

**Le MANAGEMENT ENTRE THEORIE ET PRATIQUE :
QUELLE EVOLUTION AU FIL DU TEMPS ET A
TRAVERS LE MONDE ?**

**THE MANAGEMENT BETWEEN THEORY AND
PRACTICE: WHAT EVOLUTION OVER TIME AND
WORLDWIDE?**

Jamal Tsouli MOUSTAIED

DOCTORANT FSE Rabat

Mariem CHERKAOUI

Phd student FSE Souissi Rabat

Yousra BEY

Phd student FSJES Souissi Rabat

MOHAMED GUEDIRA

Enseignant chercheur FSE Rabat

Latifa LANKAOUI

Enseignant chercheur

FSJES SOUISSI UM5 RABAT

Résumé :

Le management et la performance deux concepts interdépendants à travers plusieurs siècles et études cette polémique a fait couler beaucoup d'encre . la performance est l'un des défis majeurs pour les organisations. Cet impératif explique certainement le développement accéléré des systèmes de gestion de la performance. Cependant, la première partie va traiter le management moderne du 21^{ème} siècle et recenser les études antérieures qui ont traité cette relation entre pratiques du management et performance dans plusieurs pays industrialisés ainsi qu'à travers le temps.

Mots clés : Management, Pratiques managériales, Performance, Organisation , Développement

Abstract :

Management and performance two interdependent concepts across several centuries and studies this controversy has been much in the news. performance is one of the major challenges for organizations. This imperative certainly explains the accelerated development of performance management systems. However, the first part will deal with 21st century modern management and identify previous studies that have addressed this relationship between management practices and performance in several industrialized countries as well as over time.

Keywords: Management, Managerial practices, Performance, Organization

Introduction :

Selon P. Bréchet et A. Desremaux (2002), les sciences du management se préoccupent « *des régulations et des rationalisations à l'œuvre dans l'univers des organisations et des marchés et à explorer les marges d'action des décideurs* » (p.20). En fait, manager c'est faire en sorte qu'une action collective soit efficace, en tenant compte des vicissitudes du changement. L'une des grandes préoccupations des chercheurs en management depuis les années 1990, est celle de savoir comment les entreprises peuvent développer de nouvelles sources d'avantages concurrentiels lorsque l'environnement évolue rapidement.

Au 21^{ème} siècle le management à évoluer d'une manière assez rapide en relation avec la performance cette conjugaison des deux concepts à été l'objet de plusieurs études dans le monde industriel et scientifique qu'on a essayé de récapituler et rassembler et de faire un dressage de ces états d'une manière théorique et pratique.

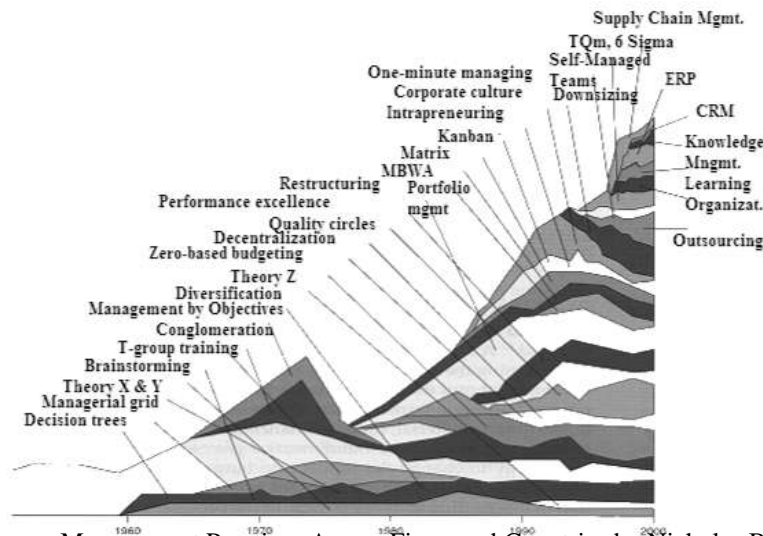
1. La théorie managériale au 21^{ème} siècle:

1.1 La conceptualisation du management au 21^{ème} siècle :

Une analyse synthétique des théories de l'organisation (notamment, J.-P. Helfer., M. Kalika, J. Orsoni, 2000, J. Supizet, 2002, M. Thévenet, 2009, Manageor, 2010), nous permet de distinguer deux approches principales de management :

- Une approche *mécaniste* présentant l'entreprise comme une machine composée d'un ensemble de rouages interdépendants (structures, postes, systèmes informatiques et procédures diverses que l'on utilise pour acheter, produire et vendre). Améliorer la performance de cette machine revient à agir sur ces rouages dans le but de les optimiser.
- Une approche *personnaliste* qui considère que la personne est la source principale de la performance. La participation est le maître mot d'approches humanistes du management. Elle est souvent considérée comme un facilitateur du changement.

