



## **La communication interpersonnelle et le dialogue social : vers une gestion efficace des risques sociaux et de la non-qualité au sein de l'organisation publique**

**OULDHALI Mohamed 1, RHOUIRI Mouhcine 2, MARGHICH Abdellatif 2**

1. Anciennement au Laboratoire d'études littéraires et linguistiques, Sciences des médias et de la communication, Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Saïs-Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès 30000, Maroc
2. Laboratoire, Laboratoire de Recherche et d'études en Management, Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF), Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès 30000, Maroc

**Résumé:** Dans le contexte des réformes administratives impulsées par la nouvelle gestion publique (NPM), les administrations publiques sont confrontées à des défis croissants liés à la gestion des risques sociaux et à la qualité des services. Cette recherche répond à la nécessité de comprendre comment la communication interpersonnelle peut contribuer de manière significative à la gestion de ces risques et à l'amélioration de la qualité au sein des organisations publiques. L'objectif principal de cette étude est de synthétiser les connaissances existantes sur le rôle de la communication interpersonnelle dans la gestion des risques sociaux et de la non-qualité dans le cadre de la NPM. Cette étude utilise une approche méthodologique qualitative, axée sur une revue conceptuelle de la littérature. L'examen explore et synthétise les concepts clés et les théories existantes concernant le rôle de la communication interpersonnelle dans la gestion des risques sociaux et de la non-qualité au sein des organisations publiques dans le cadre du NPM. Les résultats révèlent que la communication interpersonnelle joue un rôle crucial dans la prévention des risques sociaux et la réduction de la non-qualité au sein des organisations publiques. Des pratiques de communication efficaces aident à atténuer les conflits et à favoriser la collaboration entre les membres du personnel, contribuant ainsi au succès des réformes du NPM. De plus, l'intégration de la communication interpersonnelle dans les processus de gestion des risques est essentielle pour maintenir la qualité des services publics. Cette étude met en évidence le rôle stratégique de la communication interpersonnelle dans le contexte des réformes inspirées par le NPM. Il introduit des paradigmes innovants en considérant la communication non seulement comme un outil mais comme une composante essentielle de la gestion des risques concurrentiels. L'étude propose un cadre conceptuel pour évaluer l'impact de la communication interpersonnelle sur la gestion des risques sociaux et de la non-qualité.

**Keywords:** Communication interpersonnelle; Gestion des risques sociaux; Nouvelle gestion publique; Qualité des services publics; Réformes administratives

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.13753581>

## 1 Introduction

La nouvelle gestion publique ou NPM a émergé dans les années 1980 en tant que réponse aux défis rencontrés par les administrations publiques avec la charge de devoir fournir plus d'efficacité et de performance. Inspirée de pratiques du secteur privé, la nouvelle gestion publique a pour objectif d'améliorer l'efficacité, la transparence, et la performance des services publics en recourant à la gestion des résultats, de l'accountability, et de la concurrence (Hood, 1991). Les pratiques incluent entre autres les objectifs de gestion, la délégation des fonctions publiques, et la mise en œuvre de la performance, et sont conçues pour rendre les administrations publiques plus réactives et plus efficaces. Cela dit, la NGA soulève ainsi de nombreux défis dont les enjeux relatifs aux risques sociaux et à la non-qualité, mettent en péril la mission d'efficacité des services publics (Pollitt & Bouckaert, 2011).

L'objectif principal de cette étude est de synthétiser les preuves existantes sur le rôle de la communication interpersonnelle dans la gestion des risques sociaux et de la non-qualité dans les réformes inspirées du NPM. En examinant la littérature, cet article a l'intention de démontrer comment les pratiques de communication interpersonnelle peuvent être intégrées de façon stratégique afin de mieux gérer ces défis.

Malgré l'accent mis par la NPM sur l'efficacité et la performance, les réformes ont exacerbé les risques sociaux et la non-qualité dans les administrations publiques. Par conséquent, on peut clairement supposer que le rôle de la communication interpersonnelle pour aborder ces défis est sous-développé pour le moment. Ainsi, la question principale que cet article aborde est la suivante : Comment la communication interpersonnelle peut-elle être mobilisée efficacement pour gérer les risques sociaux et la non-qualité dans les organisations publiques qui ont été impressionnées par la NPM ?

