

Impact du style de management sur le climat social

Badji OUYI*

Résumé

La présente recherche vise à vérifier la relation existentielle entre la pratique du style de management en matière de Gestion des Ressources Humaines et le climat social. En vue d'atteindre cet objectif, la collecte des données a été effectuée à travers un questionnaire auprès de 57 salariés toutes catégories confondues d'un centre de santé.

L'analyse descriptive révèle d'une part que ce centre de santé n'a pas de politique décentralisée en matière de gestion des ressources humaines et que la prise des décisions revêt un caractère unidimensionnel entraînant un climat social malsain. D'autre part, le test de khi-deux, le coefficient de contingence et l'analyse de contenu confirment l'existence de corrélations entre le style de management et le climat social. Ainsi, nous soutenons en conclusion que des efforts seront nécessaires pour l'amélioration du climat social. Ceci pourrait passer par l'usage ou la mise en œuvre d'un style démocratique et participatif en matière de management du personnel.

Mots clés

Climat social, Ressources humaines, Management.

Abstract

The present research aims to verify the existential relation between the practice of the style of management in Human Resources Management and the social climate. In order to achieve this objective, the data collection was carried out through a questionnaire among 57 employees all categories of health center.

The descriptive analysis reveals, on the one hand, that this health center does not have a decentralized human resources management policy and that decision-making is one-dimensional, leading to an unhealthy social climate. On the other hand, the chi-square test, the contingency coefficient and the content analysis confirm the existence of correlations between the management style and the social climate. We therefore conclude that efforts will be needed to improve the social

*Département de Psychologie Appliquée/INSE/Université de Lomé
1BP 1515 Lomé, Togo. E-mail : gilouyi@gmail.com

climate. This could involve the use or implementation of a democratic and participative management style of staffing.

Keywords

Social climate, Human resources, Management

Introduction

S'occuper du climat social viendrait-il grossir le rang des responsabilités qui incombent déjà aux responsables des organisations? Depuis nombre d'années, il semble que cela soit plus vrai que jamais. Tant, les symptômes de malaise ne cessent de progresser dans les entreprises, menaçant l'équilibre des organisations jusque dans leurs fondements. Pour J-M. Fourgous et B. Itturalde (1991), le climat social est un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation, perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une certaine personnalité et qui influencent les comportements et les attitudes de ses membres.

Ainsi, on pourrait percevoir le climat social comme un vrai levier d'alignement stratégique qui nécessite une attention particulière en organisation. Relevons que l'utilisation de l'expression « climat social » (ou atmosphère sociale) remonte à 1939 selon K. Lewin, R. Lippitt et R. White, (2006). Dans leur étude, ces auteurs ont démontré que le climat collectif tel qu'il est perçu par les membres d'une organisation exerce plus d'influence sur les comportements de ces derniers que les caractéristiques individuelles en faisant référence aux facteurs motivationnels centrés sur l'employé lui-même.

Plusieurs sociologues et psychologues notamment C. Levis-Leboyer et al. (2006), H. Landier (2012) et J-M. Peretti (2015) se sont intéressés de très près au climat social en entreprise. La littérature sur le sujet dans sa globalité s'accorde sur la nécessité de prendre en considération les interactions entre le climat social et les autres dimensions de la gestion des ressources humaines. Ainsi, il ne peut être opérationnalisé qu'à travers une série de déterminants comme la satisfaction, la motivation au travail, les conditions de travail, les relations interpersonnelles et professionnelles, le déploiement du pouvoir ou encore le style de management, etc.

Que ce soit un hôpital classique ou dans un centre médico-social, son équilibre passe aussi par l'efficacité et l'efficience de son personnel dans la production de services (hospitalisation, analyses de laboratoire, etc.). Le climat social favorable au sein des ressources humaines devient alors nécessaire afin d'attirer et de satisfaire les patients à travers des soins de qualité. Ainsi, le management stratégique des équipes est sans doute l'un des facteurs indispensable permettant de répondre aux exigences des clients grâce donc aux compétences des managers.

Selon P. Drucker (1973), le management est l'art de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance. Quant à H. Mintzberg (1989), le management est un processus par lequel, ceux qui ont des responsabilités formelles, de toute ou partie de l'Organisation, essayent de la diriger du moins, de la guider dans ses activités tant stratégiques qu'opérationnelles. Selon l'auteur, le management s'appuie sur de grands principes ou fonctions auxquels doit recourir tout manager, de sorte que les ressources humaines soient gérées de façon efficace et efficiente. Il s'agit de : planifier, organiser, diriger, coordonner, commander et contrôler. Toutefois, il faut relever que toutes ces fonctions s'appliquent suivant le style adopté par le manager.

