

# **Une proposition de transition du Nouveau Management Public (Royaume-Uni) au Nouveau Service Public (États-Unis) après le BREXIT : une tentative de réduire le nombre de guerres par l'insertion de la société dans les projets publics.**

Cristiano Trindade De Angelis (Corresponding author)

Independent researcher, PhD in Strategic and Project Management, Lille, France

E-mail: [cristianotrindade@protonmail.com](mailto:cristianotrindade@protonmail.com)

## **Résumé**

L'accord de retrait conclu entre l'Union européenne et le Royaume-Uni (référendum de 2016 et progrès décisifs de 2018) a ouvert la voie au passage du modèle anglais d'administration publique (Nouveau Management Public - NPM) au modèle américain (Nouveau Service Public - NPS) afin de réduire la croissance du communisme via des gouvernements autoritaires. Selon plusieurs chercheurs, le NPM a généré des niveaux élevés de corruption (isolement du savoir au sommet de l'administration publique avec le gouvernement). Le NPS modifie les structures de pouvoir existantes et favorise une répartition plus équitable du savoir et de la prise de décision. Pour plus de nouveauté et d'originalité, cet article propose une révision du modèle NPS à travers des pratiques de création et de partage des connaissances (Gestion des Connaissances - KM), ainsi que l'analyse des connaissances (Intelligence Organisationnelle - OI) et les pratiques d'application (Intelligence Culturelle - CI). Français Le travail conclut que la KM, l'OI et l'IC sont les éléments manquants pour que le NPS remplace le NPM car il réduit drastiquement l'avalanche d'informations et apporte des connaissances collectives pertinentes, en particulier pour les politiques publiques qui ont un impact direct sur la relation entre le gouvernement, les entreprises et la société et réduisent donc les éléments les plus faibles du capitalisme : la corruption et la surcharge d'informations sans connaissances appropriées, causées par les géants « américains ». Mots-clés : corruption ; intelligence culturelle ; gouvernance partagée ; changement culturel ; participation populaire.

**A proposed transition from New Public Management (UK) to New Public Service (US) after Brexit: an attempt to reduce the number of wars by integrating society into public projects.**

## **Abstract**

The withdrawal agreement concluded between the European Union and the United Kingdom (2016 referendum and decisive progress in 2018) paved the way for the transition from the English model of public administration (New Public Management - NPM) to the American model (New Public Service - NPS) in order to reduce the growth of communism through authoritarian governments. According to several researchers, NPM has generated high levels of corruption (isolation of knowledge at the top of the public administration from the government). NPS modifies existing power structures and promotes a more equitable distribution of knowledge and decision-making. For greater novelty and originality, this article proposes a revision of the NPS model through knowledge creation and sharing practices (Knowledge Management - KM), as well as knowledge analysis (Organizational Intelligence - OI) and application practices (Cultural Intelligence - CI). The work concludes that KM, OI and CI are the missing elements for NPS to replace NPM because it drastically reduces the avalanche of information and brings relevant collective knowledge, especially for public policies that directly impact the relationship between government, business and society and therefore reduce the weakest elements of capitalism: corruption and information overload without appropriate knowledge, caused by the "American" giants.

**Keywords:** corruption; cultural intelligence; shared governance; cultural change; popular participation.

**DOI:** 10.7176/JESD/16-5-04

**Publication date:** July 30th 2025

## **INTRODUCTION**

Afin de comprendre l'impact de la culture sur la connaissance et l'intelligence, en plus de l'impact de la connaissance elle-même sur l'intelligence, ce travail utilise une solide revue de la littérature sur ces sujets appliqués au domaine de la stratégie marketing. La principale conclusion est que le faible niveau d'intelligence culturelle dans les pays colonisés par l'Angleterre, basé sur la connaissance et non sur l'intelligence (application de la connaissance), conduit à une dépendance économique, comme les relations du Canada avec les États-Unis

et de la Nouvelle-Zélande avec l'Australie, en plus du Nigéria avec l'Afrique du Sud. Par conséquent, le modèle NPS apporte de nouvelles connaissances (société civile organisée) à l'administration publique, ce qui conduit à une meilleure capacité à les appliquer compte tenu de l'utilisation des pratiques de KM et d'OI. Cet ouvrage vise à réduire le manque de connaissances qui existe dans les articles sur l'administration publique en discutant des implications culturelles, sociales, politiques et économiques de l'adoption du NPM, un modèle proposé par Margaret Thatcher en 1980 (Thatcherisme) et largement utilisé par la majorité des pays, profitant des bonnes relations de Thatcher avec Ronald Reagan (Parti républicain des États-Unis) qui ont traversé des générations et qui peuvent aujourd'hui être observées à l'intersection des décisions entre le président Donald Trump et le roi Charles III. L'accord de retrait conclu entre l'Union européenne et le Royaume-Uni établit les conditions d'un retrait ordonné du Royaume-Uni de l'UE, conformément à l'article 50 du traité de l'Union européenne. La sortie de l'Angleterre de la Communauté européenne a été justifiée auprès du peuple anglais comme le meilleur moyen de mettre fin à la culture latine de la distraction, mais l'impulsion est venue de la famille royale anglaise et de ses relations avec l'Inde, la France, le Mexique, la Chine et la Russie, dans cet ordre. Ce constat (fait) très important souligne la nécessité d'unifier la technique (administration publique) et la politique (gouvernement) et donc un nouveau modèle d'administration publique, passant du modèle anglais (New Public Management – NPM) au modèle américain, New Public Service – NPS (De Angelis, 2013). L'émergence d'une réforme de l'administration publique prenant en compte la participation populaire repose sur les niveaux élevés de corruption et la faible efficacité de plusieurs projets publics au Brésil, en particulier ceux qui ont un impact sur la société elle-même, sans oublier, bien sûr, la crise économique post-Covid et le début des guerres, qui ont touché tous les pays. L'Allemagne a récemment découvert que le Covid avait été créé en laboratoire.

1. Le modèle anglais actuel, le New Public Management (NPM), s'est avéré inefficace lorsqu'il s'agissait d'imiter le secteur privé, recherchant davantage la concurrence que la collaboration. s'est avéré inefficace lorsqu'il s'agissait d'imiter le secteur privé, recherchant davantage la concurrence que la collaboration. s'est avéré inefficace lorsqu'il s'agissait d'imiter le secteur privé, recherchant davantage la concurrence que la collaboration.