Figure 1 : évolution du management à travers le temps



Source : Management Practices Across Firms and Countries by Nicholas Bloom, Christos Genakos, Raffaella Sadun, and John Van Reenen. Executive Overview

Au début du 21ème siècle, Peter Drucker attaqua de manière significative le paradigme traditionnel du management, qui, dans son livre *Managing in the Next Society* (2002), souligne les changements qui vont se produire et leurs implications pour les entreprises, leur organisation et la gestion. Dans ses articles, tels que *Défis de manager pour le 21ème siècle*, Drucker a annoncé des changements aux principes de gestion qui ont dominé jusqu'aux années 1980. Selon ces principes, la direction se référait uniquement à la gestion d'entreprise, il n'y avait qu'un seul véritable modèle d'organisation et une seule bonne façon de gérer les gens, tandis que les gestionnaires devaient se concentrer uniquement sur les questions internes. Ces postulats doivent être changés car l'environnement dans lequel opère la gestion a fondamentalement changé, et ces changements deviendront encore plus importants, plus complexes et intenses dans la société future. Sur la même ligne, dans son article *Management's New Paradigms*, Drucker présente de nouvelles hypothèses qui, à son avis, sont appropriées dans la réalité en évolution rapide:

1. La gestion en tant que discipline est applicable à toutes les organisations, pas seulement aux entreprises.
2. Il n'y a pas qu'une seule véritable organisation.
3. Il existe plusieurs structures organisationnelles.
4. Il n'y a pas qu'une seule bonne façon de gérer les gens.
5. Les frontières technologiques sont poussées.
6. Le commandement et le contrôle approchent de leur fin.
7. L'entreprise ne reste pas nationale mais s'étend à d'autres territoires.
8. Le domaine de gestion s'étend de l'environnement interne à l'environnement externe.
9. La fonction de gestion est axée sur les résultats.

Au centre de la société moderne, il y a la gestion des institutions pour les rendre capables de produire des résultats.

Comme dans l'idée de Drucker de changer les principes de gestion, Gary Hamel, dans son livre L'avenir de la gestion, publié en 2007, a encouragé tous ces changements. Il exhorte les gestionnaires à abandonner la façon de penser managériale existante et à introduire la pratique, à accepter et à encourager l'innovation.

En d'autres termes, selon lui, la plupart des principes et des systèmes de gestion reposent sur un paradigme managérial totalement inutile et, par conséquent, les innovations de gestion sont la source ultime d'avantage compétitif (Hamel, 2007). Dans ce contexte, la question est de savoir si Hamel a raison lorsqu'il affirme que les politiques de gestion du XXe siècle sont maintenant dépassées et inacceptables? Et est-il vrai que les innovations managériales, et non les innovations dans les opérations ou l'innovation produit, deviendront le principal avantage compétitif?

1.2 Management et changement :

Malgré l'enthousiasme suscité par les idées de G. Hamel en termes de changement continu, ses thèses ne sont pas suffisamment convaincantes. Il a certainement raison lorsqu'il affirme que les changements dans l'environnement, en particulier les nouvelles technologies, entraîneront d'énormes changements dans la structure organisationnelle, les systèmes et le style de leadership. Cependant, il n'est pas évident que ces changements déterminent un nouveau paradigme managérial.

En outre, il n'est pas non plus évident que la gestion du 21ème siècle sera basée uniquement sur l'innovation distribuée, la prise de décision participative et les mécanismes basés sur le marché. Il est plus probable que l'avenir de la gestion constituera une mise à niveau des politiques et des pratiques de gestion existantes et se fondera davantage sur les structures et les systèmes d'information.

Mais les changements sont-ils si importants pour affecter les principes de gestion de manière à exiger un nouveau système? Cette question peut être considérée à la fois de l'aspect conceptuel et empirique.

Du point de vue conceptuel, il convient de noter que les organisations existent pour développer la créativité humaine. Dans ce contexte, aucun individu ne peut produire indépendamment une finalité complexe. La plupart des produits et services nécessitent l'intégration des compétences et des connaissances d'un grand nombre de personnes. Par conséquent, l'objectif principal de la

gestion est de réaliser la coopération et la coordination entre un certain nombre de personnes, afin de créer un produit ou un service. La plupart des éléments de la gestion moderne, tels que la hiérarchie, les règles et procédures, la budgétisation et autres, constituent une réponse à ce défi.

