

Performance organisationnelle et slow management quels liens ?

Organizational performance and slow management what links?

KHALID ABBI

Doctorant à la faculté des sciences de l'éducation RABAT

MARIEM CHERKAOUI

Professeur assistant à la faculté des sciences économiques juridiques et
sociales , EL JADIDA

Laboratoire LARGESS

Date de soumission : 04/08/2020

Date d'acceptation : 16/09/2020

Pour citer cet article :

ABBI K. & CHERKAOUI M. (2020), « Performance organisationnelle et slow management quels liens ? », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 3 » pp : 566 – 579.

Résumé

Dans un contexte de mondialisation qui touche tous les secteurs d'activité, les organisations doivent faire face à une concurrence exacerbée. Les administrations publiques sont appelées à s'adapter à un contexte national et international en perpétuel changement, à faire face aux exigences des citoyens qui n'arrêtent pas de demander plus en matière de qualité des services rendus. Le management public est considéré, aujourd'hui, comme un levier de performance de l'administration publique, qui consiste à atteindre une double réconciliation, celle des agents publics ou fonctionnaires avec leur métier et celle des citoyens avec leur administration vue comme une unité qui ne satisfait pas leurs besoins, mais aussi à trouver des voies nouvelles permettant d'impliquer dans cette logique les différents niveaux d'interventions publiques (associations, collectivités territoriales, Etat,...).

L'arrivée de l'idée managériale au public pour s'adapter à un cadre stratégique d'organisation or l'environnement est complexe avec certaines insuffisances. D'où cette recherche, basée sur la perception des administrations publics de l'existence des pratiques managériales, leur développement, leur approche générale et leur perspective d'avenir.

Mot clefs : management public ; pratiques managériales ; performance ; administrations publiques ; idée managériale.

Abstract

In a context of globalization that affects all sectors, organizations face stiffer competition. The public administrations is called upon to adapt to a national and international context in constant change, to meet the demands of the citizens who do not stop asking for more in the quality of the services rendered.

Public management is considered as a lever for the performance of public administration, which consists in achieving a double reconciliation, that of public officials or civil servants with their profession, and that of citizens with their administration as a unit Which does not satisfy their needs, but also to find new ways of involving the different levels of public intervention (associations, local authorities, the State, etc.). Hence this research based on the perception of public administrations of the existence of managerial practices, their development, their general approach and their future prospects.

Key words: public management; managerial practices; performance; public administrations; managerial idea.

Introduction

On connaît le mot d'Albert CAMUS selon lequel « Mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde²¹ ». Et c'est bien pour soulager le « malheur » du monde administratif qu'il semble nécessaire d'apporter quelques idées simples et le vocabulaire qui convient aux différentes méthodes et outils qu'il a vu se multiplier en son sein, décret après décret, circulaire après circulaire.

On ne va pas refaire ici une histoire du management, d'excellents ouvrages y sont consacrés. Il est ici seulement question de situer, les unes par rapport aux autres, quelques notions couramment employées désormais dans nos organisations.

La crise des états providences au cours des dernières années a provoqué certaines réformes au sein des administrations dans tout le monde. Les nouveaux paradigmes managériaux et leur idéologie ont permis de s'ouvrir plus sur la vie active et de mettre l'accent sur les résultats en misant sur tous les acteurs (stakeholders) dans la production du service et la mise de la performance qui est le résultat de tous ces derniers. Donc qu'est-ce que c'est que le management adéquat à pratiquer dans ces organisations ? Sa différence par rapport au management privé ? Qu'est-ce que c'est que la performance ?

1. Différents concepts managériaux

1. 1 Définition du management

Le mot « Management » : est apparu en 1865, aux états unis pour désigner celui qui veille à l'organisation matérielle de spectacle, de concert ou de la vie professionnelle d'un artiste ou d'un champion et se généralise aujourd'hui à tous les univers de production y compris l'économie sociale. Le management est un terme complexe défini par nombre d'auteurs et semble s'appliquer à des multiples domaines. Pour se faire, nous retiendrons la définition de **Peter Drucker** que l'examen des tâches du manager vient définir le management. Il fait appel à plusieurs disciplines.

1. 2 Le management, de quoi parle-t-on ?