Ensuite, émerge le modèle américain de Denhard et Denhard (2003), le Nouveau Service Public (NPS), qui est connu comme un modèle participatif, car il montre l'importance de la connaissance collective dans l'action gouvernementale. Plus que de simplement considérer la participation et la coproduction comme des stratégies pour accroître l'efficacité et l'efficacité des gouvernements, il présuppose une large compréhension de la démocratie comme une pratique et un exercice capable de transformer l'administration publique et ses relations avec les sociétés (Ansell, 2011 ; Frega, 2019 ; Shields, 2003, cité par Andion, 2023). Ce travail passe en revue la littérature sur les modèles d'administration publique et propose la gestion des connaissances et l'intelligence culturelle comme outils pour le passage du NPM au NPS. Le travail est divisé en quatre sections. La première montre la transition du modèle bureaucratique au modèle NPM. La deuxième session montre la transition du NPM au NPS. La section 3 présente la méthodologie de l'étude. La section 4, à son tour, utilise l'intelligence culturelle et la gestion des connaissances pour le modèle de participation populaire (NPS). 1. Le modèle de la nouvelle gestion publique (NMP) : l'isolement du savoir au sommet de l'État. Selon les recherches existantes en administration publique, trois principaux modèles de gestion publique sont identifiés : le modèle bureaucratique, le modèle de la nouvelle gestion publique (NMP) et le modèle participatif (basé sur des réseaux de collaboration). Chacun de ces modèles est pertinent dans divers contextes économiques, sociaux et politiques (De Angelis, 2013). La bureaucratie est devenue le modèle de gestion fondamental pour la plupart des organisations au cours du XXe siècle, s'alignant sur les divers besoins commerciaux de l'ère industrielle. L'uniformité des règles, des routines et la définition réglementaire des tâches ont contribué à rendre les processus plus prévisibles, réduisant les influences externes et favorisant un faux sentiment de confiance gouvernementale (Osborne et Ted, 1992). Osborne et Gaebler (1992), s'appuyant sur les enseignements de Max Weber, décrivent les gouvernements bureaucratiques traditionnels comme des structures centralisées et hiérarchiques qui sont souvent critiquées comme « gaspilleuses, inefficaces et trop lentes à s'adapter ». L'accent mis par le modèle bureaucratique sur la prévisibilité et la sécurité découlait d'une méfiance fondamentale envers la nature humaine, conduisant à des pratiques rigides, au corporatisme, à une concentration excessive des décisions et au formalisme – autant de traits qui freinaient l'innovation. Les partisans du nouveau management public (NMP) affirment que le système bureaucratique wébérien est rigide, lent et inefficace, incapable de répondre aux demandes du public (Larbi, 1999). La principale motivation de la transition de la bureaucratie au NMP dans les années 1980 était de remédier à la faible qualité des services publics. Margaret Thatcher, fervente partisane du NMP, a convaincu les gouvernements qu'imiter les pratiques du secteur privé était la solution à l'inefficacité bureaucratique. Selon Stewart et Walsh (1992), le NMP a introduit des pratiques axées sur le marché dans l'administration publique afin de réduire la centralisation, la hiérarchie, la lenteur et les faibles résultats caractéristiques du modèle bureaucratique. En mettant l'accent sur la compétitivité et l'efficacité, le NPM a cherché à remplacer la structure bureaucratique traditionnelle par un modèle basé sur les pratiques commerciales.

Kajimbwa (2013) a constaté que les caractéristiques du Nouveau Management Public (NMP) varient considérablement, comme le soulignent Scheduler et Proeller (2002), qui soulignent la « vaste » littérature entourant les modèles et outils du NMP. Des observations similaires sont faites par McCourt (2001), Cheung (2003), l'OCDE (1995) et Minogue (2001). De ces vastes travaux, cinq caractéristiques clés du NMP peuvent être dégagées : (1) la déréglementation et la décentralisation de la gestion et des finances ; (2) la création d'agences autonomes et d'organismes de privatisation à partir des ministères traditionnels ; (3) une évolution vers une évaluation de la performance axée sur les résultats et une gouvernance contractuelle ; (4) l'introduction de la concurrence et des mécanismes de marché au sein du secteur public ; et (5) le recours plus large aux partenariats public-privé et aux stratégies de privatisation. De Angelis (2015) explique que le modèle du NMP est apparu dans les années 1980 au Royaume-Uni avec l'idée que le système bureaucratique était insuffisant et devait être modernisé grâce à des techniques du secteur privé. Le NPM repose sur la théorie du choix rationnel et la théorie du principal-agent, mettant l'accent sur les motivations individuelles et la prise de décision rationnelle. Les administrateurs publics étaient censés accroître la responsabilisation et la performance, restructurer les entités bureaucratiques, redéfinir les missions, optimiser les processus et décentraliser la prise de décision. Cette évolution visait à instaurer la confiance dans les méthodes du marché et les principes du rationalisme économique. De ce fait, le NPM est étroitement lié à la théorie des choix publics, qui postule que tout comportement humain est motivé par l'intérêt personnel. Dans ce modèle, l'administration publique est considérée comme une entreprise, privilégiant l'efficacité et la rationalité, souvent au détriment du bien-être et de l'efficacité de la communauté. L'approche des choix publics prône la privatisation afin de réduire la taille de l'État, une caractéristique clé du NPM à ses débuts. Diniz (2000) souligne que la conception institutionnelle du NPM a conduit à un isolement accru des décideurs, favorisant des pratiques personnalistes. La concentration du savoir au sommet de l'État a été associée à une augmentation de la corruption. Les critiques du NPM soulignent sa tendance à démoraliser le secteur public et soutiennent que les différences entre les secteurs public et privé sont trop importantes pour que les pratiques commerciales soient appliquées efficacement (Larbi, 1999 ; Boston et al., 1996). En particulier, la privatisation sous le NPM a été liée à une augmentation du clientélisme et de la corruption (Samaratunge et al., 2008). Le clientélisme, dans ce contexte, fait référence à des relations d'échange asymétriques caractérisées par des transactions politiques (Malvestio, 2015). Ces dynamiques compromettent l'éthique et la moralité du modèle du NPM. Le secteur privé, comme l'État, cherche à servir le client dans un but lucratif, mais dans le NPM, il n'y a pas de relation gagnant-gagnant entre l'État et la société ; l'accent est uniquement mis sur la minimisation des coûts (efficacité) et la maximisation des revenus. Ce manque de responsabilité sociale dans la relation entre l'État et le marché entraîne une dégradation des normes éthiques, du favoritisme et de la cupidité (Malvestio, 2015). Bien que le NPM soit présenté comme une approche globale visant à améliorer les services publics, ses critiques affirment qu'il crée un conflit fondamental entre les objectifs d'équité et d'efficacité, remettant ainsi en cause la cohérence des valeurs administratives (Hood, 1991).

