de relations inter-organisationnelles et intra-organisationnelles » [11].

Ces cadres intermédiaires doivent avoir plus de cinq ans d'expériences dans un poste similaire pour pouvoir comparer le contexte professionnel et les comportements organisationnels pré et post révolution, et répondre ainsi aux objectifs de notre recherche.

En ce qui concerne le secteur d'activité, nous avons opté pour la diversité des entités dans lesquelles travaillent les managers interrogés : certaines organisations sont publiques, d'autres privées. Même le secteur d'activité varie, à l'image de l'économie tunisienne.

La taille de l'échantillon est de 12, ce qui confirme la faible taille des échantillons caractérisant les études exploratoires. Cette taille a été fixée selon le principe de la saturation sémantique [12], du moment où l'on observe une redondance des informations recueillies lors des entretiens. Les répondants ont été choisis par convenance, puisque loin de vouloir généraliser les résultats de notre recherche, nous cherchons à explorer le nouveau contexte tunisien post révolutionnaire.

Les entretiens ont porté sur des thèmes [13] tels que : le management du changement en tant qu'enjeu managérial, les principales évolutions dans le contexte professionnel tunisien, et les rôles dévolus aux managers intermédiaires afin de pouvoir gérer efficacement ces évolutions. L'objectif étant d'arriver à déterminer les rôles qu'exerce l'encadrement intermédiaire dans le processus de management du changement.

Nous avons jugé utile de procéder à une analyse thématique afin d'avoir une lecture synthétique des entretiens faits. Les résultats des entretiens ont pu ainsi être groupés comme suit, où une lecture par thème facilite la compréhension des résultats de la recherche.

B. Les principaux résultats :

Signalons d'abord que la moyenne d'âge des répondants est de 43 ans. Les formations initiales des managers intermédiaires interrogés sont soit en droit, ou en sciences économiques et gestion. L'ancienneté dans un poste similaire est de plus de cinq ans pour pouvoir comparer les évolutions observées. Les secteurs d'activité varient de l'administration publique, aux banques et assurances en passant par le secteur industrie et l'hôtellerie pour refléter l'hétérogénéité de l'économie tunisienne. La durée moyenne des entretiens est de 45 minutes. Après enregistrement et retranscription des entretiens, nous avons procédé à une analyse thématique afin de détecter les thèmes récurrents reflétant les perceptions communes aux répondants.

Les changements qui ont été observés par nos répondants sont soit internes soit externes. Parmi les changements internes, on peut citer une grande modification dans les comportements des salariés : ces salariés deviennent de plus en plus exigeants. Ils demandent trop en termes d'augmentation de salaires et de primes, et

donnent peu en termes de rendement et d'assiduité. Aussi, la florescence du mouvement syndical et sa puissance influencent également les modes de fonctionnement de l'organisation. Le climat social se trouve détérioré avec la fréquence des mouvements sociaux, ce qui affecte grandement le rythme de travail et l'ambiance au sein de l'organisation. D'autres changements sont externes à l'organisation tels que les tendances du marché, les actions des concurrents, la récession économique, l'imprévisibilité qui règne, la puissance des médias. Autant de facteurs qui accroissent le nombre et la puissance des vis-à-vis formant l'environnement externe de l'organisation.

Entre ces facteurs internes et externes de changement, l'organisation peine réellement à retrouver son chemin et à adouber ses salariés dans le sens des objectifs organisationnels fixés d'avance.

En effet, les managers intermédiaires interviewés décrivent le contexte tunisien post révolutionnaire comme étant « instable », pour ne pas dire que « c'est le grand chaos » ou « un blocage total ». Dans ce sens, la quantité des revendications des salariés, rajoutée à la « non chalance » généralisée au travail, en plus du « manque de responsabilité et d'autonomie » qui règnent font obscurcir le tableau général du pays. Certains managers parlent alors de « gestion au jour le jour », de « travailler pour limiter les dégâts », ou « pour ne pas s'enfoncer davantage ».

Les évolutions généralement négatives observées ces cinq dernières années influencent le mode de conduite des employés, voire même les résultats financiers de l'organisation. On parle alors de « réticence des salariés », de leur « rébellion », ou même « des intentions de départs » pour expliquer ce malaise généralisé. La mauvaise ambiance au travail génère un grand manque à gagner, et détériore le chiffre d'affaire de l'entité.