R. Likert (1967), attirait déjà l'attention des dirigeants sur l'effet que peut avoir leur savoir-faire et savoir-être sur la vie sociale du personnel qui n'est pas du tout négligeable dans l'atteinte des objectifs. Ainsi, il a distingué quatre styles de management, à savoir :

- le climat autoritaire-exploiteur: Dans ce type de climat, l'organisation est gérée par un manager qui suscite la contrainte et la peur. La communication est verticale et unidirectionnelle. Le niveau supérieur prend toutes les décisions sans consulter le personnel avec qui il entretient peu de relations basées sur la méfiance ; ce qui crée une grande distance psychologique entre les deux parties.
- le climat autoritaire-participatif : Le manager a une confiance condescendante en son personnel et ne délègue que la prise de décisions mineures aux niveaux inférieurs. Les informations qui remontent vers le haut sont limitées en termes de qualité et de quantité. Le contrôle est aussi délégué parfois au niveau inférieur, mais le système de

récompense et de punition est également utilisé comme dans tous les systèmes autoritaires.

- le climat consultatif : Dans ce type d'organisation, le manager a une confiance moyenne dans son personnel avec qui il s'efforce de maintenir une communication dans les deux sens. Les décisions importantes sont prises au sommet, mais les décisions qui relèvent de la gestion quotidienne du travail sont déléguées aux niveaux inférieurs. Le contrôle est également délégué aux niveaux intermédiaires et inférieurs qui permettent de prévaloir un certain degré de responsabilité. Ce type de climat plutôt dynamique est souvent observé dans les organisations dont la politique de gestion est basée sur l'atteinte des objectifs.

- le climat participatif est caractérisé par des relations de confiance entre la hiérarchie et le personnel. Par conséquent, la prise de décision est répartie entre tous les niveaux. La communication est alors multidirectionnelle (horizontalement et verticalement). La structure hiérarchique de l'organisation intègre différentes unités de travail qui participent au processus de la prise de décision (cadres, chefs, directeurs) et assurent le relais entre le sommet et le personnel au niveau de la prise de décision.

La plupart des travaux ont analysé la relation entre le management et la performance, l'implication du salarié (P. Drucker, 1973), le management et le rendement du salarié (R. Likert, 1967) d'une part, la relation entre le climat social et la performance des salariés (K. Lewin, 1975), le climat social et la santé des salariés (P. Guiol et J. Muñoz, 2006) etc. d'autre part. Les travaux de ces différents auteurs ont débouché sur deux conclusions majeures relevées par la littérature spécialisée. La première est que, le style de management agit sur la performance des salariés. La deuxième est que le climat social influence la performance des salariés.

Ainsi, si nous admettons que le style de management influence la performance des salariés et qu'il y va de même pour le climat social, alors on pourrait suspecter un éventuel lien entre le style de management et le climat social. Bien que les recherches n'aient pas fourni assez d'information sur le lien existentiel entre ces deux variables, R. Likert (op. cit.) a relevé par sa théorie que les styles de management ont une place de choix dans les relations sociales et professionnelles. C'est pourquoi certaines pratiques de management

utilisées dans les organisations sont enclins aux risques psycho-sociaux, qui nuisent à la fois au climat social, à la santé des travailleurs et à l'efficacité de toute l'organisation. On peut alors se poser la question de savoir le rapport entre le style du management et le climat social dans une organisation. Ainsi, l'objet de cette recherche est d'explorer le lien entre le style de management en matière de gestion des ressources humaines (au travers des pratiques du recrutement, de l'organisation du travail, de la communication, de la formation, de la rémunération, de l'évaluation et de la motivation) et le climat social en milieu de travail.

2. Méthodologie

La structure organisationnelle qui a fait l'objet de notre recherche est une institution sanitaire confessionnelle semi-caritative (Regina Pacis), spécialisée dans les soins médicaux des patients des populations environnantes. Elle est située au nord-ouest de Lomé sur le tronçon Lomé-Kpalimé au Togo.

La recherche empirique a impliqué 57 des 63 travailleurs ; soit 90 % de l'effectif total du personnel qui a bien voulu répondre favorablement à notre sollicitation.