Français Les auteurs ont constaté que si l'administration bureaucratique est centralisée et autoritaire, l'approche de gestion des affaires du NPM est enracinée dans les croyances néolibérales de rationalité absolue. La réforme de l'État, dans le cadre du NPM, est centrée sur la redéfinition du rôle de l'État, de la supervision directe du développement économique et social à la promotion et à la régulation de ce développement. Elle implique le renforcement des fonctions de régulation et de coordination et la décentralisation progressive des fonctions exécutives aux niveaux municipaux pour la prestation de services. Cependant, la décentralisation ne s'est pas déroulée comme prévu en raison de défis politiques et culturels, en particulier la méfiance envers la nature des fonctionnaires et le contrôle politique sur l'administration publique. De plus, le contrôle basé sur les résultats a conduit à des programmes et des actions inutiles ou dupliqués. En fait, plusieurs pays démocratiques mesurent l'impact des projets à travers le concept d'efficacité au lieu de l'efficience, du fait que le chef de projet peut demander à contracter davantage de membres (plus de soutien politique) grâce à la mesure des résultats par lui-même. Français De Angelis, Calvento e Roache (2012) ont expliqué que les États-Unis ont promu une série d'exigences comme condition nécessaire au développement économique, connu sous le nom de consensus de Washington, dont les principes de base - articulés dans une triple logique : déréglementation, libéralisation et privatisation - ont été appliqués de manière presque dogmatique en Argentine sous le gouvernement de Carlos Menem depuis 1989. Ainsi, dans les années 1990, il y a eu consolidation du modèle néolibéral et transformation de la structure économique nationale, restauration du tissu social et génération d'une profonde délégitimation de la politique, ce qui a entraîné l'implosion inévitable du modèle dans la crise multidimensionnelle de 2001. De même, le processus de privatisation s'est déroulé dans une structure de multiples irrégularités et l'action de l'État - par le biais de décisions politiques - a encouragé la formation de monopoles et d'oligopoles qui « constituaient l'une des attractions centrales des affaires de privatisation » (Thwaites Rey et López, 2004 : 8). Les conglomerats d'affaires, formés par de grands groupes économiques locaux (partenaires de l'État depuis 1976), associés à des entreprises et à des représentants de banques étrangères, façonnent des groupes de pouvoir dotés d'une forte capacité de planification économique et politique (Colombo, 2004 : 39). Dagnino (2004) critique le NPM pour

avoir négligé la participation du public à l'élaboration des politiques. La forte relation entre l'État et le secteur privé, conjuguée à un manque d'implication de la société, favorise la corruption. L'accent mis par le NPM sur la réduction de la bureaucratie et des coûts a accru le pouvoir décisionnel des gestionnaires. Cependant, sans formation adéquate, ces derniers restent souvent bureaucratiques dans leur approche, au lieu de devenir des leaders collaboratifs. Le NPM vise à améliorer l'efficacité et l'efficacités de l'administration publique. Mais l'inefficience et l'inefficacités dans la pratique remettent en cause la relation entre le gouvernement, l'administration publique et la société. Les projets inefficaces qui dépassent les coûts et n'atteignent pas les objectifs compromettent l'efficacité, mesurée par leur impact sur la société. L'efficacité, fondée sur la connaissance sociétale collective (selon le modèle NPS), améliore non seulement l'efficacité en éliminant les actions inutiles, mais renforce également la qualité des services publics.

Français Les auteurs ont constaté que si l'administration bureaucratique est centralisée et autoritaire, l'approche de gestion des affaires du NPM est enracinée dans les croyances néolibérales de rationalité absolue. La réforme de l'État, dans le cadre du NPM, est centrée sur la redéfinition du rôle de l'État, de la supervision directe du développement économique et social à la promotion et à la régulation de ce développement. Elle implique le renforcement des fonctions de régulation et de coordination et la décentralisation progressive des fonctions exécutives aux niveaux municipaux pour la prestation de services. Cependant, la décentralisation ne s'est pas déroulée comme prévu en raison de défis politiques et culturels, en particulier la méfiance envers la nature des fonctionnaires et le contrôle politique sur l'administration publique. De plus, le contrôle basé sur les résultats a conduit à des programmes et des actions inutiles ou dupliqués. En fait, plusieurs pays démocratiques mesurent l'impact des projets à travers le concept d'efficacité au lieu de l'efficacité, du fait que le chef de projet peut demander à contracter davantage de membres (plus de soutien politique) grâce à la mesure des résultats par lui-même. Français De Angelis, Calvento e Roache (2012) ont expliqué que les États-Unis ont promu une série d'exigences comme condition nécessaire au développement économique, connu sous le nom de consensus de Washington, dont les principes de base - articulés dans une triple logique : déréglementation, libéralisation et privatisation - ont été appliqués de manière presque dogmatique en Argentine sous le gouvernement de Carlos Menem depuis 1989. Ainsi, dans les années 1990, il y a eu consolidation du modèle néolibéral et transformation de la structure économique nationale, restauration du tissu social et génération d'une profonde délégitimation de la politique, ce qui a entraîné l'implosion inévitable du modèle dans la crise multidimensionnelle de 2001. De même, le processus de privatisation s'est déroulé dans une structure de multiples irrégularités et l'action de l'État - par le biais de décisions politiques - a encouragé la formation de monopoles et d'oligopoles qui « constituaient l'une des attractions centrales des affaires de privatisation » (Thwaites Rey et López, 2004 : 8). Les conglomerats d'affaires, formés par de grands groupes économiques locaux (partenaires de l'État depuis 1976), associés à des entreprises et à des représentants de banques étrangères, façonnent des groupes de pouvoir dotés d'une forte capacité de planification économique et politique (Colombo, 2004 : 39). Dagnino (2004) critique le NPM pour avoir négligé la participation du public à l'élaboration des politiques. La forte relation entre l'État et le secteur privé, conjuguée à un manque d'implication de la société, favorise la corruption. L'accent mis par le NPM sur la réduction de la bureaucratie et des coûts a accru le pouvoir décisionnel des gestionnaires. Cependant, sans formation adéquate, ces derniers restent souvent bureaucratiques dans leur approche, au lieu de devenir des leaders collaboratifs. Le NPM vise à améliorer l'efficacité et l'efficacités de l'administration publique. Mais l'inefficience et l'inefficacités dans la pratique remettent en cause la relation entre le gouvernement, l'administration publique et la société. Les projets inefficaces qui dépassent les coûts et n'atteignent pas les objectifs compromettent l'efficacité, mesurée par leur impact sur la société. L'efficacité, fondée sur la connaissance sociétale collective (selon le modèle NPS), améliore non seulement l'efficacité en éliminant les actions inutiles, mais renforce également la qualité des services publics.