En réalité, il est très difficile de donner une définition précise du management ; puisqu'il n'y a pas une unanimité sur une définition universelle du concept de management, mais chaque auteur essaye de le définir à sa façon. La définition la plus populaire reste celle avancée par Mary

Parker FOLLETT. Selon laquelle le management est « art of getting things done through people », cette définition attire notre attention sur une différence fondamentale entre un manager est une personne ordinaire dans une organisation. Un manager est celui qui contribue à la réalisation des objectifs fixés par l'organisation, sans effectuer les tâches lui-même, mais en dirigeant les efforts des autres pour les atteindre. Cette définition reste incomplète et contient certaines faiblesses, d'une part Mary Parker FOLLETT a utilisé le mot "art" pour définir le management, dire que le management est un art reste quand même une vérité à moitié, puisque le management se base également sur des éléments scientifiques constitués par un ensemble de règles, de techniques et de méthodes purement scientifiques. Il fait appel à la fois à des qualités intuitives et personnelles, à des savoir-faire et à des savoir-être, ainsi qu'à un ensemble de connaissances théoriques, normalisées et formalisées. D'autre part, cette définition exclue les diverses fonctions du management. Une autre définition cette fois plus développée, avancée par George R. TERRY, définit le management comme étant un processus « consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish the objectives by the use of people and resources », en se basant sur cette définition, on peut dire que le management est un processus composé de quatre activités principales : planifier, organiser, actionner, et contrôler.

D'un autre angle, Peter DRUCKER définit le concept du « management » comme une: «Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement ».

Il souligne également que le terme « Management » désigne tout ce qui est nécessaire pour mener à bien une affaire, qu'elle soit petite ou grande, indépendante ou non. Il englobe donc toutes les fonctions de direction : l'administration au sens de Fayol, l'organisation, le fonctionnement, les prévisions, etc., le terme « manager » a une signification très étendue. Il s'applique à des catégories de personnel très diverses. C'est, en somme, un « chef » qui est à la tête d'une ou de plusieurs équipes comprenant un nombre variable de personnes : directeur général et contremaître sont les échelons extrêmes de « manager ».

Pour conclure, le management est une activité humaine et sociale visant à stimuler les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance. En augmentant l'efficacité des individus au travail et en leur permettant

un épanouissement professionnel et personnel. Le manager a pour principale mission de chercher et d'identifier l'ensemble des outils qui lui seront utiles pour exercer son rôle. Examiner les tâches du manager peut donc nous permettre de mieux comprendre ce qu'est le management. Celles-ci sont, en effet, de natures diverses et variées puisqu'un manager possède une responsabilité hiérarchique au sein de l'entreprise et doit effectuer plusieurs tâches selon le niveau où il se situe.

1.3 Le management public

Le «management public» est devenu, de nos jours, une expression d'utilisation très courante. Nous pourrions même penser que c'est un slogan à la mode, le succès d'une expression va souvent de pair avec le flou du concept qu'elle est censée exprimer, et l'observateur peut aisément noter que le management public est fréquemment utilisé aujourd'hui mal à propos ; par certains, comme symbole de leur volonté de modernité ; par d'autres, comme équivalent à une meilleure gestion des ressources humaines dans les organisations publiques ; par d'autres encore, comme une expression de la diversification des domaines d'intérêt de la discipline qu'ils représentent. Cerner les concepts de "management public" n'en devient que plus nécessaire. En particulier, il importe de vérifier que le management public a bien des attributs propres par rapport au management «classique» ou général. Dans son livre portant sur le management public, Annie Bartoli le définit comme étant : « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ». Une vocation basée sur la production d'un service public destiné aux citoyens, et sur l'intérêt général de la société. Elle ajoute aussi que le management public s'appuie sur un principe général du management qui est celui de la contingence : en d'autres termes, il suppose une adaptation des méthodes de gestion à la diversité des situations et des enjeux.

Plusieurs niveaux peuvent traduire ce champ, Le niveau « micro » qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs et les systèmes, selon un regard de psychosociologie .Le niveau « méso » qui touche aux processus de fonctionnement des unités publiques, dans une optique gestionnaire. Le niveau « macro » qui concerne le contexte environnemental et les relations inter-entités publiques et/ou privées, s'appuyant davantage sur des logiques économiques ou de sciences administratives. Les organisations publiques associées au management public, connaissent des particularités qu'on ne saurait considérer comme accessoire au management de ces dernières. Certes, nous pouvons évoquer les spécificités des entités publiques de multiples

façons, ANTHONY et HERZLINGER, par exemple, énumèrent : l'absence de la mesure du profit, le fait d'être des prestataires de service pour l'essentiel, l'existence de contraintes pour leur financement, la domination des professionnels, le caractère imprécis, diffus ou éclaté des responsabilités, l'importance des influences politiques, une tradition de système de contrôle de gestion inadéquat. Dans ce sens, Laurence LYNN évoque «la propriété et la finalité organisationnelles, les relations avec l'environnement, le point de vue et le contenu des décisions, la structure de l'autorité».