L'échantillon ainsi constitué présente les caractéristiques ci-après, 67,65 % de masculin pour 32,35 % de féminin ; en tout 60 % ont un âge compris entre 31-40 ans, 23,52 % ont un âge compris entre 41-50 ans, 5,9 % a 50 ans et plus ; les infirmiers constituent l'effectif le plus élevé soit 72,6 % ; 93,34 % des salariés ont un contrat à durée indéterminée et 5,9 % ont une ancienneté comprise entre 0-5ans, 44,1 % une ancienneté de 6-10 ans, 50 % une ancienneté comprise entre 11 et 20 ans.

Pour atteindre l'objectif visé, nous avons identifié pour variable dépendante, le climat social caractérisé par la qualité des relations et communications interpersonnelles, l'engouement au travail et le déploiement du pouvoir. Par contre, la variable indépendante, le style de management des ressources humaines caractérisé par la structure opérationnelle, la gestion des ressources humaines, la communication interne, le système de motivation et de fidélisation du personnel.

La collecte des données a été effectuée au travers d'un questionnaire élaboré par nos soins et de quatre entretiens semi-directifs (dont 1 membre du directoire) menés auprès des employés du centre. Les

données ainsi recueillies par questionnaire ont été soumises à des analyses statistiques.

Pour cela, nous avons utilisé les logiciels SPSS (Predictive Analytic Software Statistics) dans sa version 17.0. Les analyses statistiques nous ont permis de faire une description pour apprécier le niveau de formalisation des pratiques de la gestion des ressources humaines au sein du centre. Le coefficient de contingence est utilisé pour mesurer l'intensité de la relation entre deux variables.

Les données recueillies lors des entretiens sont-elles autres soumises à une analyse de contenu selon les étapes essentielles inspirées par O. Aktouf (1987).

3. Résultats

Au terme de nos mesures, concernant le style de management, nous avons obtenu les résultats suivants : pour le recrutement, 60 % des enquêtés affirment qu'ils n'ont pas été soumis à un processus classique de recrutement avant leur embauche. En ce qui concerne l'organisation du travail, 56,7 % des agents n'ont pas un cahier de charge, ni d'objectifs à l'embauche. Par conséquent, ils estiment à 80 % que l'organisation doit être revue.

Quant à la formation continue, 73,3 % disent qu'il n'existe aucune politique de formation pour le personnel. Pour la communication, 83,3 % des agents affirment que la communication se fait habituellement de l'administrateur vers le personnel et par voie d'affiches. Quant à la rémunération, 90 % des agents estiment que leur salaire ne correspond à ce qu'ils font comme travail. En ce qui concerne les recours en cas de plaintes, 60 % des agents préfèrent se référer directement de l'administrateur.

Par rapport au climat social, la qualité des relations avec la hiérarchie, seuls 10 % considèrent que cette relation est bonne et très bonne ; mais pour la qualité des relations interpersonnelles, 68,3 % des enquêtés avouent l'existence d'un climat de méfiance dans leur relation au quotidien. En ce qui concerne la joie ou le plaisir à travailler à Regina Pacis, seuls 32 % des agents affirment avoir la joie de travailler ; la majorité affirme donc le contraire. Pour la ponctualité au travail, 62,7 % reconnaissent venir souvent en retard au service.

Nous présentons ci-après les résultats corrélationnels.

Tableau 1 : Relation entre le système de recrutement pratiqué et la qualité du climat social

Le climat social à Regina Pacis est					Total
Sur quelle base êtes-vous recrutés ?	Très mauvais	Mauvais	Moyen	Bon	
Niveau de formation	9	0	0	0	9
	100 %	0 %	0 %	0 %	100 %
Aptitudes	1	3	0	0	4
	25 %	75 %	0 %	0 %	100 %
Relations ou connaissances personnelles	0	10	5	2	17
	0 %	58,8 %	29,4 %	11,8 %	100 %
TOTAL	10	13	5	2	30
	33,3 %	43,3 %	16,7 %	6,7 %	100 %
$X^2_{cal}=20,76 > X^2_{lu}=16,81$ ddl=6 $p < .01$ C=0,63					

Le Khi calculé avec correction de Yates donne une valeur supérieure au khi deux lu ($X^2_{cal}=20,76 > X^2_{lu}=16,81$). Avec ($C=0,63$) au seuil $p < .01$. Alors, à 1% de chance de se tromper, on peut conclure que la relation est forte entre le système de recrutement pratiqué à Régina Pacis et le climat social.