La gestion des risques sociaux et de la non-qualité est cruciale pour assurer la performance et la légitimité des services publics. Dans le contexte de la NPM, où les attentes en matière de performance sont élevées, la communication interpersonnelle se révèle être un outil stratégique qui peut aider à prévenir et gérer les conflits, améliorer la qualité des services, et favoriser un climat de coopération et de compréhension entre les parties prenantes (Tourish & Robson, 2006). Toutefois, bien que son importance soit reconnue, la communication interpersonnelle est souvent négligée dans les discussions sur la gestion des risques dans le cadre de la NPM, ce qui souligne la nécessité d'une exploration plus approfondie de son rôle et de ses impacts.

Cette étude adopte une approche méthodologique basée sur une revue conceptuelle de la littérature pour examiner le rôle de la communication interpersonnelle dans la gestion des risques sociaux et de la non-qualité au sein des organisations publiques. Contrairement à une revue systématique, cette approche permet non seulement d'analyser en profondeur les contributions théoriques existantes, mais aussi de clarifier et de structurer les concepts clés en vue de développer un cadre théorique solide.

Pour répondre à cette problématique, notre article sera structuré comme suit : d'abord, nous introduirons le cadre conceptuel et théorique de base sur la communication interpersonnelle et son rôle dans la gestion des risques sociaux et de la non-qualité au sein des organisations publiques. Deuxièmement, nous présentons la méthodologie de la revue de littérature, les critères de sélection des études et les méthodes d'analyse choisies (analyse de contenu et synthèse théorique). Ensuite, nous discuterons des résultats, en soulignant l'impact de la communication interpersonnelle sur la gestion des risques et la qualité. Enfin, nous discutons des implications théoriques et pratiques des résultats, des limites de l'étude et des suggestions pour la recherche future.

## 2 CADRE CONCEPTUEL

### 2.1 La Nouvelle Gestion Publique (NPM)

La Nouvelle Gestion Publique (NPM) est une approche de réforme administrative qui s'inspire des principes du management privé pour améliorer l'efficacité du secteur public. Parmi les principes clés de la NPM, on retrouve la décentralisation de la gestion, l'autonomie accrue des gestionnaires publics, et une focalisation sur la performance et les résultats (Osborne & Gaebler, 1992). Cette approche vise à rendre les services publics plus réactifs et efficaces en introduisant des pratiques telles que la gestion par objectifs et les contrats de performance.

Néanmoins, la NPM suscite des critiques. Des chercheurs montrent que cette approche peut accentuer les risques sociaux puisqu'elle néglige les logiques sociales internes des organisations publiques. Par exemple Flynn (2007) soutient que la mise en avant de la performance quantitative peut faire l'impasse sur la question des côtés qualitatifs des services publics, comme la satisfaction des usagers ou le bien-être des agents. Une autre critique formulée à

l'encontre de l'approche néo-managériale porte sur le risque de décentralisation qui favoriserait l'apparition de logiques de services fragmentaires et de canaux de services publics incohérents (Hood, 1991).

## **2.2 Communication Interpersonnelle**

Au sein des organisations, la communication interpersonnelle est un élément essentiel, a fortiori dans le secteur public où la coordination des différents acteurs est primordiale. La communication interpersonnelle, selon Gittel (2003), entre alors dans une définition plus large : elle ne consiste pas seulement à transmettre des informations mais également à négocier, à débattre, à résoudre des conflits ou à construire une relation de confiance. Une communication qualitative est indispensable pour assurer la coopération des différents départements, des divers niveaux hiérarchiques. De cette coopération dépend, en grande partie, l'efficacité des services publics.

Dans les administrations publiques, la communication interpersonnelle contribue également à rehausser la satisfaction des usagers et la légitimité des services proposés, car les pratiques de communication dans tout État moderne doivent favoriser la transparence et l'inclusivité, sans oublier que des études montrent que l'amélioration de la communication et de la concertation dans les relations entre les agents publics et les citoyens est une voie prioritaire pour rétablir la confiance des citoyens dans les institutions publiques (Thomas & McDaniel, 1990).

## **2.3 Gestion des Risques Sociaux et de la Non-Qualité**

La diversité des risques sociaux liés au secteur public peut se manifester par des conflits entre agents, des tensions avec les usagers ou l'existence de crises de légitimité. Elle s'accompagne de non-qualité, à travers des services publics inadaptés voire défaillants et conduisant à une perte de confiance envers l'institution publique (Pollitt & Bouckaert, 2011). Pour gérer ces risques, il s'agit de développer une approche intégrée incluant l'analyse des dimensions sociales et organisationnelles susceptibles d'influencer la qualité des services publics.