Michel MASSENET, quant à lui, fait apparaître l'essence des organisations dans une sorte de définition : «il s'agit d'organisations pluridimensionnelles qui manient des systèmes de valeurs et des systèmes de mesures hétérogènes, dans lesquelles apparaissent des solutions de continuité entre le niveau du contrôle général qui est politique et celui de la gestion, comme entre la planification et la programmation». Nous pouvons encore voir dans la «logique de l'intérêt général» et dans l'indépendance vis-à-vis du marché, la source de la particularité de la gestion des services publics.

Tableau 1 : Evolution de la notion du management public

Approches	Nature du management public	Période principale
Politique/administration	Apolitique	1900-1925
Science de l'administration	Scientifiquement fondé	1920-1940
Wébérienne	Orienté par les règles	1930-1970
Humaniste	Orienté sur l'homme	1960-1980
Politique publique	Orienté sur les politiques	1970-1980
Systémique	Orienté sur l'environnement	1980-2000
Nouveau management public	Orienté « business »	1980-2000

1.4 La distinction entre le management, l'administration et la gestion

Le management est apparu en 1965, pour désigner celui qui veille à l'organisation matérielle de spectacle, de concert ou de la vie professionnelle d'un artiste ou d'un champion. En langue française, nous l'avons abusivement traduit par gestion, pour de nombreux auteurs français

nous gérons des choses mais nous dirigeons (manageons) des personnes ; ainsi la gestion concerne tout ce qui relève de la technicité et l'aspect opérationnel (gestion financière, gestion des risques, etc.), à l'encontre du management qui s'intéresse à l'aspect énergétique. Cependant le terme management a pour origine le verbe anglais « to manage » qui signifie "diriger", "manier" mais aussi "parvenir à". Tout le monde se rejoint sur le fait que, dans son acceptation économique, le management est un anglicisme utilisé par la première fois par Frédéric Taylor au début du 20ème siècle. Puis il est importé en France par Henri FAYOL quelques années plus tard.

Tableau 2 : La distinction entre management et gestion

La gestion	Le management
Technicité	Homme
Aspects opérationnels	Aspects énergétiques

Pour faire la distinction entre le management et l'administration, certains chercheurs de façon très intéressante le paradigme administratif et le paradigme managérial en montrant que la problématique du premier consiste à identifier des procédures administratives par niveau pour élaborer le modèle de l'organisation parfaite alors que le management tend à reconnaître les situations de décision afin d'élaborer les critères de la bonne décision.

D'un point de vue nord-américain, le premier sera forcément plus logique et plus rationnel dans sa théorie et favorisera, comme il se doit, une approche légaliste permettant de définir, à l'avance, ce que devra être l'organisation parfaite et le deuxième sera forcément plus empirique et plus subjectif dans sa théorie et favorisera une approche interdisciplinaire. Le management s'intéresse à la détermination des conditions de survie et de développement des organisations, et à la manière par laquelle les actions et les comportements des responsables et de l'ensemble du personnel peuvent y contribuer. En réalité, le management n'est que le comportement organisationnel qui est « un domaine d'étude visant à explorer l'impact des individus, des groupes et des structures sur les comportements des acteurs au sein d'une organisation, en vue d'améliorer l'efficacité de cette dernière ». En d'autres termes, le comportement organisationnel vise à étudier l'activité des membres d'une organisation donnée et la manière dont leur comportement affecte les performances de celle-ci. Certains écrivains comme SHELDON, SPRIEGAL et MILWARD avancent que l'administration fait référence aux « pensées » (thinking). C'est une fonction de niveau supérieur qui s'articule autour de la

détermination des plans, des politiques et des objectifs d'une entreprise. En revanche, le management consiste à « faire » (doing). C'est une fonction de niveau inférieure qui concerne l'exécution et la direction des politiques et des opérations. Cependant, chaque gestionnaire effectue les deux activités parallèlement et passe de l'administration au management selon le niveau dans la hiérarchie de l'organisation. Au niveau supérieur il consacre plus de temps à l'activité administrative et quand il se déplace vers le bas le gestionnaire consacre plus de temps au management des activités.