Toutefois, pour pouvoir passer le cap et dépasser ces difficultés, le corps managérial a tout intérêt à gagner l'adhésion de son personnel. « On ne peut pas avancer tout seul », le travail d'équipe est indispensable pour le bien de l'ensemble de l'entité. Pour ce faire, une communication de qualité pourvue d'informations exactes, claires et mises à jour permet de dissiper les malentendus. Le dialogue, le partage et la conviction doivent former le quotidien de la relation manager – salarié. En convaincant l'employé de l'utilité du changement, en lui expliquant son intérêt dans ce grand saut vers l'avant, cet acteur indispensable est rassuré quant aux aboutissements de ses actions. En d'autres mots, le manager « doit aider les employés à se retrouver dans ce changement pour pouvoir gagner leur implication et leur soutien ».

Vient ensuite le rôle central du manager intermédiaire dans le management du changement. Cet acteur constituant « une couronne de transmission », « la

façade de l'organisation » ou « le visage de l'organisation » est réellement indispensable pour la bonne marche du processus de changement. « C'est lui qui maîtrise l'entité entière », aussi bien au niveau stratégique en faisant monter les réclamations et les suggestions des opérationnels, qu'au niveau opérationnel en traduisant les intentions stratégiques en actions concrètes. Son rôle est certes délicat, à cause de la multiplicité des vis-à-vis.

Les rôles ascendants du manager intermédiaire visent à garantir la complémentarité et la bonne entente entre les divers managers de l'organisation. Le manager intermédiaire doit être bien soutenu par sa direction pour pouvoir agir efficacement. C'est alors « un véritable stratège » qui filtre les feed backs recueillis de son équipe pour en bénéficier lors de la formulation des intentions stratégiques. Il peut alors adopter une posture de « wait and see » pour détecter les menaces et les opportunités qui se présentent à l'organisation. On peut même parler d'« innovation » dans la détection des bonnes affaires potentielles. Ceci rejoint l'influence ascendante citée par [8].

Les rôles exercés face aux autres managers intermédiaires n'ont pas été vérifiés chez certains de nos répondants. On nous a dit que l'apprentissage se fait sur le tas, et que l'on n'a pas besoin de conseils des collègues puisque chaque unité de travail possède ses propres caractéristiques. Pour le reste, on a évoqué « le partage de bonnes pratiques » permettant de se conseiller mutuellement et de s'entre aider entre collègues. La mutualisation des savoirs renforce le savoir-faire et permet de mieux agir en cas d'imprévus.

Les rôles descendants concernent la relation entre le manager intermédiaire et ses subordonnés. L'encadrement consiste dans l'écoute active, le partage d'information, la bonne communication pour pouvoir donner une image complète de la situation. L'empathie et la souplesse tout en respectant l'ordre et en faisant preuve de rigueur permettent de faire travailler les subordonnés et d'œuvrer pour le progrès de tous. Le manager intermédiaire doit également faire preuve de patience et de tolérance en vue de rassurer son équipe et ses clients. Cet acteur central doit aussi donner l'envie du travail bien fait à son équipe à travers son exemplarité. Son pragmatisme et son professionnalisme renforcent la responsabilisation des subordonnés et accroissent leur autonomie. Les salariés doivent être reconnus et encouragés en cas d'effort, et réprimandés en cas de manquement aux responsabilités, le tout dans le respect mutuel.

Cela dit, tous ces rôles qu'assume le manager intermédiaire commencent par une démarche indispensable : accepter de se remettre en question à tout moment, et « apprendre à apprendre continuellement ». Ce véritable travail sur soi permet à cet acteur central de garder

son calme en toute circonstance et de prendre du recul en vue de pouvoir prendre les décisions idoines en toute autonomie, et en mesurant les conséquences de ses actes.

Notre sortie sur terrain nous a permis de recueillir quelques recommandations de la part des managers intermédiaires et qui leurs permettraient éventuellement d'améliorer leurs prestations. Dans ce cadre, différentes formations sont désirées : en gestion du stress, en gestion des crises, en team building, en coaching des équipes, et en langues. De même, la mutualisation des savoirs et le partage d'informations entre collègues permet d'enrichir les expériences mutuelles.