Naturellement, ces règles et procédures restreignent l'esprit d'entreprise, mais leur but principal est d'aligner les intérêts des individus avec ceux de l'organisation. Du point de vue empirique, les changements dans l'environnement externe ont conduit à un certain nombre de changements dans l'environnement interne, en particulier dans la structure organisationnelle. Dans ce contexte, de nombreux aspects des changements dans l'architecture des organisations ont eu lieu, tels que par exemple.

L'organisation des spaghettis, le modèle en nid d'abeille, le modèle de toile d'araignée, le modèle de shamrock et autre (organisation inside-out, donut ...). Ces modèles ont permis une décentralisation radicale et ont permis aux employés de choisir les tâches à effectuer. Cependant, dans des conditions de concurrence accrue, ils ont dû revenir aux modèles traditionnels. Quant à la notion d'innovation de gestion, elle ne devrait certainement pas être sous-estimée, étant donné qu'elle a un impact extraordinaire sur l'avantage concurrentiel. Cependant, les innovations de gestion ne sont pas protégées contre la copie, ce qui est particulièrement évident dans les innovations de gestion contemporaines, telles que l'externalisation, la réduction des effectifs, la déstratification, le travail d'équipe, la réingénierie et de nombreuses autres.

Au 21^{ème} siècle. À cet égard, les entreprises cesseront d'exister ou se développeront en introduisant constamment des changements afin de trouver un modèle de survie approprié. Dans certaines formes des entreprises actuelles, nous pouvons reconnaître les débuts de l'entreprise de l'avenir qui sera basée sur ce qui suit:

- ouverture et adaptabilité
- concentration, mais sans activité principale
- organisation interne du cluster
- l'autonomie des employés en termes de choix d'activités
- architecture d'entreprise «en treillis»
- le concept de «leadership naturel»

Cela déterminera la création d'une entreprise du futur qui conviendra aux êtres humains, pour la première fois depuis l'aube de l'ère industrielle. Le modèle de gestion qui sera conçu au XXI^e siècle sera au bord du chaos.

Tout cela confirme que ce n'est pas la fin de la gestion - son avenir est encore à concevoir. Ce qui se passera dans le futur ne provoquera probablement pas moins d'étonnement que l'émergence de la gestion à la fin du XIXe siècle. Les outils et les méthodes de gestion conçus à cette époque étaient destinés à aider à résoudre les problèmes de contrôle et d'efficacité opérationnelle des entreprises de la société industrielle. Dans la société postindustrielle, ces outils et méthodes sont devenus insuffisants et de nouveaux sont en cours de développement.

Cependant, selon certains, nous assistons aujourd'hui à l'émergence d'une société postmanageriale et post organisationnelle, qui se reflète dans les principes, les outils et les méthodes de gestion. Cela n'implique pas un avenir sans gestion, mais cela signifie certainement que les gestionnaires sont moins susceptibles de remplir les fonctions traditionnelles de gestion.

En ce sens, il convient de rappeler que, en raison de la croissance de l'éducation et du développement rapide de la technologie de l'information, les différences entre gestionnaires et travailleurs disparaîtront et la gestion des connaissances sera la responsabilité de tous. Par conséquent, c'est la tâche de chaque employé d'apprendre, et le rôle du gestionnaire est de promouvoir un tel apprentissage. La résolution des problèmes rencontrés dans l'entreprise, ainsi que la planification et la prise de décision deviendront des tâches communes, ce qui signifie que l'amélioration de la communication deviendra une priorité, exigeant des gestionnaires qu'ils utilisent davantage le dialogue et d'autres outils de communication.

Les changements qui auront lieu ne seront pas seulement une question de gestion, mais leur gestion fera partie d'une routine d'affaires, et les gestionnaires seront des agents de changement conduisant chaque employé à trouver et à utiliser les meilleures nouvelles pratiques.

