

Apport de la communication publique au nouveau management public à l'ère de l'interculturalité

Contribution of public communication to the new public management in the era of interculturality

Khadija IDRISSI

Professeur de l'enseignement supérieur

Laboratoire de recherche en management et développement

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales – Settat

kidrissi@gmail.com

Lahcen ELAMRAOUI

Doctorant en sciences de gestion

Laboratoire de recherche en management et développement

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales – Settat

l.elamraoui@uhp.ac.ma

Date de soumission : 13/08/2019

Date d'acceptation : 17/10/2019

Pour citer cet article :

IDRISSI K. & ELAMRAOUI L. (2019) «Apport de la communication publique au nouveau management public à l'ère de l'interculturalité » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 118 - 131

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3519914>

Résumé

L'adoption du nouveau management public en tant que mode de gouvernance au sein de l'administration publique au Maroc nécessite un changement radical en matière de mode opératoire et un redéploiement du capital humain vers le principe des résultats plutôt que tâches comme c'était la coutume. Cette nouvelle orientation favorise la mise en place de différents dispositifs issus du secteur privé et qui permettent d'évaluer d'une manière tangible l'apport des agents publics dans la servuction orientée citoyens ; par conséquent, la transparence en matière de diffusion de l'information permet de concrétiser cette approche est d'apporter un nouveau sens au service public. La nécessité de s'appuyer sur la communication publique en tant que moteur de développement du nouveau management public permet d'asseoir une culture orientée citoyens et de pouvoir par conséquent implémenter des indicateurs de performance visant à évaluer l'efficacité du service rendu en tenant compte des diversités, des cultures et des valeurs qui incarnent l'interculturel. L'objectif de cet article est de montrer l'apport de la communication publique dans la consécration de ce nouveau dispositif de modernisation des administrations publiques à l'ère de l'interculturalité.

Mots-clés : Interculturalité ; Communication Publique ; Diversité Culturelle ; Nouveau Management Public ; Performance.

Abstract

The adoption of the new public administration as a mode of governance within the public administration and in this case territorial administration in Morocco requires a radical change in the way in which it operates and a redeployment of human capital towards the principle of results rather than tasks as usual. This new orientation promotes the establishment of various private sector schemes which make it possible to assess in a tangible way the contribution of public officials in citizen-oriented servuction; transparency in the dissemination of information therefore makes it possible to achieve this approach is to bring about a new meaning a public service. The need to rely on public communication in time as a driving force for the development of the new public management allows for the establishment of a citizen-oriented culture and thus to be able to implement performance indicators to assess the efficiency of service rendered taking account of the diversity, cultures and values that embody intercultural diversity. The objective of this article is to show the contribution of public communication in the consecration of this new system of modernization of public administrations in the era of interculturality.

Keywords : Interculturality ; Public Communication ; Cultural Diversity ; New Public Management ; Performance.

Introduction

En se référant aux différents rapports qui ont mis l'accent sur la qualité du service rendu aux citoyens et dans l'optique d'améliorer cette servuction par le biais de la mise en place d'un nouveau management public¹ au sein de l'administration publique²; il était nécessaire de s'appuyer sur des expériences réussies dans le secteur privé afin de relever le défi de la mondialisation et de pouvoir augmenter les chances de l'attractivité vis-à-vis des investissements étrangers qui représentent dorénavant le socle de la dynamique socio-économique mondiale. En effet, les firmes multinationales et suite aux différentes crises que le monde a connues (crise financière de 2008, crise politique de 2011, dette certaine en Europe en 2012) la politique de développement des firmes multinationales se sont appuyées sur la recherche d'un nouveau territoire leur permettant de pérenniser leur activité à moindre coût. Dans cette optique, le Maroc à l'instar des pays en développement a été amené à adopter des stratégies nationales lui permettant de circonscrire l'orientation de la régionalisation avancée afin de permettre aux 12 régions du Maroc de pouvoir se développer au niveau socio-économique et de vouer les investisseurs étrangers à acquérir un mode de management appliqué par l'administration publique lui permettant d'investir durablement dans chaque région.