Certains managers intermédiaires travaillant dans des secteurs sinistrés comme l'hôtellerie ont même demandé une assistance psychologique pour pouvoir « limiter les dégâts personnels ». D'autant que plus les cadres dirigeants assistent et soutiennent leurs cadres intermédiaires, plus ces derniers agissent efficacement pour faire sortir l'entité de cette turbulence. Les efforts doivent donc être soutenus de la part de l'Etat (à travers la législation en vigueur), la direction (par son soutien et son assistance), les cadres intermédiaires (un travail sur soi), et les salariés (plus de rigueur et de responsabilité) pour faire progresser notre économie.

IV. LA CONCLUSION :

Le contexte tunisien post révolutionnaire s'additionne aux mutations technologiques, sociodémographiques et organisationnelles pour imposer une profonde modification des pratiques managériales.

Plus que jamais, l'entreprise tunisienne est appelée à miser sur sa ressource humaine, considérée comme un important avantage compétitif. Elle est ensuite tenue de s'adapter aux multiples changements qui s'imposent dans le cadre de ce contexte mouvant. Cette adaptation passe inévitablement par un véritable engagement des cadres intermédiaires, traduit par le nouveau rôle d'agent du changement. On parle même de « catalyseur du changement organisationnel » [8].

Au sein de l'organisation, « les cadres intermédiaires seraient les plus aptes à disposer d'un apprentissage en boucle double ce qui les autorise à entamer des changements significatifs » [14]. Encore faut-il qu'ils soient réellement soutenus par le haut de la hiérarchie.

Un vrai travail de soutien, de suivi, de formation et de coaching doit être entretenu de la part de la direction sur la population des managers intermédiaires. En garantissant l'engagement de ces acteurs centraux de l'organisation dans le processus de changement, une bonne partie de la route vers la prospérité du tissu organisationnel est parcourue.

REFERENCES

- [1] O.Meier et al, *Management Du Changement : Changement culturel et Organisationnel*, Ed. Dunod, 2012.
- [2] D. Ollivier, *Management 2.0 : Performance économique et capital humain*, Afnor EDITIONS, 2012.
- [3] D.Autissier, I.Vandangeon-Derumez et A.Vas, *Conduite du Changement : Concepts clés. 50 Ans de Pratiques Issues des Travaux de 25 Grands Auteurs*, Ed Dunod, 2010.
- [4] A.Yaich, *Manager en Environnement Difficile « Pourrions-nous Faire Mieux ? »*, Ed. Raouf Yaich, 2014.
- [5] (2013) site web GALLUP. [Online]. disponible sur l'adresse : <http://www.gallup.com>
- [6] H.Mintzberg, *Manager L'essentiel : Ce Que Font Vraiment Les Managers... et Ce Qu'ils Pourront Mieux Faire*, Ed.Vuibert, 2014.
- [7] J. Balogun, From blaming the Middle to Harnessing its potential: Creating Change Intermediaries, *British Journal of Management.*, vol 14, pp.69-83, 2003.
- [8] I.Vandangeon-Derumez et D.Autissier, *Le Changement Organisationnel : 10 Etudes de Cas Commentés*, Ed.Eyrolles, 2013.
- [9] N.Guilmot et A. Vas, "les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel", 20ème congrès de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) Nantes, 2011.
- [10] Q. Huy, Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contributions of middle managers, *Administrative Science Quarterly*, vol.37, pp.634-665, 2002.
- [11] Martinet et Payaud « Absorption d'incertitude, enrichissement des stratégies et cadres intermédiaires : une modélisation ago-antagoniste », *Management International*, n°10, pp. 29-42, 2006.
- [12] P. Romelaer, L'entretien de recherche. In Roussel P. et Wacheux F. (2005). *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles : Ed. De Boeck, 2005.
- [13] M.L.Gavard Perret, D.Gotteland, C.Haon, et A.Jolibert, *Méthodologie de la Recherche en Sciences de Gestion. Réussir son Mémoire ou sa Thèse*, Ed. Pearson, 2012.
- [14] C. Gaha, "Les Cadres Intermédiaires, Leviers Du Changement Radical", *La Revue des Sciences de Gestion.*, vol. 4 n°220-221, pp.177 – 182, 2006.