2. Pratiques managériales à travers le monde :

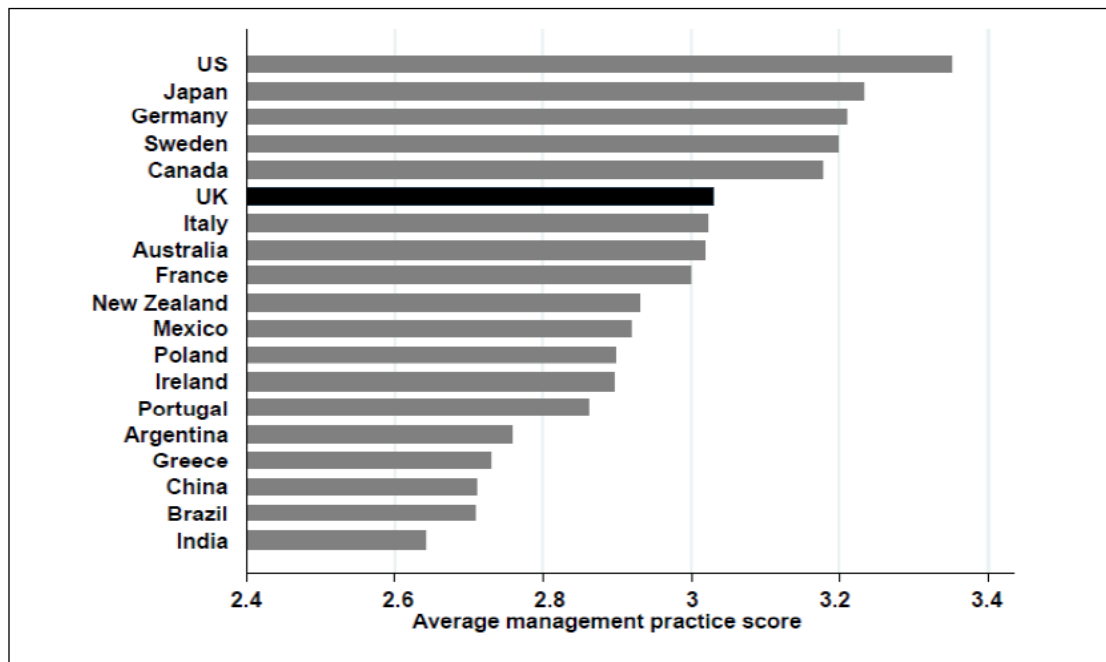
2.1 Développement de la pensée managériale :

Les pratiques de management sont définies comme les approches et techniques utilisées pour améliorer la performance de l'entreprise, en se concentrant spécifiquement sur la gestion des opérations, la gestion des performances et des objectifs (alignement organisationnel) et la gestion des ressources humaines. Les pratiques de management sont une composante importante du leadership des entreprises les bons leaders sont ceux qui peuvent aligner leurs organisations sur des objectifs communs et peuvent développer efficacement leur main-d'œuvre.

Comme souligné dans le document de mai du Conseil intitulé «Leadership, Ambition and Business Growth», le leadership, le développement organisationnel, l'engagement des

employés et le développement de la main-d'œuvre (utilisation des compétences) sont tous interconnectés. Le style managérial représente l'ensemble des attitudes et des comportements qui décrivent la manière dont un responsable exerce son pouvoir sur un groupe. Il s'agit bien de la façon de commander, d'exercer l'autorité. Plusieurs intellectuels mettent en place des théories s'appuyant sur l'importance de l'individu au sein de l'entreprise.

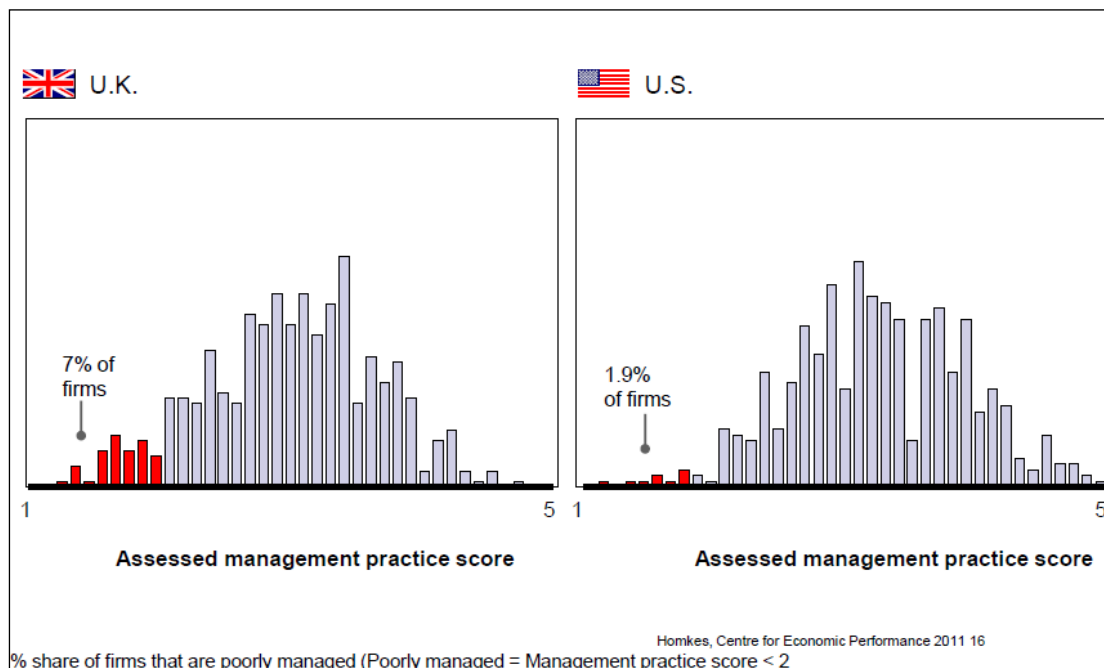
Figure 2 : Pratiques du management à travers le monde:



Source : Management Practices Across Firms and Countries by Nicholas Bloom, Christos Genakos, Raffaella Sadun, and John Van Reenen. Executive Overview

Cette variation au sein des pays suggère que les pratiques managériales sont influencées par la «politique interne de l'entreprise» ainsi que par l'environnement plus large des affaires dans ce pays, et peuvent donc être en partie influencées par les entreprises elles-mêmes. Si l'on considère plus en détail le score global, le Royaume-Uni s'est moins bien comporté pour la gestion des opérations allégées et la gestion de la performance / des objectifs, mais s'est bien comporté pour la gestion des personnes / talents. Cependant, le bon management des personnes et des talents est en partie mesurée par la flexibilité du marché du travail en termes de facilité d'embauche et de licenciement.

Figure 3 : pratiques managériales entre UK and US



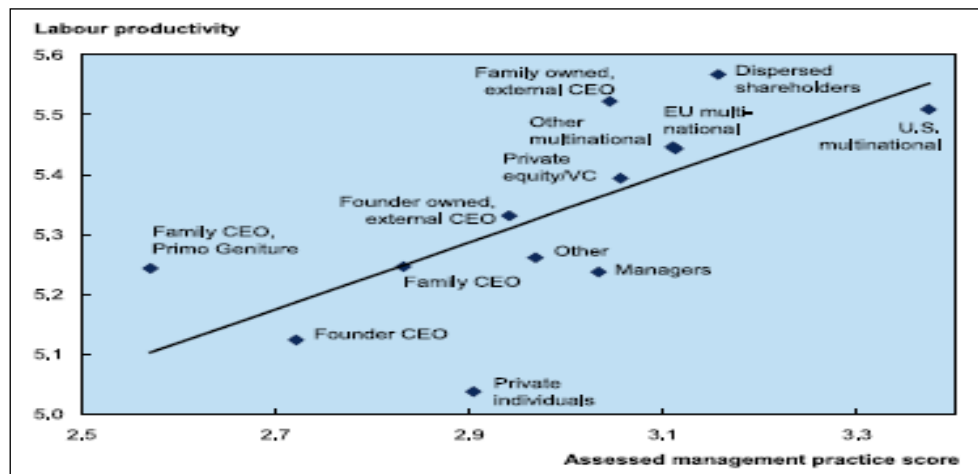
Source : Management Practices Across Firms and Countries by Nicholas Bloom, Christos Genakos, Raffaella Sadun, and John Van Reenen. Executive Overview

2.2 Les facteurs influençant les pratiques managériales à travers le monde :

La recherche souligne qu'il existe une forte corrélation entre les scores des pratiques de management et la performance des entreprises, y compris la productivité et la croissance des ventes, et ces résultats sont similaires dans tous les pays. La recherche a identifié un certain nombre de facteurs qui peuvent aider à expliquer les différents scores de pratique de gestion entre les pays:

Une des raisons suggérées est que les entreprises familiales (ou primogéniture) sont moins susceptibles de nommer des gestionnaires au mérite. Cela suggère que l'emploi de cadres professionnels aboutit à des entreprises mieux gérées et plus performantes.

Figure 4: Pratique de gestion, productivité et propriété d'entreprise



Source : Management Practices Across Firms and Countries by Nicholas Bloom, Christos Genakos, Raffaella Sadun, and John Van Reenen. Executive Overview

Le Royaume-Uni, cependant, a une proportion plus faible de la base d'affaires qui appartiennent à la famille que de nombreux autres pays. On estime qu'en 2007, environ 65% des entreprises au Royaume-Uni étaient des entreprises familiales contre environ 80% en France et en Allemagne et plus de 90% en Finlande. Parmi ceux-ci, environ 80% au Royaume-Uni appartenaient à la «première génération» (une proportion similaire à celle de nombreux autres pays). En Ecosse, on estime que près de 70% des entreprises sont familiales (contre une moyenne européenne de 75%). Ceci suggère donc que la propriété familiale n'est pas une raison significative pour une performance de la gestion plus médiocre par rapport aux autres pays.