En conclusion, si le NPM se concentre sur l'efficacité et les résultats mesurables, il a tendance à négliger l'efficacité au sens large, sociétal. L'importance d'intégrer les contributions de la société et de se concentrer sur les résultats collectifs est cruciale pour atteindre une véritable efficacité dans l'administration publique. Le modèle de nouveau management public (NMP) vise à améliorer l'efficacité et l'efficacités de l'administration publique. Cependant, l'inefficience et l'inefficacités inhérentes à de nombreux projets basés sur le NMP fragilisent la relation entre le gouvernement, l'administration publique et la société. Lorsque les projets dépassent les limites budgétaires (inefficience) et n'atteignent pas les objectifs (inefficacités), leur impact global diminue, car la société elle-même évalue l'efficacité des services publics. L'efficacité, dans ce contexte, intègre les trois piliers de la gestion des connaissances – systèmes, processus et personnes – et les trois piliers de l'intelligence culturelle – stratégie, prévision et action. Cette approche met l'accent sur l'évaluation collective de la qualité des résultats et la nécessité d'actions publiques spécifiques. Atteindre l'efficacité grâce à la connaissance collective de la société, comme l'illustre le modèle de la nouvelle fonction publique (NPS), peut également contribuer à l'efficacité en réduisant les coûts grâce à l'élimination des actions inutiles. Ce point sera approfondi dans la section suivante. Il est primordial de comprendre l'impact de la culture sur l'application pratique de la NPM. Par exemple, certains

pays africains exigent un niveau élevé d'interaction entre les différents secteurs d'une organisation publique. Pour eux, le leader doit être « humanisé et efficace » pour atteindre ses objectifs dans des environnements collaboratifs et avec détermination, autonomie, maîtrise, initiative, mission et vision du monde, plutôt qu'une concentration extrême, des procédures et des normes. D'autre part, la structure des gouvernements qui ont adopté le NMP, à ce jour, n'a pas permis aux demandes de la société d'intégrer les agendas du secteur public. Selon Kajimbwa (2013), la mise en œuvre du NMP dans les pays africains semble prometteuse, appuyée par quelques cas modestes qui mettent en évidence ses avantages. La littérature montre que le Ghana et la Tanzanie font partie des pays africains qui ont appliqué le modèle du NMP et ont modestement bénéficié des réformes de gouvernance. Il est notable que le Ghana et la Tanzanie ont appliqué positivement des réformes de gouvernance qui ont adopté une approche plus participative, flexible et volontariste (Kajimbwa, 2013). 2. Du nouveau management public (NMP) au nouveau service public (NSP) Après le déclin des modèles bureaucratique et NMP, les secteurs publics des pays développés ont subi plusieurs transformations, tentant de s'adapter à un environnement de plus en plus incertain, dynamique et complexe grâce à un nouveau management. modèles (De Angelis, 2015). Christensen et Laegreid (2007) observent que ces nouveaux modèles s'inspirent de diverses traditions, les mélangeant parfois, et peuvent influencer significativement le flux de connaissances disponibles pour la prise de décision. L'essor des modèles de gouvernance fondés sur les réseaux, tels que le gouvernement en réseau (Goldsmith et Eggers, 2004), le gouvernement participatif (Bogdanor, 2005) et le gouvernement de l'ère numérique (Dunleavy et al., 2007), a favorisé une plus grande participation citoyenne grâce aux technologies favorisant l'échange de connaissances. Si la collaboration en réseau a apporté une efficacité collective – grâce à la réduction des coûts de transaction et à une innovation plus rapide –, ces réseaux de gouvernance ont également généré d'importantes quantités d'informations, générant de nouvelles incertitudes et complexités. Cette affluence d'informations entraîne souvent une perte de concentration et un manque de résultats satisfaisants (Wart et al., 2012). La transition du modèle NPM vers des modèles participatifs fondés sur les réseaux, tels que le NPS, notamment après les pandémies et les guerres, se fait souvent sans intégrer les pratiques de gestion des connaissances et d'intelligence culturelle. Dans le NPM, les gouvernements peinent à articuler stratégie (quoi et pourquoi faire), planification (comment le faire) et gestion (comment évaluer les actions et améliorer la performance gouvernementale).

Pour éviter la transition vers le NPS, le modèle NPM doit faire face à une quantité excessive d'informations, à une sous-estimation du capital humain, à une mauvaise utilisation des connaissances collectives et à un manque de résultats concrets. Cette situation avantage souvent les politiciens et les fonctionnaires au détriment de la société. Ces comportements sont étroitement liés au manque d'intelligence spirituelle – en particulier de vision collective à grande échelle –, entravé par une culture d'exploitation favorisant des relations gagnant-perdant. Dans ce contexte, la création de communautés autonomes dépend davantage de l'organisation et de l'implication de la société elle-même que du soutien du gouvernement ou du secteur privé. Cependant, cela nécessite un investissement dans l'éducation et une meilleure compréhension du paysage politique, ce qui dépend en fin de compte de la capacité de la société à éviter les interprétations erronées des scénarios politiques et de leurs acteurs clés. L'idée centrale de la réforme de l'administration publique réside dans la sensibilisation des organisations publiques à l'importance de la collaboration – le partage des connaissances et des expériences, comme l'illustre le modèle NPS. Cette évolution implique de s'éloigner du modèle NPM concurrentiel, qui privilégie le profit à l'intérêt général. Comparaison entre NPM et NPS Une comparaison entre les modèles NPM et NPS est fournie dans le tableau 1 ci-dessous. (Remarque : un tableau suivrait généralement, soulignant les principales différences entre NPM et NPS. Les domaines clés pourraient inclure : l'accent mis sur l'efficacité par rapport à la collaboration, le recours à des méthodes axées sur le marché par rapport à la création de valeur publique, la prise de décision centralisée par rapport à la prise de décision décentralisée, et la responsabilité individuelle par rapport à la responsabilité sociale collective.)

NPM model	NPS model
Efficiency (focused on productivity and cost reduction)	Efectividad (enfocado en las personas y en el impacto sostenible del resultado)
Unitary vision of the State	Visión MACRO colaborativa
Business vision and competition	Co-production of the Public Good
Neoliberal Public Administration (client citizen)	Neo social Public Administration (collaborative citizen)
Economic-rational man	Social – spiritual man
control based on compliance with standards and procedures	knowledge, values, supremacy of public interest
Management (position policy)	Shared leadership

Table 1– Differences between the NPM model and the NPS model (own creation)