Tableau 2 : Relation entre la qualité de l'organisation du travail et le regret de travailler à Regina Pacis

Comment appréciez-vous l'organisation du travail à Regina Pacis ?	Regrettez-vous votre présence à Regina Pacis ?		Total
Mauvaise	15	2	17
	88,2 %	11,8 %	100 %
Bonne	6	7	13
	46,2 %	53,8 %	100 %
Total	21	9	30
	70%	30 %	100 %
$X^2_{cal}=4,37 > X^2_{lu}=3,84$ ddl=1 $p < .05$ C=0,35			

Selon les résultats du tableau 2, le khi deux calculé (4,37) est supérieur au khi deux lu (3,84) ; ce qui signifie qu'il y a une différence

significative entre l'organisation du travail et le regret d'être à Regina Pacis. Donc, il y a une relation de dépendance entre les deux variables au seuil $p < .05$ confirmée par un $C = 0,35$.

Tableau 3 : Relation entre le système de rémunération pratiqué et la qualité de relations (entre la direction et les employés)

Votre salaire correspond-il à votre travail ?	Comment appréciez-vous vos relations sociales avec la direction ?			Total
	Mauvaises	Moyennes	Bonnes	
Non	3	7	12	22
	13,6 %	31,8 %	54,5 %	100 %
Oui	6	1	1	8
	75 %	12,5 %	12,5 %	100 %
Total	9	8	13	30
	30 %	26,7 %	43,3 %	100 %
$X^2_{cal} = 7,23 > X^2_{lu} = 5,99$ ddl=2 $p < .05$ $C = 0,44$				

Selon les informations statistiques du tableau 3, le calcul du khi nous montre que le X^2_{cal} (7,23) est supérieur au X^2_{lu} (5,99) au seuil $p < .05$. Nous disons qu'il y a une différence significative et donc qu'il y a une relation de dépendance entre la qualité des rapports sociaux (entre la direction et les employés) et le sentiment d'inégalité de rémunération.

Tableau 4 : Relation entre le fait d'être apprécié par son responsable et la qualité de relation avec la hiérarchie

Vous sentez-vous apprécié par votre responsable ?	Quelle est la qualité de votre relation avec la hiérarchie ?				Total
	Très bonne	Bonne	Moins bonne	Pas du tout bonne	
Oui	1	10	3	10	15
	0 %	13,3 %	20 %	66,7 %	100 %
Non	0	0	4	0	15
	0 %	0 %	26,7 %	57,3 %	100 %
Total	3	10	7	10	30
	10 %	33,3 %	23,3 %	33,3 %	100 %
$X^2_{cal} = 11,93 > X^2_{lu} = 11,34$ ddl=3 $p < .01$ $C = 0,53$					

Selon le tableau 4, le khi deux calculé (11,93) étant supérieur au khi deux lu (11,34), ceci montre qu'il y a une différence significative au seuil $p < .01$ entre les deux variables. ($C=0,53$). Ceci signifie qu'à 1% de chance de se tromper, on peut dire que l'appréciation des agents par leurs responsables pourrait influencer la qualité de la relation entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques.

Tableau 5 : Relation entre le mode de recrutement pratiqué et la motivation des employés

Êtes-vous recruté sur la base de tests de sélection classique ?	Quelle est votre degré de motivation ?			TOTAL
	Faible	Moyen	Elevé	
Non	22	4	1	27
	81,5 %	14,8 %	3,7 %	100 %
Oui	1	0	2	3
	33,3 %	0%	66,7 %	100 %
Total	23	4	3	30
	76,7 %	13,3 %	10 %	100 %
$X^2_{cal}=5,67 > X^2_{lu}=4,6$ ddl=2 $P < .10$ $C=0,39$				

Les données du tableau 5 nous indiquent que le khi deux calculé (5,67) est supérieur au khi deux lu (4,6) au seuil .010. Ce qui veut dire qu'il y a une différence significative entre le mode du recrutement et la motivation des employés. Il y a donc une relation entre les deux variables.

Tableau 6 : Relation entre la qualité de relations avec la hiérarchie et la joie au travail à Regina Pacis

Quelle est la qualité de vos relations avec la hiérarchie ?	Ressentez-vous la joie au travail ?		Total
Bonne	10	3	13
	77 %	23 %	100 %
Moins bonne	1	6	7
	14,3 %	85,7 %	100 %
Pas du tout bonne	4	6	10
	40 %	60 %	100 %
Total	15	15	30

	50 %	50 %	100 %
$X^2_{cal}=5,15 > X^2_{lu}=4,6$ ddl=2 $p<.05$ C=0,38			

D'après le tableau 6, le calcul du khi deux avec correction de Yates nous montre que le $X^2_{cal}=5,15 > X^2_{lu}=4,6$ au seuil $p<.05$. On peut donc supposer qu'il y a une différence significative entre les deux variables. Ce qui pourrait laisser penser à une relation entre la qualité des relations avec les supérieurs hiérarchiques et la joie au travail.