Les économies ayant des marchés du travail flexibles ont, en moyenne, des scores de pratique de gestion plus élevés. La flexibilité est définie ici comme la facilité d'embauche et de licenciement, c'est-à-dire la capacité à remplacer les cadres et les travailleurs les moins performants. Le Royaume-Uni est généralement considéré comme ayant un marché du travail plus flexible que la plupart des pays de l'UE.

Les résultats de la recherche montrent que le niveau de concurrence auquel une entreprise est confrontée est positivement lié au rendement de la pratique de gestion. Les chercheurs suggèrent que c'est parce que les bonnes pratiques se propagent dans des secteurs compétitifs et que les pressions concurrentielles «éliminent» les entreprises les moins performantes.

De plus, la présence de concurrents multinationaux dans un secteur influence positivement les pratiques de gestion, car elle permet le transfert des meilleures pratiques de gestion aux

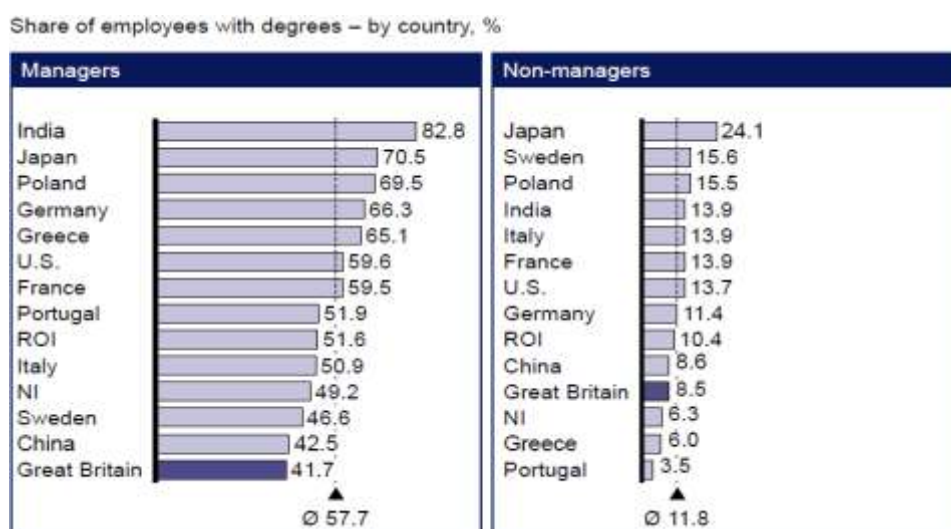
entreprises locales. La concurrence est difficile à mesurer. La réglementation des produits au Royaume-Uni est considérée comme étant légère par rapport à d'autres pays, et le Royaume-Uni est une économie relativement ouverte (donc exposée à la concurrence internationale). En outre, le Royaume-Uni a un stock d'investissements étrangers plus élevé par rapport au PIB que de nombreux autres pays. Par conséquent, le Royaume-Uni pourrait être décrit comme une économie compétitive.

2.3 Niveaux de compétences

La recherche LSE / McKinsey a mesuré la proportion de cadres et de non-cadres avec des diplômes dans les entreprises interrogées et a constaté que plus le niveau de compétences de la main-d'œuvre était élevé, plus l'équipe dirigeante et non dirigeante. La relation peut toutefois être relativement faible, car l'Inde a la proportion la plus élevée de gestionnaires avec des diplômes (dans les entreprises interrogées), mais elle obtient le score le plus bas pour l'ensemble des pratiques de gestion.

Le Royaume-Uni est relativement peu performant en termes de gestion et de niveau de compétences des employés. Ceci est similaire aux conclusions d'un rapport de la Commission britannique pour l'emploi et les compétences selon lequel, comparant les performances de gestion de dix pays de l'OCDE, le Royaume-Uni comptait la proportion la plus faible (43%) de diplômés, contre 60% aux États-Unis et 70 % au Japon . Cela reflète d'autres données que l'Écosse est hautement qualifiée par rapport aux autres régions du Royaume-Uni (sur la mesure de% de la population qui sont diplômés), mais est en milieu de tableau au sein de l'OCDE.