Pollitt et Bouckaert (2011) indiquent qu'il est indispensable pour gérer bien des risques de doter les systèmes de contrôle et d'évaluation de la capacité à s'ajuster à la dynamique interne des organisations publiques. Cela doit se traduire selon eux par la mise en œuvre de stratégies visant à améliorer la communication entre les agents et à transformer la collaboration inter-organisationnelle afin de prévenir le conflit dans la prestation de service de qualité.

## **2.4 Intégration de la Communication Interpersonnelle dans la Gestion des Risques**

Dans la pénurie de qualité et la gestion des risques sociaux, la communication interpersonnelle se révèle cruciale pour favoriser l'efficacité des stratégies de gestion des risques. Tourish et Hargie (2009) mettent en avant la formation des agents à la communication interpersonnelle, la mise en place de canaux de communication précis, ainsi que l'établissement d'une culture organisationnelle open door, comme des solutions à privilégier.

Les études de cas, comme celles des administrations publiques scandinaves, ont prouvé que de telles approches en matière de gestion de crise et de service public peuvent réellement aider à l'amélioration significative d'efficacité (Christensen & Lægreid, 2007). Outre cela, la communication interpersonnelle aide à identifier et régler des tensions internes réciproques avant même qu'elles ne deviennent des crises majeures, option qui soutient aussi la résilience des organisations publiques.

## **3 Methodology**

Il convient de noter que, pour obtenir plus d'informations sur l'importance de la communication interpersonnelle dans la prévention des risques et la gestion de la non-qualité parmi les organisations publiques, le chercheur a décidé d'opter pour une revue de la littérature conceptuelle. Selon Snyder, ce type particulier de revue de littérature aide les auteurs à examiner et à clarifier les concepts clés et théories existantes associées à la communication interpersonnelle, mais aussi à des contributions théoriques à cette question pour établir une base pour les futures études (Snyder, 2019). Envisageant les aspects qualitatifs des théories, la revue de littérature conceptuelle utilise des outils tels que l'analyse de contenu et la synthèse théorique pour couvrir des idées plus compliquées et des lacunes dans la littérature existante (Mills, Durepos, et Wiebe, 2010 ; Webster et Watson, 2002 ; Boote et Beile, 2005). C'est pourquoi il propose un aperçu complet des dynamiques communicationnelles et des pratiques de gestion des risques parmi les organisations publiques en tant que domaine de recherche pertinent pour des recherches empiriques ultérieures (Gordon & Houghton, 2019).

## **4 Résultats de la Revue de Littérature**

#### **4.1 Communication Interpersonnelle et Prévention des Risques Sociaux**

La communication interpersonnelle est un élément majeur dans la prévention des risques sociaux des organisations. De fait, la communication est l'élément moteur de tout milieu de travail et donc, il a une incidence majeure sur le niveau de collaboration entre les parties prenantes. Ainsi, la collaboration étant un concept à la base de la minimisation de nombre de risques sociaux dans une organisation, prendre des précautions pourraient être fortement indiqué. Selon Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009), ont accordé à la communication le premier rôle dans l'établissement d'un écosystème de travail productif.

Les preuves empiriques confirment cette hypothèse. Par exemple, les recherches de Kraut et al. (2002), ont montré que les organisations qui s'engagent activement dans la communication et qui aident à structurer cette activité ont un taux de conflit interne inférieur. Cette affirmation est souvent corrélée à une implication personnelle plus qualitative, car l'opportunité de discuter ouvertement des questions ou de résoudre des différends ouvre la voie à l'expression des sentiments, à la résolution des problèmes avec un maximum d'efficacité possible, et au renforcement de la relation sociale. La création d'un environnement fondé sur la confiance ouvre la voie à des résultats constructifs.

En outre, les mécanismes de communication, y compris les réunions régulières, les canaux de feedback et les dispositifs de résolution des conflits, contribuent à un environnement de travail plus coopératif. En proposant aux travailleurs des occasions de partager leurs inquiétudes et leurs idées, les organisations ont plus de chance d'anticiper et de gérer les risques sociaux avant qu'ils ne deviennent critiques. Par conséquent, le bien-être des employés s'améliore, tandis que les comportements perturbateurs sont réduits.