Français Transition du Nouveau Management Public (NMP) au Nouveau Service Public (NSP) Comme le montre le Tableau 1, le passage du modèle NPM au modèle NPS implique une transformation significative de l'approche de l'administration publique. Cette transformation comprend le passage de la concurrence à la collaboration, le passage d'une gestion isolée à un leadership partagé et l'évolution d'une vision unitaire à court terme à une vision collective à long terme. De plus, l'accent passe d'une focalisation sur la production à une focalisation sur les personnes et leurs contributions à l'obtention de résultats positifs et durables. Andion (2023) précise que la gouvernance partagée, bien qu'importante, n'est pas une panacée qui résout tous les problèmes de la démocratie. Elle n'émerge pas d'un processus dénué de confiance mutuelle ou de conflit, comme de nombreux théoriciens pourraient le suggérer. De plus, la gouvernance ne découle pas simplement de l'ouverture par l'État de « fenêtres d'opportunités » permettant à la société de coproduire des politiques publiques ou de la connectivité et de l'interface inhérentes des réseaux par opposition aux structures hiérarchiques. Le désir d'écouter la voix du peuple apparaît généralement lorsque le gouvernement est confronté à des crises de gouvernance (manque de soutien sociétal) ou de gouvernabilité (manque de soutien au sein même du gouvernement). Il est important de noter que l'objectif n'est pas de remplacer le modèle NPM par le modèle NPS, mais plutôt de le compléter. L'accent mis par le NPM sur les principes du secteur privé a laissé un héritage qu'il convient de traiter. Il est non seulement possible, mais souhaitable, de concilier les aspects concurrentiels du NPM avec les principes collaboratifs du NPS, en intégrant l'efficacité (minimisation des coûts) et l'efficacité (maximisation des résultats en se concentrant sur le point de vue de la cible publique) et en combinant l'homme économiquement rationnel avec l'homme social et spirituel. Le modèle de la nouvelle fonction publique (Denhardt et Denhardt, 2003) cherche à faire progresser cette compréhension de l'administration publique en comblant le fossé entre ces modèles concurrents. Selon Garson et Overman (1993), l'administration publique est un domaine interdisciplinaire qui saisit les tensions entre les orientations rationnelles et instrumentales (visant à accroître l'efficacité et l'efficience) et les orientations politiques (axées sur les valeurs et la promotion de l'intérêt général). La première partie de cette définition s'aligne sur les objectifs des modèles bureaucratiques et du NPM, tandis que la seconde, qui met l'accent sur les valeurs et l'intérêt général, s'aligne sur le modèle du NPS. Selon Andion (2012), le NPS vise non seulement à améliorer la performance de l'État dans la fourniture des services publics, mais aussi à créer de nouveaux modèles de relations entre l'État et la société, favorisant la coproduction du bien

public. Cela contraste avec les approches étato-centrées et le NPM. Denhardt (2012) suggère que la rationalisation de la société sous le NPM a conduit à une situation où les valeurs humaines telles que la liberté, la justice et l'égalité ne sont plus au cœur de l'action publique, remplacées par des analyses coûts-bénéfices et des calculs moyens-fins. À l'inverse, le NPS remet en question l'approche de l'action rationnelle du NPM en s'appuyant sur les perspectives de la phénoménologie, de la théorie sociale critique et du postmodernisme.

Denhardt (2012) soutient en outre que la vie dans le monde postmoderne devrait mettre en évidence l'interdépendance entre citoyens et administrateurs, favorisant ainsi un dialogue public plus productif. Ce dialogue contribue à asseoir la légitimité de la bureaucratie publique, garantissant que l'administration publique réponde aux besoins et aux préoccupations de la société. Denhardt et Denhardt (2007) affirment que le modèle NPS surmonte les limites bureaucratiques du modèle traditionnel en mettant l'accent sur la relation de confiance entre l'administration publique (la technique) et le gouvernement (la politique). Le NPS démontre que la connaissance collective, lorsqu'elle est correctement collectée et appliquée grâce à des pratiques de gestion des connaissances et d'intelligence culturelle, conduit à de meilleurs résultats. Il place l'efficacité comme pierre angulaire de la démocratie, le respect de l'opinion publique étant l'objectif ultime de l'action gouvernementale. Comme indiqué précédemment, le modèle NPS s'aligne davantage sur les systèmes démocratiques où de nombreux acteurs influencent les décisions de l'État. Cependant, cela ne nie pas la nécessité des éléments d'efficacité et de compétitivité apportés par le NPM, notamment en temps de crise. Dans le modèle NPS, citoyens et fonctionnaires privilégient le bien collectif à l'intérêt personnel, adoptant une perspective plus large et à long terme. Cela requiert une connaissance des relations publiques, un fort sentiment d'appartenance à la communauté et un lien moral avec la communauté, dont le bien-être est en jeu. Si les fondations communautaires collaborent avec le gouvernement pour relever les défis mondiaux – en rapprochant les citoyens des causes pertinentes, en planifiant des efforts de revitalisation économique et en favorisant le changement culturel –, le résultat pourrait être le renforcement de la démocratie. Denhardt et Denhardt (2003) soutiennent que deux thèmes clés sous-tendent le modèle NPS : (1) promouvoir la dignité et la valeur du service public ; et (2) réaffirmer les valeurs de démocratie, de citoyenneté et d'intérêt général. L'une des applications pratiques du modèle NPS est de faire pression sur les gouvernements pour qu'ils ouvrent un espace à l'opinion de la société civile organisée, c'est-à-dire qu'ils soient en mesure de contribuer à une plus grande efficacité des politiques publiques, en particulier celles qui ciblent la société elle-même, comme l'éducation, l'emploi, le logement, l'eau et l'assainissement, les transports publics et la santé. L'une des implications politiques du NPS est que les gouvernements ont plus de difficulté à s'engager dans des activités illicites, notamment avec le secteur privé ou d'autres gouvernements, car participation et contrôle social vont de pair en raison de l'exigence d'éthique et de moralité pour de bonnes relations entre les parties prenantes. L'implication économique la plus importante réside dans l'analyse des résultats du point de vue du citoyen, et non du mentor du programme ou d'une approche coûts-avantages à court terme.