Figure 5: mesure de pourcentage de la population diplômée



Source : Management Practices Across Firms and Countries by Nicholas Bloom, Christos Genakos, Raffaella Sadun, and John Van Reenen. Executive Overview

Les entreprises exportatrices tendent à avoir de meilleurs scores de gestion que les non-exportateurs, ce qui s'explique probablement par le niveau de concurrence plus élevé auquel elles sont confrontées lorsqu'elles opèrent sur les marchés étrangers et par une meilleure connaissance des meilleures pratiques de gestion par les concurrents, clients et fournisseurs. Les faits montrent qu'environ 20% des PME britanniques et écossaises sont des exportateurs, contre une moyenne de 25% dans l'UE, ce qui pourrait en partie expliquer les résultats plus faibles en matière de pratiques de gestion.

Il peut y avoir un rôle de politique publique dans la fourniture de renseignements sur les meilleures pratiques de gestion et leurs avantages par la fourniture d'information, le mentorat et l'analyse comparative (y compris en adoptant une perspective internationale).

3. Pratiques managériales et performance à travers le temps :

Nous étudions les effets des pratiques dans les écoles sur les résultats des élèves. Nous mesurons les pratiques managériales à l'aide de l'enquête World Management Survey, une méthodologie qui nous permet de construire des mesures robustes de qualité de gestion comparables entre les pays. Nous observons une hétérogénéité substantielle des pratiques managériales dans six pays industrialisés, avec des systèmes plus centralisés (Italie et Allemagne) à la traîne des systèmes plus autonomes (Canada, Suède, Royaume-Uni et États-Unis).

Pour l'Italie, nous sommes en mesure de faire correspondre les pratiques organisationnelles au niveau de l'école avec les résultats des élèves dans un test normalisé en mathématiques. Nous constatons que les pratiques de gestion sont positivement liées aux résultats des élèves. Les estimations impliquent que si l'Italie avait les mêmes pratiques managériales que le Royaume-Uni (le pays le plus performant), elle comblerait l'écart du test PISA de l'OCDE par rapport à la moyenne de l'OCDE. Nous soutenons que nos résultats sont robustes aux problèmes de sélection et montrent qu'ils sont confirmés par un ensemble d'estimations IV et par un grand nombre de contrôles de robustesse. Dans l'ensemble, nos résultats suggèrent que les politiques visant à améliorer les acquis cognitifs des élèves devraient tenir compte de la sélection des directeurs et de la formation en termes de capacités de gestion.

Le but de chaque entreprise est de croître, d'élargir et d'améliorer les performances. Les fusions et acquisitions (désormais F & A) jouent ce rôle pour les organisations des quatre dernières décennies (Bellou 2007). Les fusions-acquisitions se réfèrent à des cas d'activités conjointes où au moins deux entités juridiques distinctes ou plus se transforment en une seule entité (Hagedoorn et Duysters 2002, Yan et Zhu 2013). Les variables financières et

stratégiques en tant que prédicteurs déterminent la performance des fusions et acquisitions (Giessner et al 2016, King et al 2004, Weber et Tarba 2010).

La performance des stratégies M & A détermine l'avenir de l'organisation du nouveau-né. Les spécialistes décrivent trois dimensions pour mesurer la performance des fusions et acquisitions, qui comprennent les performances financières (performance du marché et comptabilité), non financières (performance opérationnelle et globale) et mixtes (Meglio et Risberg 2011). Le risque financier, la valeur marchande, la rentabilité, la croissance des ventes, l'effet de levier et la liquidité sont les principaux déterminants de la performance financière des fusions et acquisitions (Campa et Hernando 2005, Hagedoorn et Duysters 2002, King et al 2004, Sharma 2013, Smith et Pedace 2011). Dans le contrat, la part de marché, l'innovation, la productivité et la réalisation des objectifs sont les principaux indicateurs utilisés pour mesurer la performance non financière des opérations de fusions et acquisitions (Brush 1996, Di Guardo et al 2015, Kapoor et Lim 2007 et Musharraf 2003). La recherche sur les performances de M & A est encore fragmentée et fragmentée, ce qui indique des lacunes à combler (Weber et Tarba 2010).

Par exemple, de nombreuses études sont menées sous l'hypothèse que les fusions et acquisitions sont de nature similaire, mais en réalité, toutes les fusions et acquisitions ne sont pas identiques (Bower 2001, Joash et Njangiru 2015). Un important oubli à cet égard a été considéré comme le manque de recherche comparative sur la performance des fusions et acquisitions dans différents pays et industries.