Les données issues de nos entretiens respectifs avec les agents identifiés ont confirmé que le recrutement pratiqué à Regina Pacis se fait par affinité. Ils ont aussi conscience des irrégularités que présentent les conditions de travail. Les médecins avouent que « même certains matériels de travail ne répondent plus ». Ils ont confirmé l'absence de formation et que les « rares formations sont destinées aux proches et préférés du chef ». Leurs réponses par rapport à la rémunération font ressortir une rémunération disparate, bref « c'est sur la tête du client ». En ce qui concerne la communication, les relations interpersonnelles et professionnelles, celles-ci présentent un caractère d'insatisfaction à tout point de vu. Enfin, tous les interviewés ont qualifié le climat social de délétère ; selon une infirmière « notre climat social est plus que tendu et plein de suspicion ». Ils ont tous dénoté l'existence de la méfiance générale dans leur relation au quotidien ; ce qui selon eux-mêmes « paralyse le travail et le bien-être ».

4. Discussion

S'inscrivant dans la théorie de R. Likert (1967) qui stipule que les styles de management ont une place de choix dans les relations sociales et professionnelles, l'ensemble des résultats obtenus lors de nos analyses descriptives, différentielles et de contenu supporte positivement l'hypothèse que le style de management a une influence sur le climat social. Ces résultats corroborent avec ceux de C. Roebuck, (1999), J-L. Malo et J-C. Mathe (2000) et A. R. Sidi (2004).

En effet, le management des ressources humaines a toujours eu des répercussions positives ou négatives sur le personnel selon le style adopté. Lorsque l'acquisition des ressources humaines (tableau1) est faite sans tenir compte des processus de recrutement pour ne retenir que les plus méritants, de même qu'une mauvaise répartition des tâches

(tableau 2), il est évident qu'elles perturbent les relations interpersonnelles et professionnelles des salariés et suscite un climat de tension nourri de méfiance.

L'une des pratiques la plus sensible en matière de gestion des humaines, et qui détermine le comportement des salariés est la rémunération (tableau 3). La politique de rémunération est aujourd'hui devenue en effet un outil stratégique de la Gestion des Ressources Humaines pour les entreprises. Rémunérer, ne signifie plus seulement « payer », mais aussi attirer, motiver et retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite des entreprises (tableau 2).

De même, en ce qui concerne la formation continue, c'est normalement, un travail d'appréciation de compétences qui déclenche le choix du ou des personne(s) pour qui investir de ressources financières en matière de formation. Or, à Regina Pacis, l'opacité de la direction a fait du système de rémunération comme du choix des candidats à la formation une « chasse gardée » où elle décide de qui va en formation et fixe le montant des salaires de façon discrétionnaire. Ces informations circulant plus vite, ceci a pour conséquence de créer de mécontentements voire un climat de suspicion empreint de méfiance au quotidien d'où le climat délétère constaté.

Pour une bonne collaboration professionnelle, un climat de confiance, d'acceptation mutuelle est de mise ; ce qui n'est pas le cas à Regina Pacis. Cette situation ne s'aurait être différente du moment où la base (processus de recrutement) est faussée avec des acquisitions de personnel fondée sur les affinités au lieu de la recherche de compétences nécessaires. Ceci en est encore une manifestation ou la preuve d'une gouvernance autocratique (R. Likert, 1967).

De l'avis de Y. Alouane (1997), l'appréciation interpersonnelle est utile à différents niveaux. Elle aide à l'amélioration des performances car les résultats serviront à élaborer des actions pour améliorer les performances organisationnelles. Nous disons donc avec R. K. Greenleaf (1977) que les leaders ont la capacité d'encourager ou de nuire le développement moral de leurs subordonnés.

Conclusion

Rappelons que l'objet du présent travail était d'explorer la relation entre deux variables, plus précisément, l'effet du style de management sur le climat social. Pour y parvenir, les données ont été collectées auprès de 57 salariés toutes catégories confondues du centre de santé Regina Pacis. Précisons que quatre entretiens semi-directifs ont permis de confirmer les réponses du questionnaire et d'apprécier le ressenti des travailleurs enquêtés. Sur la base des analyses descriptives, différentielles et de contenu, les résultats montrent de façon générale que le style de management (à travers certaines pratiques de Gestion des Ressources Humaines) a une influence sur le climat social. Nous pouvons donc penser avec A. Haegel (2009) que le climat social reste un ensemble de manifestations de l'état d'esprit qui règne à un moment donné parmi les membres d'une organisation. Ainsi, cet état d'esprit pourrait lui-même être façonné par des variables multiples dont le style de direction.