#### **4.2 Communication Interpersonnelle et Gestion de la Non-Qualité**

De plus, l'impact de la qualité de la communication interpersonnelle est considérable sur la gestion de la non-qualité dans les services publics. Ce type de non-qualité peut être défini comme une incitation de la prestation de services en raison de l'écart entre les attentes des utilisateurs des services offerts et leur réalisation. Par conséquent, la communication interpersonnelle est une arme efficace à cet égard, car elle permet d'établir les besoins des citoyens et de réagir à temps en cas de non-respect.

Rainey et Steinbauer (1999), ont soutenu que la qualité des services publics peut bénéficier d'améliorations majeures grâce à la communication entre les divers échelons de gestion et entre les niveaux de gestion et les usagers. À titre d'exemple, les activités de communication basées sur le feedback de l'utilisateur aident à recueillir des éléments d'information utiles sur l'attente et l'expérience du citoyen avec le service public. Avec un feedback, les gestionnaires peuvent ensuite affiner leurs services pour s'asseoir mieux aux besoins du client. Walker et Boyne (2006) ont fourni des preuves que les services publics avec des mécanismes de feedback structurés et transparents notent une amélioration spectaculaire de la satisfaction du client tandis que les erreurs et les failles diminuent.

De plus, la capacité de communiquer avec les citoyens permet aux organisations de préciser leurs objectifs et de prendre en compte les éventuelles défaillances ou ajustements nécessaires. Une telle transparence est bonne pour la confiance du public et la gestion des crises, elle réduit l'impact négatif de la non-qualité sur la perception des services publics.

#### **4.3 Facteurs Modérateurs et Médiateurs**

La relation entre la communication interpersonnelle et la gestion des risques et de la non-qualité est modérée et médiée par divers facteurs organisationnels. Les variables telles que la culture organisationnelle (Mintzberg, 1979), la structure hiérarchique (Burns & Stalker, 1961), et les ressources disponibles peuvent influencer l'efficacité de la communication dans la gestion des risques (Argyris, 1999 ; Bass & Riggio, 2006).

Schein (2010), a mis en évidence que la culture organisationnelle a un impact significatif sur la communication interpersonnelle. Une communication efficace est une condition préalable à une gestion proactive des risques, et une culture qui favorise l'ouverture, la transparence et la collaboration est essentielle. D'un autre côté, une culture de contrôle et des hiérarchies strictes peuvent entraver le dialogue ouvert et l'atténuation des risques.

La structure hiérarchique de l'organisation est également un aspect crucial. Les échanges entre les niveaux de l'organisation s'accompagnent souvent d'une structure hiérarchique plus plate, qui améliore la gestion des risques (Hales, 2002). Parce qu'il est plus facile d'identifier les flux d'informations et les problèmes et de travailler ensemble pour les résoudre (Gittell, 2016).

Les ressources disponibles, telles que les outils de communication et la formation aux compétences interpersonnelles, peuvent également affecter l'efficacité de la communication. Les technologies de formation et de communication peuvent aider les employés à mieux gérer leurs risques (Baron & Markman, 2003).

De plus, les effets positifs de la communication interpersonnelle peuvent être renforcés par l'implication de leaders transformateurs qui facilitent la médiation. Bass & Riggio (2006) ont révélé que les dirigeants qui peuvent motiver et inspirer les membres de leur équipe tout en facilitant une communication ouverte et honnête peuvent améliorer la gestion des risques en favorisant une culture de collaboration et de résolution proactive des problèmes.

#### 4.4 Lacunes et Opportunités de Recherche

La situation actuelle est qu'il y a encore des lacunes dans la littérature, parmi lesquelles une pénurie de recherches empiriques sur les effets à long terme de la communication interpersonnelle sur la gestion des risques dans le secteur public. La plupart des études actuelles se concentrent sur des analyses transversales ou des études de cas spécifiques, qui sont souvent limitées à des contextes particuliers (Lewis & Ricard, 2017). Cela laisse une lacune dans la compréhension des effets à long terme et de la dynamique changeante de la communication interpersonnelle (Hood & Dixon, 2015). En outre, le développement rapide des environnements de travail publics nécessite une interrogation plus approfondie des impacts communicationnels sur la gestion durable des risques de ces communications (Thompson & Sanders, 2018).