À l'instar de cette exigence économique, le Maroc a enregistré des dysfonctionnements au niveau de l'administration publique en matière de servuction, de gouvernance, de maîtrise des coûts : et en vertu de la nouvelle constitution adoptée en 2011 qui stipule entre autres la proximité du service public vis-à-vis du citoyen ainsi que la transparence en matière d'information et de respect de droits de l'homme. L'administration publique avait le devoir d'appliquer le nouveau management public qui s'appuie sur la mise en place d'une communication publique fiable et efficiente dont l'objectif est d'apporter une nouvelle vue du mode de gouvernance par l'accompagnement des moyens humains, de redéployer les compétences et d'adopter de nouveaux outils visant à améliorer la qualité de service par la mesure durable de la performance. Ce challenge nécessite la prise en considération de l'existant (valeurs, coutumes, cultures du service public...) afin d'implémenter d'une manière

¹ Le nouveau management public (NMP) appelé aussi nouveau gestion publique (NGP) ou new publique management

² L'administration publique désigne toutes les entités relevant de l'État et des pouvoirs publics ainsi que les services qu'elles rendent aux citoyens. C'est pourquoi lorsqu'on utilise l'administration publique, organisation publique, secteur public ou service public, on désigne les entités, les structures et les services rendus dans le contexte de relation de l'Etat et ses prolongements avec les citoyens

graduelle ce nouveau management public par la gouvernance de l'interculturalité et des aspects de différenciation en matière de positionnement de compétences et de mode opératoire issu à chaque agent de la fonction publique.

Dans cette configuration, nous positionnons la problématique suivante : ***Quel est l'apport de la communication publique dans l'implémentation du nouveau management public au sein de l'administration publique marocaine à l'ère de l'interculturalité ?***

Pour appréhender cette problématique, nous structurons cet article en trois axes : dans un premier temps une revue de la littérature qui nous permettra de situer et de délimiter le concept de la communication publique et du nouveau management public à l'ère de l'interculturalité ; ensuite nous positionnons l'intérêt de l'adoption de l'administration publique de ce nouveau mode de management et la communication publique ainsi que l'originalité et les différentes hypothèses de la thématique ; et en dernier lieu nous présenterons l'approche méthodologique adoptée et les perspectives de développement de ce nouveau concept de management public pour en faire un élan pour instaurer un nouveau mode de bonne gouvernance à l'image d'un Maroc moderne.

1. Cadre référentiel de la communication publique et du nouveau management public à l'ère de l'interculturalité.

Le cadre référentiel du nouveau management public à l'ère de l'interculturalité est l'importance de la communication publique dans la consécration de ce nouveau dispositif de modernisation des administrations publiques, s'appuie sur trois éléments :

- La globalisation des marchés et les effets de la mondialisation ont permis de propulser de nouveaux concepts et paradigmes liés au management des organisations et aussi de conduite des équipes afin d'accompagner les nouvelles exigences du contribuable ; la recherche d'une meilleure productivité par les firmes multinationales et leur adoption de la politique d'externalisation en configurait une nouvelle relation entre l'État et le privé. C'est dans ce sens que la notion de territoire et de la modernisation de l'appareil étatique a pris son élan pour redresser une nouvelle image à l'instar de l'esprit d'entreprise, et pour accompagner les compétences humaines par de la formation, et le coaching afin d'augmenter leur efficacité en matière de services rendus (Idrissi & Elamraoui, 2018) ; ce dernier peut être évalué par le biais de la satisfaction et de la



capacité de réagir face à toute réclamation des citoyens dans une logique de performance. D'autre part, par effet de cette mondialisation, l'administration publique lors de sa mise en œuvre des différentes politiques et stratégies opérationnelles se voit dans l'obligation d'implémenter le processus de digitalisation pour atteindre la notion d'administration numérique qui permet de garantir la transparence, la réactivité et l'adoption de la politique de proximité aussi bien pour les citoyens nationaux que pour les investissements étrangers ;

- L'adoption de la nouvelle constitution de 2011, le Maroc est assujetti dans le cadre de la mise en œuvre de ces différents articles, de placer le citoyen au centre des préoccupations socio-économiques ; l'instauration d'un État de droit et la garantie des libertés impose l'institutionnalisation de cette démarche et la garantie de sa mise en place. À cet effet, les différents paramètres qui risquent de contredire cette orientation stratégique que le royaume a adoptée (racisme, terrorisme...) représentent les priorités de l'administration territoriale issue de la nouvelle architecture de la régionalisation avancée dans le cadre d'un développement durable et local ;
- L'ouverture de l'économie marocaine sur les marchés internationaux et l'adoption des différentes normes liées aux échanges commerciaux ainsi que la mise en place des différentes politiques de développement local et régional a exigé un nouveau mode de gouvernance qui place la communication comme modèle de rapprochement, de mobilisation et de sensibilisation des citoyens dans une logique d'approche participative de la société civile. Cette démarche exige la mise en place d'un nouveau management public à l'image de ce qui était appliqué en Grande-Bretagne qui reste précurseur dans le domaine des services publics.