Ainsi, le présent travail a montré que le style de management d'un personnel impacte le climat social en milieu de travail. En effet, une organisation du travail non méthodique, le recrutement sur fond d'affinités, le choix discrétionnaire de stagiaires à former et une pratique de rémunération ne répondent pas aux principes de la justice distributive. Par conséquent, le style de management qualifié de « paternaliste » selon R. Likert (1967) a un impact d'une part sur les relations interpersonnelles (entre le personnel) et le personnel et leur responsable hiérarchique d'autre part (B. Ouyi, 2018). Il y va de soi donc que le climat social relevé s'en trouve affecté. Cependant, la situation pourrait être palliée en partie, si du moins, les responsables directs arrivaient à travailler en étroite collaboration face au reste du personnel.

D'une manière générale, on s'aperçoit que les déterminants qui sous-tendent le style de management des ressources humaines prédisent significativement le climat social au centre de santé Regina Pacis. En effet, le climat social, la motivation, la cohésion sociale sont des indicateurs qu'un manager doit réguler au quotidien. L'équilibre entre ces 3 indicateurs contribue à l'efficacité et à la réussite d'un groupe en vue de prendre l'avantage sur les entreprises concurrentes.

Par conséquent, il est impérieux pour les managers d'adopter un style de management participatif et démocratique afin de favoriser

l'intégration et la participation du personnel au processus de formulation des objectifs, et aussi au processus de prise des décisions. Ceci va donc susciter la motivation des employés et créer un climat apaisé (A. R. Sidi, 2004).

C'est dans cet ordre d'idée que ce travail se veut une contribution pour aider le manager à mieux s'orienter vers un management stratégique de ses ressources humaines pour l'instauration d'un cadre social de travail stimulant pour tout le personnel.

Bibliographie

- AKTOUF Omar, 1987, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Québec, Presse de l'Université du Québec.
- ALOUANE Yanis, 1997, *Gestion des ressources humaines*, Tunis, Konrad Adenauer Stiftung.
- DRUCKER Peter, 1973, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, New York Harper & Row.
- FOURGOUS Jean-Michel, ITURRALDE Brigitte 1991, *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- GREENLEAF Robert K., 1977/2002, *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York, Paulist Press.
- GUIOL Patrick et MUNOZ Jorge, 2006, *Management des entreprises et santé des salariés*, Rapport pour le ministère délégué à la Recherche et aux Nouvelles Technologies, Rennes.
- HAEGEL Annick, 2009, *Toute la fonction Ressources Humaines*, Paris, Éditions Dunod (3 éd.).
- LANDIER Hubert, 2012, *Le management du risque social, Eviter les tensions et le désengagement*, Paris, Éd. Eyrolles (2^e éd.).
- LIKERT Rensis, 1967, *The Human Organization: its management and value*, McGraw-Hill, New York, NY.
- LEVY-LEBOYER Claude, LOUCHE Claude et ROLLAND Jean-Pierre, 2006, *RH : Les apports de la psychologie du travail - Tome 1 - Management des personnes*, Paris, Éditions d'organisation.

- LEWIN Kurt, 1975, *Dynamic theory of personality*. New York, London, McGraw-Hill Book.
- LEWIN Kurt, LIPPITT Ronald et WHITE Ralf 2006, "Patterns Of Agressive Behavior in Experimentally Created Social Climate", *Le journal de la psychologie sociale*, 312-331.
- MALO Jean-Louis, Mathe Jean-Charles, (2000), *L'essentiel du contrôle de gestion*, Paris, Éditions d' Organisation (2e éd.).
- MINTZBERG Henry, 1989, *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- OUYI Badji, 2018, « Qualité des Relations de Collaboration et Engagement Organisationnel », *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*. Vol. 8 N°. 2 May, p. 323-332.
- PERETTI Jean-Marie, 2015, *Ressources humaines*, Paris, Vuibert.
- ROEBUCK Chris, 1999, *Leadership et travail en équipe*, Paris, Éd. First.
- SIDI Ali Radia, (2004), *Impact du climat social sur les relations professionnelles de l'entreprise*, Paris, Éditions Eyrolles.