Pour combler ces lacunes, les recherches futures devraient se concentrer sur des études longitudinales qui examinent l'évolution de la communication interpersonnelle et ses effets sur le contrôle des risques et de la non-qualité au fil du temps afin de combler ces lacunes. Les changements dans les techniques de communication ont aidé ces études et elles ont été couronnées de succès depuis longtemps.

En outre, il serait pertinent d'explorer ces dynamiques dans divers contextes culturels et organisationnels pour obtenir une compréhension plus globale et nuancée des effets de la communication interpersonnelle (Pollitt & Bouckaert, 2011). L'exploration de contextes variés pourrait révéler de nouvelles perspectives sur les meilleures pratiques en matière de communication interpersonnelle dans différents environnements. Cela permettrait de développer des stratégies adaptées aux spécificités culturelles et organisationnelles, offrant ainsi des recommandations plus ciblées pour améliorer la gestion des risques et la qualité des services publics.

En somme, même si la communication interpersonnelle joue un rôle crucial dans la prévention des risques sociaux et gère la non-qualité, des recherches supplémentaires peuvent être nécessaires pour approfondir la compréhension de son impact à long terme et dans divers contextes. Elles pourraient ouvrir de nouvelles voies d'amélioration des pratiques de communication, et ce faisant, aboutir à l'optimisation de la gestion des risques dans le secteur public.

## 5 Discussion

Les résultats de la revue ont apporté une contribution significative à la littérature sur la communication organisationnelle, soulignant l'importance de la communication interpersonnelle dans la gestion des risques au sein des organisations publiques, en particulier à travers le prisme du nouveau management public. En effet, la compréhension des mécanismes complexes qui influencent la performance organisationnelle a été enrichie par cette synthèse théorique. En alignant les théories structures anthropologies réductionnismes atomiques théories holistique théories les lois des natures théories des préformations possibilités atomistes théories champs théories les lois scientifique théories explications atomisme atomistique théories préformations holismes hypothèses blastogénèses structures sociologies économie théories de la communication sur les pratiques de gestion des risques, il explore comment la transparence et la clarté des informations peuvent affecter la capacité des organisations à identifier, évaluer et atténuer les risques, en lien avec les observations faites par Tourish & Hargie (2009). Ainsi, l'intégration des dimensions de communication dans les modèles de gestion des risques ouvre de nouvelles perspectives pour la recherche en gestion publique, notamment en termes de développement de théories intégrées qui considèrent la communication comme un levier stratégique en gestion des risques.

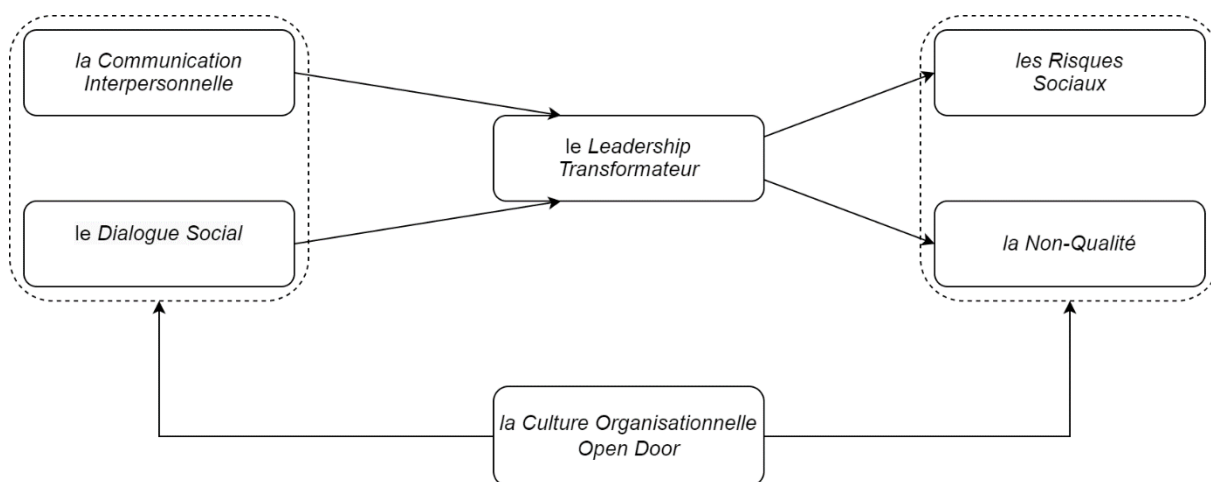
En conséquence, pour les gestionnaires publics, les résultats de l'étude suggèrent que la promotion d'une culture de dialogue constructif peut contribuer à améliorer la gestion du social et de la non-qualité. Améliorer les compétences en communication et encourager un environnement de travail où le dialogue est valorisé peut conduire à une meilleure identification des problèmes potentiels et à des réponses plus efficaces. De plus, les gestionnaires devraient utiliser ces éléments dans leurs stratégies de gestion des risques pour créer des organisations plus adaptatives. En particulier, les recommandations pratiques incluent l'instauration des mécanismes de rétroaction réguliers et la facilitation de la communication horizontale et verticale sont quelques-