À travers les trois éléments que nous avons évoqués (mondialisation, digitalisation des services publics, l'adoption de la nouvelle constitution de 2011) nous définissons notre cadre conceptuel qui regroupe la trilogie (nouveau management public, communication publique, interculturalité) comme étant des paramètres qui agissent en interférence puisque l'adoption de la communication publique par les différentes administrations permet d'échanger et de partager la vision de l'État en matière de développement socio-économique et de services rendus aux citoyens afin de faire adhérer les différentes cibles qui représentent l'ensemble des parties prenantes ; d'autre part l'orientation du royaume vers la création d'une valeur

compétitive durable afin de se positionner sur le marché international est de pouvoir faire drainer les investissements directs étrangers, il était nécessaire d'adopter une restructuration de l'infrastructure d'accueil et aussi de mobiliser les équipes qui permet de piloter ses différentes stratégies orientées vers l'étranger. Augmenter l'attractivité d'investissement du Maroc exige la mise en place de nouveaux dispositifs d'accompagnement de ses bailleurs de fonds et en l'occurrence des firmes multinationales qui se caractérisent par un management interculturel et c'est ainsi qu'il est impératif pour l'administration publique dans le cadre de la mise en place de ce nouveau management public de prendre en considération les différentes cultures pour pouvoir surmonter les différentes entraves issues des prérequis, des valeurs, des rites... les attributs qui constituent la notion de culture.

In fine, nous relatons les travaux de H. Karjalainen (2010) et J. Belga (2017) qui ont mis l'accent sur l'importance de la prise en considération des situations d'interculturalité lors de la mise en place d'un style de management ; c'est ainsi que la mobilisation et la motivation des équipes peut s'avérer cruciale dans la création de la valeur et l'instauration d'un esprit de performance. C'est dans ce cadre que l'administration publique doit pouvoir implémenter un esprit de management orienté interculturel afin d'accompagner ses exigences.

2. Positionnement de la problématique, intérêt et originalité de la thématique et formulation des hypothèses

L'originalité de la thématique réside essentiellement dans la prise en considération du volet culturel dans l'implémentation d'un nouveau management public et que la communication publique soit le vecteur de la mise en place de ce dispositif ; c'est ainsi que nous formulons la problématique suivante :

Quel est l'apport de la communication publique dans l'implémentation du nouveau management public au sein de l'administration publique marocaine à l'ère de l'interculturalité ?

Cette question centrale est appuyée par trois hypothèses :

H1. La communication publique représenterait un des socles du mode organisationnel pour appuyer le nouveau management public au sein de l'administration publique ;

H2. La gouvernance à l'ère de l'interculturalité devra prendre en considération la situation actuelle (valeur, coutumes et modes opératoires) des agents publics afin d'appliquer un accompagnement personnalisé et adapté ;

H3. Le nouveau management public représenterait la résultante de l'ensemble des outils de gestion et d'engagement des moyens humains vers cette nouvelle tendance de gouvernance.

Des questions annexes permettent de vérifier dans un cadre méthodologique ces hypothèses :

- L'interculturalité au sein de l'administration publique est-elle un mythe ou une réalité appuyée par un management participatif et une évaluation à 360° ?
- Quels sont les impératifs de conduite et de mise en place d'une communication publique efficiente au sein de l'administration publique à l'issue de l'interculturalité ?
- Quel apport de la communication dans l'anticipation des conflits issus de l'altérité et de métal culture ?
- Quels sont les indicateurs de mesure et d'évaluation de l'existence d'une politique managériale basée sur l'interculturalité ?
- Quels sont les facteurs permettant de favoriser la pratique du nouveau management public dans une structure formée par des cultures différentes (âge, revendications ethniques...)?