1.5 La distinction entre management public et management privé :

Toute organisation a des finalités et des objectifs à réaliser, mais la nature de sa finalité diffère grandement selon le secteur d'activité public ou privé. Conventionnellement, nous opposons la recherche du profit et le service public (intérêt général). Telle quelle, cette dichotomie est peu éclairante. D'une part parce qu'elle met sur le même plan une réalité aisément mesurable, au prix de conventions draconiennes, et un concept beaucoup moins saisissable. D'autre part, parce qu'elle repose sur un double postulat quant aux motivations et au comportement des entrepreneurs d'un côté, des gouvernants de l'autre. Le premier postulat, à savoir que les entrepreneurs visent à maximiser leur profit, qui est celui de la théorie économique conventionnelle, a été largement infirmé par les études des gestionnaires et économistes d'entreprise. Le second, à savoir l'orientation des organisations publiques vers l'intérêt général, demande pour le moins à être précisé LYNN considère que « le management privé est orienté vers la performance économique telle qu'elle est déterminée sur les marchés, tandis que le management public est orienté vers l'intérêt public tel qu'il est déterminé dans les forums politiques ». Cela a l'avantage, à défaut de préciser la nature de l'intérêt public, d'établir un parallélisme intéressant entre le marché et le système politique.

La finalité de l'entreprise privée peut donc être diverse : la maximisation du profit, la recherche d'un taux de croissance satisfaisant, la recherche d'une reconnaissance par la profession, repositionnement dans un marché ou encore la satisfaction des besoins de réalisation de ses dirigeants. La caractéristique commune de tous ces éléments est d'être des variables internes à l'entreprise ou au cercle de ses membres.

La finalité de l'entreprise est introvertie, elle n'est pas de changer un état du monde ou plus modestement de son environnement.

2. De la théorie managériale à la pratique du management

Nous pouvons constater à la suite de H. Mintzberg que le management traditionnel, selon une analogie biologique, prétend faire du manager une sorte de champion de l'hémisphère gauche qui passerait son temps à analyser, comparer, calculer, raisonner, alors qu'il est avant tout une personne d'action. Il ajoute que cette personne d'action, dans le cadre de son travail, est très loin de pouvoir transcrire ou exprimer tout ce qu'elle a fait : en langages, logiques, en quantités ou en propositions formelles. Cela est, selon lui, d'autant plus pernicieux que la majorité des théoriciens du management laissent croire que la rationalité, les calculs, les analyses constituent la voie obligée de l'efficacité (H.Mintzberg, 1976). Peut-être que la performance passe alors par une réflexion stratégique confiée à l'hémisphère gauche, laissant le management à l'hémisphère droit avec son émotion, son intuition et sa force de synthèse ? Mais ces critiques internes se doublent de critiques externes qui interrogent le management public et ses performances dans la gestion des territoires et dans la gestion des hommes. Dans son ouvrage intitulé L'Etat de la planète, Lester J. Brown (1993) dénonce les chimères d'une course à la performance mesurée par les comptes économiques nationaux, centrée sur le produit national brut, sans intégrer la dépréciation du capital naturel ; tout autant que l'on peut s'interroger sur la gestion des territoires urbains, et les grands équilibres territoriaux, sans pouvoir pour autant facilement mettre en avant les voies de la performance (D. Eckert, 1996). Par ailleurs, nombreux sont les ouvrages qui s'interrogent sur la capacité du management traditionnel à effectivement créer ou favoriser un minimum de cohésion interne indispensable au fonctionnement et à la pérennité des organisations.