unes des recommandations pratiques décrites par Walker et Boyne (2006). Par conséquent, ces actions peuvent conduire à une meilleure gestion des risques en favorisant une compréhension commune des enjeux et en renforçant la collaboration entre les différentes parties prenantes.

Il est important de comprendre les limites de la méthodologie de revue de la littérature. La portée des conclusions peut être influencée par des biais dans la sélection et l'interprétation des résultats. La généralisabilité des résultats peut être limitée par les études qui ne couvrent pas tous les contextes organisationnels ou approches théoriques possibles. Kitchenham et al. (2009) ont noté que la diversité des contextes étudiés dans la littérature existante peut rendre difficile l'application universelle des résultats (Kitchenham et al., 2009). Selon les spécificités des organisations et des environnements examinés, la variabilité peut introduire des biais dans l'interprétation des effets de la communication sur la gestion des risques.

Pour pallier ces limitations, des études longitudinales devraient être menées pour évaluer l'impact à long terme de la communication interpersonnelle sur la gestion des risques au sein des organisations publiques. Ces études pourraient offrir un aperçu de l'évolution des pratiques de communication. De surcroît, il serait pertinent d'examiner les effets de la communication dans différents contextes culturels et géographiques pour comprendre les dynamiques en jeu. L'exploration de contextes diversifiés pourrait révéler de nouvelles perspectives et proposer des recommandations adaptées à des environnements spécifiques (Christensen & Lægreid, 2007). En conséquence, cela permettra le développement d'approches de gestion des risques plus nuancées et contextuellement pertinentes.

Le domaine de la gestion des risques sociaux et de la non-qualité dans les organisations publiques est exploré dans cette recherche. Nous souhaitons intégrer ces concepts dans un modèle théorique afin d'approfondir notre compréhension.



**Figure 1.** Esquisse d'un modèle de la gestion Risques Sociaux et de la Non-Qualité dans l'organisation publique  
**Source :** élaborée par les auteurs

Le modèle permet d'analyser les interactions entre ces concepts, mettant notamment en avant comment la communication et le dialogue social peuvent améliorer la gestion des risques sociaux et de la non-qualité dans le secteur public.

## 6 Conclusion

Cette étude, basée sur une revue conceptuelle de la littérature, tire plusieurs conclusions majeures concernant Le rôle central de la communication dans la gestion des risques sociaux et de la non-qualité dans les organisations publiques. Il existe un nouveau management public. La communication interpersonnelle améliore la collaboration et la coordination au sein des équipes, selon l'analyse théorique. Les effets négatifs des réformes du NPM sont atténués. L'analyse de la littérature a synthétisé les connaissances existantes tout en clarifiant les concepts clés en soulignant ces aspects.

Les résultats ont répondu aux questions de recherche initiales. La communication interpersonnelle joue un rôle crucial dans la gestion des risques sociaux et de la non-qualité, et peut être intégrée dans les processus de gestion

des organisations publiques. La compréhension de l'importance de la communication dans le cadre des réformes inspirées du NPM a été enrichie par cette étude.

Les implications de cette étude sont significatives pour les gestionnaires publics, qui doivent intégrer la communication interpersonnelle comme un levier essentiel pour améliorer la gestion des risques sociaux et de la non-qualité. Sur le plan théorique, cette étude contribue à l'approfondissement des connaissances sur la NPM en soulignant l'importance des dynamiques relationnelles et de la communication dans la gestion publique. Elle propose également un cadre théorique pour repenser les pratiques managériales dans le secteur public, en intégrant les dimensions humaines au cœur des réformes administratives.