3. Approche méthodologique et résultats escomptés

L'approche méthodologique que nous avons adopté pour répondre à notre problématique et par conséquent pouvoir en déduire des résultats se base sur les différents travaux théoriques et en l'occurrence ceux de (Marthy, 2011) qui ont permis l'émergence du concept de nouveau management public en Grande-Bretagne ; en effet, Le NPM repose d'abord sur une volonté de mise en œuvre d'un nouveau paradigme³ de fonctionnement de la sphère publique reposant sur une transformation des démarches, des outils et des valeurs associées à la gestion de l'action publique. Matérialisé par la décentralisation et l'instauration d'agences considérées

³ Le paradigme désigne un cadre qui regroupe un ensemble de croyances, valeurs techniques partagées par une communauté scientifique à une période donnée. Ce cadre permet de définir les problèmes et les méthodes légitimes et canalise les investigations. Il fixe un langage commun qui favoriserait la diffusion des travaux et permettrait ainsi une plus grande efficacité de la recherche



comme des instruments offrant une plus grande flexibilité et adaptabilité face aux demandes de plus en plus complexes et singulières des usagers, le NPM a pour ambition, selon les mots de Marty, de « faire passer la sphère publique d'une logique de bureaucratie wéberienne de « service public » à une logique post-bureaucratique promouvant des valeurs d'efficacité économique (les trois E de la littérature anglo-saxonne : Economy, Efficiency et Effectiveness) » (Marty, 2011). En ce sens, le NPM, par son principe volontariste visant à maîtriser l'efficacité des dépenses publiques, introduit une transformation de l'action publique qui se veut soucieuse non seulement des types d'emploi des ressources, mais, également et avant tout, de la performance et de l'efficacité de l'emploi des ressources (Osborne, 1993 ; Osborne et Gaebler, 1993 ; Osborne, 2006).

Le NPM constitue donc un rapprochement entre la sphère publique et la sphère privée qui alimente de nombreuses réflexions, voire polémiques, s'agissant, pour ne citer que de ces points, des différences entre management public et management privé en termes de finalité et de valeurs des organisations publiques (Boyne, 2002 ; Hondeghem et Vandenabeele, 2005 ; Hood, 1995 ; Osborne, 2006 ; Amar et Berthier, 2007 ; Bozeman, 2007 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2012).

Ce rapprochement entre les deux sphères se matérialise dans les faits par une domination du paradigme du fonctionnement de la sphère marchande sur celui de la sphère publique prenant la forme de transferts de pratiques managériales intégrées dans les organisations publiques dans le but d'en améliorer l'efficacité et l'efficience, ce qui n'est pas sans soulever des questions et des prises de positions divergentes : « Dans un contexte mondial où les déficits publics sont au centre de l'attention politique et médiatique, le NPM diffuse plus que jamais des valeurs liées à la recherche de performance, et plus particulièrement d'efficience, au sein des organisations publiques.

Suite aux résultats obtenus lors du développement des fondements théoriques, nous avons appréhendé les éléments suivants comme étant des paramètres considérables dans la réussite de l'implémentation du nouveau management public à l'ère de l'interculturalité et qui doit être appuyé par une communication publique qui vise aussi bien les clients internes (agents publics) que les clients externes (citoyens, entreprises, société civile).

- L'engagement effectif du top management qui permet de mettre en place des systèmes favorisant la communication entre l'ensemble du personnel et des salariés de

l'entreprise autour d'une culture commune en recherchant les points communs et en véhiculant une image positive sur les extrémités qui peuvent représenter des conflits latents ou des perceptions négatives sous forme de préjugés ;

- la prédisposition de l'ensemble du personnel à l'acceptation de l'autrui, abstraction faite sur son origine, valeurs, ethniques, et qui peuvent représenter les éléments et les facteurs composant une culture d'une personne c'est ainsi que le regard se focalise sur la compétence de l'élément humain en tant que capital opérationnel et stratégique pour le développement de l'entreprise plutôt que les éléments issus de son origine, sa couleur, sa religion ou tout autre élément qui peuvent appréhender une différence ;
- l'existence d'une politique orientée culture d'entreprise et identité basée sur des valeurs communes afin de piloter une image de marque dans laquelle tout un chacun participe dans sa création, sa préservation et son amplification dans le temps, nous insinuons à ce niveau la présence des systèmes d'information qui favorise les échanges et les indicateurs de communication fluides ; aussi, le team building et la cohésion du groupe à travers différentes actions programmées dans l'année qui permet de rappeler la vocation, le métier, et les valeurs de l'entreprise pour laquelle l'ensemble du personnel fédère des énergies positives.