Humaniser la fonction publique et le rôle du changement culturel L'évolution vers une fonction publique fondée sur la gouvernance partagée et le changement culturel suggère que l'attrait pour la fonction publique ne devrait pas être motivé par des incitations financières ou la stabilité de l'emploi, mais par les valeurs fondamentales qui soulignent l'aspect humain de la fonction publique. Ces valeurs, telles que servir les autres, améliorer le monde, assurer la sécurité et défendre la démocratie, incarnent le véritable sens de la citoyenneté et du service public. Les fonctionnaires devraient être motivés par le sentiment de contribuer au bien commun, plutôt que par des récompenses externes. Le processus de changement de la culture nationale pour adopter ces valeurs comporte plusieurs étapes : 1. Étudier les similitudes et les différences culturelles : Comprendre les nuances des différentes cultures est essentiel pour promouvoir la collaboration et réduire les malentendus, tant au sein d'un pays qu'à l'échelle internationale. 2. Gérer et diriger les expériences culturelles : Cela comprend la prise en compte du contexte historique des différences culturelles, en particulier les effets de la colonisation, et la participation à des échanges qui exposent les individus à de nouvelles perspectives et pratiques. 3. Synthétiser les perspectives culturelles : En reconnaissant les aspects positifs et négatifs des différences culturelles, il devient possible de créer des politiques publiques plus inclusives et plus efficaces. 4. Coexistence des différences culturelles : Encourager l'acceptation de pratiques et de valeurs culturelles diverses au sein d'une même société favorise le respect mutuel et l'harmonie malgré des différences importantes. 5. Appliquer des perspectives interculturelles : Les individus devraient être ouverts à l'application de pratiques et de valeurs d'autres cultures susceptibles d'améliorer leur propre contexte sociétal, en s'appuyant sur les enseignements tirés de différentes expériences culturelles. 6. Redéfinir les classifications culturelles : Au lieu de considérer les cultures nationales comme un simple ensemble de sous-cultures, elles devraient être perçues comme des cultures intermédiaires interconnectées, fusionnant des perspectives diverses en un tout cohérent. Gerhart et Fang (2005) soulignent que les différences culturelles, lorsqu'elles sont vécues et gérées correctement, peuvent conduire à de plus grandes

similitudes culturelles. À mesure que les cultures interagissent et apprennent les unes des autres, elles développent des expériences et des environnements partagés qui favorisent la compréhension mutuelle et la coopération. Bien que cela puisse paraître idéaliste, il est essentiel de reconnaître que sans une évolution des valeurs vers le bien-être communautaire, les sociétés, en particulier en Amérique latine, pourraient être confrontées à des crises de plus en plus graves et prolongées. Changer ces valeurs est crucial pour résoudre des problèmes sociaux tels que la violence et l'instabilité économique. Le rôle de l'État de droit et de la participation citoyenne dans le NPS. L'étude de l'État de droit est essentielle pour favoriser une administration publique plus citoyenne, sociale, démocratique et participative. Le modèle du NPS met l'accent sur la coproduction du bien public. Enraciné dans une compréhension collective de l'intérêt public et un leadership fondé sur des valeurs et orienté vers la satisfaction des besoins sociétaux partagés. Denhardt et Denhardt (2003) soulignent que le modèle NPS favorise la collaboration grâce à des « instruments de collaboration » et à un modèle d'État plus transparent et inclusif. Ces instruments servent de vecteurs aux intérêts collectifs, favorisant la participation publique. Des mécanismes tels que la démocratie délibérative et les réseaux de politiques publiques contribuent à créer des plateformes permettant aux citoyens de s'engager dans l'élaboration des politiques.

Cependant, le modèle NPS ne peut à lui seul relever le défi de la capture et de l'application efficaces des connaissances collectives. S'il offre des mécanismes de participation populaire, il doit être associé à des pratiques intégrées de gestion des connaissances (GC) et d'intelligence organisationnelle (OI). Ces pratiques, telles que l'organisation, le transfert, la création, l'analyse, l'interprétation et l'application des connaissances collectives, sont essentielles à la réussite de la mise en œuvre du modèle NPS. Cependant, ces pratiques ne seront efficaces que si elles sont précédées d'un processus d'humanisation par la gouvernance partagée. Ce processus garantit que les fonctionnaires et les citoyens sont guidés par l'intégration des intelligences rationnelle, culturelle, émotionnelle et spirituelle. Le succès du modèle NPS repose sur cette approche holistique, où le développement cognitif et émotionnel des individus contribue à un engagement plus profond envers le service public et le bien-être collectif de la société. Cependant, le Nouveau Service Public (NPS) privilégie la participation sociale plutôt que le contrôle social. Une explication possible est l'hypothèse selon laquelle la participation sociale conduit naturellement au contrôle social. Cependant, l'expérience brésilienne suggère le contraire. Au Brésil, la participation sociale s'articule généralement autour d'un simple vote (accord/désaccord) plutôt que de discussions constructives sur des aspects clés tels que les indicateurs, les objectifs, les buts, les échéanciers des projets et la planification budgétaire. Cette approche est particulièrement problématique pour les initiatives ayant un impact direct sur la société, où la mesure de l'efficacité (résultats du point de vue de la cible) est souvent plus cruciale que la seule concentration sur l'efficacité (analyse coûts-avantages) ou l'efficience (résultats du point de vue du mentor de l'action publique). Par conséquent, la participation sociale au Brésil semble fonctionner davantage comme une stratégie visant à améliorer la gouvernabilité – en s'assurant un soutien politique et technique au gouvernement – plutôt que comme une véritable gouvernance motivée par l'engagement sociétal. Les citoyens peuvent croire qu'ils participent de manière significative, mais en réalité, leur implication est limitée et superficielle. Culture et participation sociale au Brésil La convivialité, pour masquer le manque de connaissances, a été identifiée par Buarque de Holanda (1936) dans son livre *Racines du Brésil*, qui a été ratifié par Gylberto Freire (2010 et 2015) et Caio Junior (1945). Au Brésil, certains critiques ont compris l'impact de la culture sur le comportement. Freitas (1997), tout en reconnaissant le caractère diversifié et hétérogène de la culture brésilienne, a conclu que les traits nationaux à prendre en compte dans une analyse organisationnelle seraient : la hiérarchie, le personnelisme, la ruse, la sensualité et l'esprit d'aventure. Le profil du Brésilien typique, décrit par Buarque de Holanda (1975) comme une opposition symétrique au protestant nord-américain ascétique, présente les caractéristiques suivantes : individualisme personneliste, recherche des plaisirs immédiats, mépris de la communauté et idéaux à long terme. Bien que la situation ait quelque peu évolué au cours des deux dernières décennies, le Brésil n'était historiquement ni intégré culturellement ni économiquement aux autres nations de la région. De nombreux Brésiliens ne s'identifient même pas comme latino-américains. Pendant plus d'un siècle, le Brésil a rivalisé pour la suprématie sur l'Amérique du Sud. Cependant, depuis la Coupe du monde (2014) et les Jeux olympiques (2016), le Brésil et le Pérou sont devenus des partenaires économiques et sociaux grâce à un niveau élevé de corruption au sein de la plus grande entreprise brésilienne : le scandale Odebrecht au Brésil est l'une des plus importantes affaires de corruption d'entreprise de l'histoire. *The Mechanism* est une série télévisée politique brésilienne créée par José Padilha et Elena Soarez (2018), librement inspirée de faits réels, qui raconte l'histoire d'un scandale qui éclate au Brésil lors d'une enquête sur des allégations de corruption gouvernementale au sein de sociétés pétrolières et de construction. José Padilha doit fuir le pays car l'enquête révèle également comment le gouverneur arme les favelas pour entraver la cohésion sociale contre lui. Français Neves Costa, Ferreira et Pontes de Campos (2024) expliquent que l'opération « lavage auto » menée par le juge Sergio Moro, la plus grande opération anti-corruption au Brésil qui a débuté début 2014 et doit expirer en 2021, ne pouvait être comparée qu'à l'opération « mains propres » italienne, car les deux cultures présentent de nombreuses similitudes (Bertonha, 2010). Un vaste et complexe réseau de corruption a été progressivement exposé, ébranlant la fragile