Comme toute analyse documentaire, cette étude présente certaines limites et les conclusions peuvent ne pas être applicables à d'autres contextes organisationnels. En effet, elles sont basées sur l'analyse de concepts et de théories existants. Bien que la méthodologie permette d'explorer des idées complexes, elle ne fournit pas de résultats empiriques concrets, ce qui limite la portée de l'étude.

Étendre l'analyse conceptuelle à d'autres contextes organisationnels ou administrations publiques dans différents pays, pourrait aider à surmonter ces limites. Par ailleurs, des études empiriques, notamment longitudinales, pourraient compléter cette revue conceptuelle et offrir une perspective dynamique sur l'évolution de la communication interpersonnelle et son impact à long terme sur la gestion des risques sociaux et de la non-qualité. La combinaison d'analyses qualitatives et quantitatives fournirait un aperçu plus complet.

En conclusion, les résultats de l'étude montrent que la gestion des risques sociaux et de la non-qualité dans les organisations publiques, notamment sous l'influence du NPM, est cruciale. Ils encouragent davantage de réflexion sur l'intégration de la communication dans les politiques et pratiques de gestion publique pour améliorer l'efficacité organisationnelle et promouvoir un environnement de travail plus harmonieux et résilient. Cette étude ouvre la voie à des interventions théoriques et pratiques pour transformer la mise en œuvre des réformes de la NPM au sein des administrations publiques.

## REFERENCES

- [1] Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. Wiley-Blackwell.
- [2] Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.
- [3] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- [4] Boote, D. N., & Beile, P. (2005). Scholars before researchers: On the centrality of the dissertation literature review in research preparation. *Educational Researcher*, 34(6), 3-15.
- [5] Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
- [6] Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.v30:610.1002/job.565>
- [7] Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. Routledge.
- [8] Flynn, N. (2007). *Public Sector Management* (5th ed.). SAGE Publications.
- [9] Gittell, J. H. (2003). *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*. McGraw-Hill.
- [10] Gittell, J. H. (2016). *Transforming Relationships for High Performance: The Power of Relational Coordination*. Stanford University Press.
- [11] Gordon, L., & Houghton, J. (2019). The role of conceptual literature reviews in theory development. *Management Review Quarterly*, 69(3), 331-357. DOI: 10.1007/s11301-019-00173-w
- [12] Hales, C. (2002). Bureaucracy-lite and continuities in managerial work. *British Journal of Management*, 13(1), 51-66.
- [13] Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- [14] Hood, C., & Dixon, R. (2015). What We Have to Show for 30 Years of New Public Management: Higher Costs, More Complaints. *Governance*, 28(3), 265-267.

- [15] Kitchenham, B., Brereton, O. P., Budgen, D., Turner, M., Bailey, J., & Linkman, S. (2009). Systematic literature reviews in software engineering - A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 51(1), 7-15.
- [16] Kraut, R. E., Fussell, S. R., Brennan, S. E., & Siegel, J. (2002). Understanding effects of proximity on collaboration: Implications for technologies to support remote collaborative work. In *Distributed Work* (pp. 137-162). MIT Press.
- [17] Lewis, J. M., & Ricard, L. M. (2017). Innovation capacity in the public sector: Structures, networks and leadership. *Public Management Review*, 19(5), 675-695.
- [18] Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (Eds.). (2010). *Encyclopedia of case study research*. Sage Publications.
- [19] Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- [20] Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- [21] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press.
- [22] Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- [23] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- [24] Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039
- [25] Thomas, J. B., & McDaniel Jr, R. R. (1990). Interpreting strategic issues: Effects of strategy and the information-processing structure of top management teams. *Academy of Management journal*, 33(2), 286-306.
- [26] Thompson, F. J., & Sanders, R. R. (2018). Public Management in Times of Austerity. *Public Administration Quarterly*, 42(2), 245-267.
- [27] Tourish, D., & Hargie, O. (2009). *Auditing Organizational Communication: A Handbook of Research, Theory and Practice*. Routledge.
- [28] Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the Distortion of Critical Upward Communication in Organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711-730.
- [29] Walker, R. M., & Boyne, G. A. (2006). Public Management Reform and Organizational Performance: An Empirical Assessment of the UK Labour Government's Public Service Improvement Strategy. *Journal of Policy Analysis and Management*, 25(2), 371-393.
- [30] Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *Management Information Systems Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.