Suite à ces éléments, nous retenons par conséquent les deux hypothèses suivantes :

H1. La communication publique représenterait un des socles du mode organisationnel pour appuyer le nouveau management public au sein de l'administration publique ;

H2. La gouvernance à l'ère de l'interculturalité devra prendre en considération la situation actuelle (valeur, coutumes et modes opératoires) des agents publics afin d'appliquer un accompagnement personnalisé et adapté ;

En ce qui concerne la troisième hypothèse qui met en avant la gouvernance comme outils de pilotage, il est nécessaire de mettre en place dans un premier temps des indicateurs de performance qui permet à leur tour d'évaluer le degré d'implémentation et le rôle que ce nouveau management public joué dans l'édifice de l'efficience et de la performance pour valoriser le style de management et en l'occurrence la gouvernance citoyenne responsable ; néanmoins il est utile de prendre en compte les éléments suivants :

- Mettre en place des processus favorisant la communication interpersonnelle entre l'ensemble des services et du personnel afin de sensibiliser l'ensemble des parties prenantes aux différentes cultures qui assez souvent en altérité sous forme de perceptions négatives aux préjugés ;
- Consolider les acquis en termes de compétences par des préceptes comportementaux qui renient avec tous les éléments négatifs qui peut mettre en péril le développement d'une culture différente au sein des structures étatiques ;
- Favoriser la cohésion d'équipe par la mise en place d'une politique basée sur le team building et le partage des valeurs avec l'ouverture sur la culture d'autrui en plaçant la compétence et le capital humain au centre de l'orientation et de la décision stratégique ;
- Favoriser les outils relationnels permettant de créer et de nouer une relation interpersonnelle entre l'ensemble du personnel dans le sens de comprendre et de partager plutôt que de préjugés et de discriminer.

Les limites de la mise en place d'un management interculturel issu du nouveau management public ne s'identifient pas aux différents lois et articles permettant d'institutionnaliser ce mode de management, mais plutôt dans le changement de l'état d'esprit du mode opératoire des structures étatiques ; nous insinuons à ce niveau l'engagement du personnel étatique dans cette nouvelle vision qui se caractérise par la transparence, l'interactivité, la responsabilité citoyenne un mode de gouvernance à l'image des entreprises privées. La communication publique permet de rapprocher le citoyen des différentes politiques qui visent cette consécration de proximité et de la qualité du service public, la prédisposition des moyens humains qui caractérisent l'administration publique à se mobiliser dans cette nouvelle configuration doit prendre en considération les différents paramètres sociaux démographiques, le profil et la compétence ainsi que l'acquis et l'expérience passée dans l'administration publique qui assez souvent se caractérise par des dysfonctionnements, de la bureaucratie et de laxisme.

Conclusion

Après avoir traité les trois éléments qui représentent notre thématique (nouveau management public, communication publique et interculturalité), il s'est avéré que les résultats escomptés en s'appuyant sur les différentes théories que la mise en place d'un nouveau management public nécessite l'implémentation d'un nouvel esprit basé sur les résultats et dont chaque agent public forme un élément dans la chaîne de valeur globale qui s'oriente vers la satisfaction des citoyens. Les différentes politiques publiques et en l'occurrence la mise en place d'une administration territoriale moderne qui représente la pièce maîtresse de l'orientation stratégique de ces différentes politiques publiques à l'ère de la régionalisation avancée nécessite un mode de gouvernance semblable à celui mobilisé dans le secteur privé et qu'il soit doté des indicateurs de performance lui permettant de relever ce défi est de pouvoir s'améliorer dans le temps ; d'autre part l'élément humain dont la réussite de l'implémentation de ce nouveau management public exige un changement de mentalité et de positionnement des agents dans l'exercice de leurs fonctions afin qu'ils puissent acquérir un espace plus confortable en matière de décision et de prise d'initiative, nous insinuons à ce niveau l'adoption du leadership et de la délégation du pouvoir.

Par ailleurs, la communication publique permettra de développer l'image de l'administration publique auprès des citoyens et de l'ensemble des parties prenantes afin de faire adhérer les énergies positives autour de ce projet de société que le Maroc a adopté afin d'accompagner cette nouvelle vague de modernisation de l'ensemble des services publics et de pouvoir être en tandem avec l'exigence d'un citoyen informé et qui participe activement dans la paix sociale et dans le développement socio-économique par conséquent l'objectif est de faire de ce nouveau management public un élan pour instaurer un nouveau mode de gouvernance à l'image d'un Maroc moderne.