démocratie jusque dans ses fondements (Neves Costa, Ferreira et Pontes de Campos, 2024). En 2021, la Cour suprême a jugé que le juge de l'époque Sérgio Moro avait agi de manière partielle en jugeant l'ancien président Lula, ce qui a entraîné l'annulation des preuves produites sous sa direction dans l'affaire Lava Jato et la cessation de l'opération. car les deux cultures présentent de nombreuses similitudes (Bertonha, 2010). Un vaste et complexe réseau de corruption a été progressivement mis au jour, ébranlant la fragile démocratie jusque dans ses fondements (Neves Costa, Ferreira et Pontes de Campos, 2024). En 2021, la Cour suprême a jugé que le juge de l'époque, Sérgio Moro, avait agi de manière partielle en jugeant l'ancien président Lula, ce qui a entraîné l'annulation des preuves produites sous sa direction dans l'affaire Lava Jato et la cessation de l'opération. car les deux cultures présentent de nombreuses similitudes (Bertonha, 2010). Un vaste et complexe réseau de corruption a été progressivement mis au jour, ébranlant la fragile démocratie jusque dans ses fondements (Neves Costa, Ferreira et Pontes de Campos, 2024). En 2021, la Cour suprême a jugé que le juge de l'époque, Sérgio Moro, avait agi de manière partielle en jugeant l'ancien président Lula, ce qui a entraîné l'annulation des preuves produites sous sa direction dans l'affaire Lava Jato et la cessation de l'opération.

Face aux multiples rencontres entre le président et le ministre des Affaires étrangères avec la Russie, que les Brésiliens ne comprennent pas depuis que l'OCDE a découvert que c'est le pays qui croit le plus aux fausses informations<sup>1</sup>, le gouvernement a décidé de créer une plateforme de participation sociale afin de changer le modèle mental des intellectuels brésiliens qui, bien que n'ayant pas accès au savoir, n'apprécient pas cette relation avec la Russie, les deux principaux mentors des BRICS+. La plateforme <https://brasilparticipativa.presidencia.gov.br> propose quatre possibilités de participation sociale : consultations publiques, réunions municipales, conférences et processus intergouvernementaux. Il s'agit en effet d'un espace où les citoyens peuvent présenter leurs idées, débattre et voter pour les propositions qu'ils jugent les plus pertinentes pour améliorer le Brésil. Cependant, la collecte de données (participation) se fait sans recours aux pratiques de création de connaissances (gestion des connaissances) et à leur application (intelligence organisationnelle). Un exemple. En cliquant sur « Plans », une option de participation apparaît<sup>2</sup> : le plan culturel national du Brésil (débutant le 17/10/2024 et se terminant le 31/12/2024). Comme on peut le constater, les citoyens peuvent participer et formuler des suggestions sur ce plan. En effet, la plateforme est structurée par des votes, comme l'élection d'un dirigeant. C'est précisément ce qui se passe dans cet outil de participation sociale conçu par le gouvernement fédéral brésilien. Dès que l'internaute clique sur le mot, cette question apparaît, et il n'a que trois options : « Accepter », « Pas d'accord » ou « ignorer ». La première est : « Les cultures autochtones et afro-brésiliennes sont essentielles à notre diversité et devraient être prioritaires dans les investissements publics. » etc. Cependant, outre l'absence d'espace pour donner son avis et échanger des idées avec les autres participants, il n'existe aucun rapport clair sur la finalité, les objectifs et les indicateurs de ce nouveau plan culturel, ni de feuille de planification physico-financière de ce nouveau plan culturel national<sup>3</sup>, ce qui complique la participation à la société. Les communautés de pratique seraient un outil utile de gestion des connaissances. Les COP organisent la discussion par thème et évitent l'avalanche d'informations que l'on trouve sur les réseaux sociaux. En matière d'intelligence organisationnelle, l'outil « Analyse spécialisée » serait utile. Cette pratique aide les COP de différentes manières. Premièrement, le leader de chaque communauté est en mesure d'alimenter et de faciliter le débat, car il domine le thème et se concentre également sur la synthèse des suggestions et des critiques concernant la prise de décision. Supposons que la discussion porte sur la pauvreté. Dans le groupe, il peut y avoir un sans-abri et un médecin en situation de pauvreté, l'un possédant des connaissances plus théoriques (explicites) et l'autre des connaissances plus pratiques et expérientielles (tacites). Cette intégration a été observée dans la section précédente. Sindermann (2024), analysant le mouvement « Friday for Future Social Participation » (FFF), Une corrélation positive a été constatée entre l'appartenance à un groupe et la participation politique. La recherche vise à comprendre comment les individus se perçoivent et perçoivent leur appartenance au groupe FFF, en considérant l'identité sociale comme un concept multidimensionnel. Cependant, selon Sinderman (2024), cette identification est faible. Il convient de noter que le FFF est organisé autour de réseaux sociaux où la confiance est souvent faible, compte tenu des profils créés pour convaincre des personnes sans lien réel ou très superficiel entre elles.

Face aux multiples rencontres entre le président et le ministre des Affaires étrangères avec la Russie, que les Brésiliens ne comprennent pas depuis que l'OCDE a découvert que c'est le pays qui croit le plus aux fausses informations<sup>1</sup>, le gouvernement a décidé de créer une plateforme de participation sociale afin de changer le modèle mental des intellectuels brésiliens qui, bien que n'ayant pas accès au savoir, n'apprécient pas cette relation avec la Russie, les deux principaux mentors des BRICS+. La plateforme <https://brasilparticipativa.presidencia.gov.br> propose quatre possibilités de participation sociale : consultations publiques, réunions municipales, conférences et processus intergouvernementaux. Il s'agit en effet d'un espace où les citoyens peuvent présenter leurs idées, débattre et voter pour les propositions qu'ils jugent les plus pertinentes pour améliorer le Brésil. Cependant, la collecte de données (participation) se fait sans recours aux pratiques de création de connaissances (gestion des connaissances) et à leur application (intelligence organisationnelle). Un