2.1 New management public

Parler de « New Public Management » comme on le fait aujourd'hui au lieu de nouveau management public, c'est indiquer une bifurcation par rapport au management public stricto sensu dont, avec Annie Bartoli, on rappellera la définition : « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ». Et pourtant, avec le management public, il s'agissait déjà, depuis la thématique du PPBS (Planning Programming Budgeting System) – la RCB en français (Rationalisation des Choix Budgétaires) d'acter la prise en compte des catégories managériales dans le fonctionnement des administrations publiques en remplacement de la tradition « administrative » déclassée sur la base de l'argument péjoratif de la bureaucratie. Qu'il

s'agisse du « normal » ou du « new », le management public poursuit un objectif d'efficacité. Il marque l'entrée des catégories d'une régulation organisationnelle dans les administrations publiques, régulation définie comme « un processus par lequel les actions anti-organisationnelles sont contrées par des forces antagonistes assurant le maintien du système ou de l'organisation ». Ces forces antagonistes actent l'existence des tensions qui opèrent entre la dimension institutionnelle de l'administration (sa vocation à remplir des missions indiscutables et permanentes de service public) et une dimension managériale conduisant à questionner le fonctionnement des services publics au nom des enjeux de flexibilité et des conditions de travail. Cette discussion est marquée par l'introduction de logiques de compétitivité dans les services administratifs du fait de systèmes d'évaluation et d'incitation applicables aux administrations publiques comme à leurs fonctionnaires. L'autonomie alors accordée aux services publics tend à faire passer le rôle managérial des agents publics devant les objectifs politiques du fonctionnement des services administratifs par référence à une stratégie qui doit alors être formulée explicitement. Dans la perspective du management public « normal » ou « new », l'action publique doit considérer comme prioritaires les conditions de réussite de l'efficacité (cohérence gestionnaire) sans pour autant oublier le caractère public dans lequel s'inscrit cette action (cohérence politique). Cela suppose de réunir certaines conditions : la définition d'un objectif mesurable (et du résultat attendu à l'échéance), par référence à un moyen/long terme défini, pertinent, cohérent par rapport à la mission et à la vocation du service concerné, la cohérence des moyens engagés, l'évaluation de la satisfaction des citoyens, l'identification des effets pervers, la coordination entre les différents services de l'État étant alors constitutifs du New Public Management.

2.2 Polémiques des pratiques managériales : Managerial work

Le développement de compétences managériales entraînera des comportements adaptés qui déboucheront sur une meilleure performance » est un postulat de départ non démontré (McKenna, Garcia-Lorenzo et Bridgman, 2010). Les différentes approches théoriques des styles de management Stewart (1998), dans son livre intitulé « Managerial work », souligne que la littérature ne fait pas tellement une différence d'une part, entre l'activité managériale « managerial work » et le comportement managérial « managerial behaviour » et d'autre part, entre l'activité managériale et les fonctions managériales « managerial jobs ». Les trois approches marquent trois grandes étapes de l'histoire et du développement du management (Stewart 1998, xi). L'activité managériale décrit le rôle du manager alors que la fonction

managériale se réfère à la fonction que ce dernier occupe. Le comportement managérial par contre, étudie les différents comportements ou attitudes du manager dans une organisation. Au regard de la difficulté à établir une barrière entre la fonction, le rôle et le comportement managérial, Stewart (1998) avance que toute recherche se doit de préciser clairement son champ d'intérêt.

Le constat fait par cet auteur demeure la plus grande problématique des recherches actuelles dans le domaine du management des organisations.

Pendant que certains auteurs s'intéressent au management comme une activité, d'autres s'intéressent plus aux comportements et au .Les concepts de management proposent des solutions d'ordre général aux problèmes organisationnels. Ils font des prescriptions à travers des principes et techniques qui ne sont pas capables de donner des solutions spécifiques aux managers. Les consultants et les gourous de management ont bien compris ce comportement discrétionnaire des managers. Ils saisissent souvent l'opportunité pour introduire de nouveaux concepts en semant souvent la confusion totale dans l'esprit et les activités des managers. Ces nouveaux concepts sont la plupart du temps une rénovation « relooking » des mêmes idéologies de management déjà développées. Un nouveau concept de management représente le plus souvent un vieux vin intelligemment reversé dans une nouvelle bouteille. Il peut dans un laps de temps être à la mode, devenir ensuite très populaire et enfin, disparaître sous l'obsolescence ou se transformer en un autre concept de management (Gibson et Tesone 2001, 124; Pfeffer et Sutton 1999, 1). (Pascale, 1990) a traité cette situation de phénomène de mode et de courte durée de vie des concepts de management américain. Toutefois, il existe des situations dans lesquelles quelques concepts ont été réellement intégrés dans le vocabulaire courant de management comme des résultats de bonnes pratiques de management (Pascale 1990 ; Wilson 2002). L'efficacité, la productivité, la culture et la qualité sont des exemples de concepts qui ont eu de bonnes répercussions sur les pratiques de management des organisations. Initialement introduites comme concepts, elles font désormais partie du jargon de management (Karsten et Illa 2001, 2004).