Bibliographies

- ✓ Abord de Chatillon, E. & Desmarais, C. (2012). Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 16 (3), 10–24
- ✓ Amar-Sabbah, Anne. (2007). Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites. *Gestion & Management Public*, Recemap.
- ✓ Badouard, R. (2012). *Les "technologies politiques" du Web : une étude des plateformes participatives de la Commission européenne et de leurs publics* (Thèse doctorat). Université de Technologie de Compiègne, France.
- ✓ Beauchamp, M. (1991). *Communication publique et société : repères pour la réflexion et l'action*. Boucherville, Canada : G. Morin.
- ✓ Ben Jeddou, S. (2015). *Communication publique : ancrage des TIC dans l'organisation : étude de cas : l'administration tunisienne* (Thèse de doctorat). Communauté d'universités et d'établissements Université Grenoble Alpes, France.
- ✓ Berthoud, M. (2017). *Communication publique et alimentation : une étude des dispositifs info-communicationnels à destination des enfants dans les écoles primaires* (Thèse de doctorat). Université Charles de Gaulle, Lille ; 1971-2017, France.
- ✓ Bouchaf, O. (2017). *Communication publique et négociation : cas de l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg* (Thèse de doctorat). Université Côte d'Azur, France.
- ✓ Boyne, George. (2002). Public and Private Management: What's the Difference?. *Journal of Management Studies*. 39. 97-122.
- ✓ Bozeman, Barry. (2007) ,Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism. Georgetown University Press,. Disponible sur : <http://www.jstor.org/stable/j.ctt2tt37c>.
- ✓ Bregent, M., Kurc, A., & Mokoukolo, R. (2005a). *L'interculturalité à la lumière des incidents critique en milieu de travail*. France.
- ✓ Cayrol, R. (1998). *La Communication publique : regards croisés, analyses et perspectives*. Bourg-en Bresse, France : Cap'com.
- ✓ Christopher Hood. (1995) the "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme', *Accounting Organizations and Society*, Vol. 20, No. U3, pp. 93-109
- ✓ Communication publique (Éd.). (1990). *Communication publique*. Paris, France



- ✓ Delafosse, J., & Carayol, V. (2017). *La dualité entre communication publique et communication politique et sa résonance interne : Nouvelle-Aquitaine*. France.
- ✓ Durampart, M., & Mégard, D. (2015). *Communication publique et territoriale au Maghreb : enjeux d'une valorisation et défis pour les acteurs*. (A. Merah & V. Meyer, Éd.). Paris, France : Éditions l'Harmattan, DL 2015.
- ✓ Ehrhardt, D., & Nour Sckell, S. (Éd.). (2012). *Interculturalité et transfert*. Allemagne.
- ✓ Gaultier, S. (2012). *Interculturalité et pluralité interne : incidences intergénérationnelles et représentation topique des mécanismes de défense et stratégies de coping*. (Thèse de doctorat). Université de Grenoble, 2009-2014, France.
- ✓ Hammouche, A. (Éd.). (2008). *L'interculturalité en débat*. Paris, France : Cité internationale de l'immigration.
- ✓ Hondeghem, Annie & Vandenabeele, Wouter. (2005). Valeurs et motivations dans le service public: Perspective comparative. *Revue française d'administration publique*. 115.
- ✓ Jihane B. (2017) *La communication interculturelle au sein des entreprises françaises implantées au Maroc : interaction entre cadres français et autochtones*. Sciences de l'information et de la communication. Université Michel de Montaigne - Bordeaux III.
- ✓ Karjalainen, H., (2010), "Can multicultural human resources management problems be solved by an organisational culture?", *Management International*, HEC Montréal, vol. 14, n° 4, p. 99-114.
- ✓ Karmann, C., & Roucous, N. (2013). *Interculturalité et jeu symbolique*. Villetaneuse, France : Université Paris 13.
- ✓ Khadija Idrissi ; Lahcen ELAMRAOUI (2018). « Apport du nouveau management public dans la consécration de la performance de l'administration publique marocaine » *Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit*, Numéro 7
- ✓ *L'interculturalité : questions et débats*. (2004). Paris, France : FORS-Recherche sociale.
- ✓ *L'interculturalité*. (2014). Toulouse, France : Érès, 2014.
- Latchoumanin, M., & Solofomiarana Rapanoël, A. B. (Éd.). (2013). *Interculturalité et dynamiques identitaires dans les îles de l'océan Indien*. Saint-Denis (Réunion), Réunion : Université de la Réunion, Faculté des lettres et des sciences humaines.



- ✓ Stephen P. Osborne (2006) La nouvelle gouvernance publique ? , Revue de la gestion publique, 8: 3, 377-387.