En dépit de la popularité et de la croissance des fusions et acquisitions, lorsque les objectifs déclarés des fusions et acquisitions sont pris en compte, seuls 50 à 60% des fusions et acquisitions réussissent (Cartwright et Schoenberg 2006, Weber et Tarba 2010). Les problèmes mineurs (ressources humaines et problèmes liés à la culture) ont été largement considérés comme une cause importante d'échec ou de sous-performance après les fusions et acquisitions (Bauer et al., 2016, Creasy et al., 2009, Dixon 2005). Il y a un manque de telles études qui théoriquement et empiriquement étudient la relation entre les pratiques de gestion et la performance de M & A pour manipuler ces issues molles au stade post-intégration.

Les aspects liés aux questions non techniques sont plus importants au Pakistan, où la faible culture d'entreprise et le faible système judiciaire augmentent le besoin de meilleures pratiques de gestion pendant et après les fusions et acquisitions. Le secteur bancaire pakistanais joue un rôle essentiel dans le secteur financier. En 2002, 49 banques travaillaient dans le cadre de la SBP (State Bank of Pakistan) dans différents domaines (SBP 2003). Maintenant, seulement 38 banques travaillent sous SBP (SBP 2015). Il y a plusieurs raisons à

cette baisse significative du nombre total de banques au Pakistan. Par exemple, la concurrence acharnée, les coûts de transaction élevés, la crise financière internationale et les réformes statutaires annoncées par SBP ont poussé les petites banques à choisir l'option des fusions et acquisitions. De 2002 à 2011, 57 opérations de fusions-acquisitions dans le secteur bancaire pakistanais ont été conclues, dont 38 fusions et 19 acquisitions (Abbas et al., 2014). Plusieurs auteurs ont constaté que les performances des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire pakistanais n'étaient pas satisfaisantes et que les organisations de nouveaux-nés ne pouvaient pas bien fonctionner (Abbas et al 2014, Haider et al 2015, Kouser et Saba 2011).

Conclusion :

On voit bien qu'il peut donc y avoir des différences importantes de perception de ce qu'est la performance d'une organisation, d'autant plus si l'on prend considération tous les types d'organisation (entreprises privées, publiques, associations,...).

De ce fait, nous optons dans ce mémoire pour une définition la plus générique possible en retenant que la performance de l'organisation est « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...» (Bourguignon, 2000, p.934). Autrement dit, nous définissons le succès de l'organisation comme l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels définis par cette organisation elle-même.

Les éléments suivants sont retenus autant qu'indicateur de la performance publique.

1. définition patente des objectifs de service;
2. attention égale portée aux intrants (inputs) et aux extrants (outputs) en prévision des effets/impacts (outcomes);
3. usage d'instruments restreints d'évaluation;
4. validité, contrôlabilité et comparabilité des résultats enregistrés;
5. informations significatives, abondantes et équilibrées;
6. adoption de processus de décision participatifs;
7. coordination de la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des résultats;
8. budgétisation des activités et des services;
9. acceptation élargie des principes, processus et programmes par les populations desservies;
10. approche globale à la gestion des structures de service public

Bibliographie:

- Barett, R. (1995), *A Guide to Liberating Your Soul*. Unfoldment Publications, Alexandria.
- VABauer :college of business university of Houston Boguslaw.
- R. (1965), *The New Utopians: A Study of System Design and Social Change*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New YorkDaft.
- L. R. (2008), *Management*, Eighth Edition, Thomson South Western Drucker.
- P. (1992), *Nova zbilja*, Novi Liber, Zagreb Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York Fukuyama.
- F.(1992), *The End of History and the Last Man*, Free Press, New York Gansky.
- L. (2010), *The Mesh: Why the Future of Business is Sharing?*.
- Penguin Goleman, D. (2000), *Emocionalna inteligencija na poslu*, Mozaik knjiga, ZagrebGorupić. D., Gorupić, D. jr. (1990), *Poduzeće – Postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, Informator. ZagrebGrant, M. R. (2001), *Contemporary Strategic Analysis – Concept, Techniques, Applications*, Third Edition.
- Grant, M. R. (2008), *The Future of Management: Where is Gary Hamel Leading Us?*, Long Range Planning, 41, pp. 469-482.
- House, R. J., Hanges, P.M., Javidan, M , Dorfman, P., and Gupta, V. (2004).*Culture, leadership, and organizations:The GLOBE studyof 62 societies*. Thousand Oaks. CA: SAGE Publications. Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance. *Industrial Relations*, 35 (3), 400–422.