Donc les pratiques concernés sont :

- L'efficacité
- La culture
- La productivité

- La qualité

3. La performance et management

D'un autre côté Gilbert et Charpentier s'inspirent de la définition du Petit Robert, pour définir le concept de performance comme étant « le résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle renvoie à la métaphore mécaniste. Cette approche de sens commun trouve son application en gestion. Mais il n'est pas inutile d'approfondir le sens de la notion. D'ailleurs n'est-il pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier ? (Gilbert, Charpentier, 2004).

De même Gilbert et Charpentier évoquent l'usage du pluriel de performance organisationnelle pour dire « les performances de l'entreprise » en effet « les performances de l'entreprise » n'est pas anecdotique, car, comme le souligne (Galambaud, 2003), l'entreprise n'a pas une mais des performances. (Gilbert et Charpentier, 2004)

Conclusion

L'objet de cette recherche a été la question des pratiques managériales dans le secteur public et leur relation avec la performance. Pour mener à bien ce travail, nous avons successivement étudié les concepts de management et secteur, avec une attention particulière accordée à la distinction des types de managements privé et public. Pour traiter la problématique de performance.

Ce papier était dédiée à définir le cadre conceptuel littéraire de la recherche afin de dresser un état d'analyse pour une étude postérieure qui va mettre cette étude sur terrain pour qu'elle soit concrétisée et évaluée par la suite. Une méthodologie qualitative et une étude de terrain sera avec des résultats fructueux.

BIBLIOGRAPHIE

- ✚ ALECIAN, S., & FOUCHER, D. (2007). le management dans le service public. éditions d'organisation.
- ✚ ALLARD, F. (2006). Management d'équipe. Paris: deuxième édition DUNOD.
- ✚ AUBERT, N., GRUERE, J.-p., JABES, J., LAROCHE, H., & MICHEL, S. (2002). Management: aspects humains et organisationnels. édition PUF.
- ✚ AUBY, J. (1997). droit de la fonction publique. collection "précis", édition Dalloz.
- ✚ AUTISSIER, D., & MOUTOT, J. M. (2010). méthodes de conduite de changement: diagnostic, accompagnement, pilotage. 2ème édition DUNOD .
- ✚ BALAND, S., & BOUVIER, A. M. (2009). management des entreprises en 24 fiches. édition DUNOD, 2ème édition .
- ✚ BARTOLI, A. (2005). le management dans les organisations publiques. Paris: édition DUNOD.
- ✚ BERGEREN, P. (2003). la gestion dynamique. 3ème édition Gaetan morin .
- ✚ BERTALANFFY, L. V. (1993). la théorie générale des systèmes. Paris: édition DUNOD.
- ✚ BESCOS, P.-I., VERAN, L., RAVIART, D., TAHON, C., CORREGE, N., YAHIAOUI, F., et al. (1999). dialogue autour de la performance en entreprise: les enjeux. Paris: édition l'Harmattan .
- ✚ BLAKE, R. R., & MOUTON, J. S. (1969). les deux dimensions du management . Paris : édition d'Organisation.
- ✚ BONO, E. D. (2007). conflits: comment les résoudre. édition EROLLES.
- ✚ BRUNET, L. (1983). Le climat de travail dans les organisations: définition, diagnostic et conséquences. Montréal: éditions Agence d'Arc.
- ✚ CHALVIN, D. (1994). Faire face aux stress de la vie quotidienne. édition ESF.

- ✚ CHARPENTIER, P. (2006). Management et gestion des organisations. édition Armand Colin.
- ✚ CHARRON, j.-l. (2002). Management . édition DUNOD.
- ✚ CHEVALIER, G. (2009). élément de management public . édition AFNOR.
- ✚ CLEVELAND, H. (1972). the futur executive a guide for tomorrow's managers. New York: édition Harper and Row.
- ✚ COTE, N., BELANGER, L., & JACQUES, J. (1994). La dimension humaine des organisations. édition Gaiten Morin .
- ✚ CROZIER, M. (1963). le phénomène bureaucratique. édition le Seuil.
- ✚ CROZIER, M. (1994). L'entreprise à l'écoute. édition points essais.