exemple. En cliquant sur « Plans », une option de participation apparaît<sup>2</sup> : le plan culturel national du Brésil (débutant le 17/10/2024 et se terminant le 31/12/2024). Comme on peut le constater, les citoyens peuvent participer et formuler des suggestions sur ce plan. En effet, la plateforme est structurée par des votes, comme l'élection d'un dirigeant. C'est précisément ce qui se passe dans cet outil de participation sociale conçu par le gouvernement fédéral brésilien. Dès que l'internaute clique sur le mot, cette question apparaît, et il n'a que trois options : « Accepter », « Pas d'accord » ou « ignorer ». La première est : « Les cultures autochtones et afro-brésiliennes sont essentielles à notre diversité et devraient être prioritaires dans les investissements publics. » etc. Cependant, outre l'absence d'espace pour donner son avis et échanger des idées avec les autres participants, il n'existe aucun rapport clair sur la finalité, les objectifs et les indicateurs de ce nouveau plan culturel, ni de feuille de planification physico-financière de ce nouveau plan culturel national<sup>3</sup>, ce qui complique la participation à la société. Les communautés de pratique seraient un outil utile de gestion des connaissances. Les COP organisent la discussion par thème et évitent l'avalanche d'informations que l'on trouve sur les réseaux sociaux. En matière d'intelligence organisationnelle, l'outil « Analyse spécialisée » serait utile. Cette pratique aide les COP de différentes manières. Premièrement, le leader de chaque communauté est en mesure d'alimenter et de faciliter le débat, car il domine le thème et se concentre également sur la synthèse des suggestions et des critiques concernant la prise de décision. Supposons que la discussion porte sur la pauvreté. Dans le groupe, il peut y avoir un sans-abri et un médecin en situation de pauvreté, l'un possédant des connaissances plus théoriques (explicites) et l'autre des connaissances plus pratiques et expérientielles (tacites). Cette intégration a été observée dans la section précédente. Sindermann (2024), analysant le mouvement « Friday for Future Social Participation » (FFF), Une corrélation positive a été constatée entre l'appartenance à un groupe et la participation politique. La recherche vise à comprendre comment les individus se perçoivent et perçoivent leur appartenance au groupe FFF, en considérant l'identité sociale comme un concept multidimensionnel. Cependant, selon Sinderman (2024), cette identification est faible. Il convient de noter que le FFF est organisé autour de réseaux sociaux où la confiance est souvent faible, compte tenu des profils créés pour convaincre des personnes sans lien réel ou très superficiel entre elles.

Cela peut se produire parce que la relation de confiance est très limitée lorsqu'il n'y a pas d'autres projets. La confiance naît de la recherche conjointe, car elles provoquent une croissance mutuelle entre les participants aux groupes de participation sociale. Ce type de relation améliore encore le processus de partage des connaissances et des expériences, car travailler sur des sujets différents facilite la communication et la participation aux projets gouvernementaux. Fritsche et al. (2013) démontrent que le modèle d'identité sociale pour l'action pro-environnementale (SIMPEA) est important car il décrit comment le processus d'identité sociale influence les comportements en réponse à une crise environnementale. Sinderman (2024) a également constaté que l'association entre différentes composantes d'identification de groupe et divers types de participation politique via les réseaux sociaux est positive, mais il est possible que l'ampleur de ces relations soit différente selon les composantes et les types, plus précisément, si le profil de l'internaute est simplement dans le groupe, ou s'il suit ses discussions ou s'il participe de manière significative aux discussions et aux travaux du groupe. Dans ce contexte, il est suggéré au gouvernement brésilien de contacter la société civile organisée par quartiers où un projet public est envisagé, et ce pour deux raisons : 1. Il s'agit du public cible, bénéficiaire du projet et, par conséquent, le seul à pouvoir y contribuer efficacement. 2. Il s'agit d'un groupe déjà organisé et choisi par la communauté elle-même, et déjà en phase grâce à un réseau de communication préalablement établi, principalement parce qu'ils résolvent déjà d'autres problèmes ensemble. 3. Ils peuvent suivre l'avancement du projet sur place et ainsi continuer à proposer des améliorations. Nikitina (2021) a constaté qu'avec le développement actif de la société numérique après le début de la COVID-19 en Chine et en Italie, les questions de numérisation gagnent en popularité. L'article analyse les aspects réglementaires, financiers, humains, organisationnels et managériaux d'un contrôle social efficace au sein de l'administration publique, à partir d'une enquête sociologique et d'entretiens avec des experts. En conclusion, l'auteur propose des solutions numériques pratiques pour améliorer l'efficacité du contrôle social. La facilité avec laquelle le processus de collecte de connaissances collectives est facilité n'implique pas directement l'ouverture d'un espace (agenda), et encore moins la prise en compte de ces connaissances dans l'action gouvernementale. En réalité, le contrôle social doit reposer sur la connaissance (culture anglaise et ses anciennes colonies) et l'intelligence (culture allemande) dans le cadre des projets auxquels le gouvernement « appelle la société » à participer, et non sur les données (culture latine) ni même sur l'information (culture américaine). Dans ce contexte, si le gouvernement choisit uniquement des programmes sans programme d'application précis<sup>1</sup>, comme celui mentionné ci-dessus (Nouveau Plan national pour la culture), et continue de recourir au vote plutôt qu'au débat et à la prise de décision, il est impossible de changer quoi que ce soit dans le pays. Qui vit la crise des décès, des arrestations et des destitutions de présidents. Nikitina (2021), dans ses recherches appliquées à la Russie, s'inquiète davantage des compétences technologiques lorsqu'elle affirme : « Pour impliquer efficacement les citoyens et rationaliser leur participation au processus de gouvernance de l'État, des compétences de contrôle social numérique sont nécessaires – des

compétences civiques numériques qui permettent à une personne de participer à la vie politique dans l'espace en ligne et de l'orienter vers celle-ci. » Cependant, comme le Brésil, la Russie n'est pas un pays démocratique et, par conséquent, les gouvernements ne s'intéressent pas à l'implication de la société civile, mais uniquement de la société militaire.

Alvarez (2004) suggère que Michel Foucault apporte des éclairages précieux sur le débat actuel sur le contrôle social. Bien que Foucault soit souvent considéré comme une figure clé des études sur les mécanismes modernes de contrôle social, il n'utilise pas explicitement ce terme de manière extensive. Il adopte plutôt une perspective plus complexe, se concentrant sur les pratiques de pouvoir – des formes de pouvoir qui vont au-delà du simple contrôle instrumental et fonctionnel – et qui façonnent les comportements, les systèmes de connaissances et la subjectivité (Lacombe, 1996). La notion foucauldienne de pouvoir disciplinaire repose sur la « formation » des individus par des mécanismes tels que l'observation hiérarchique, les sanctions de normalisation et les examens. La surveillance hiérarchique, en particulier, exerce un pouvoir en donnant aux individus le sentiment d'être constamment surveillés (Alvarez, 2004). Dans les cultures collectivistes, cette forme de contrôle est amplifiée, car le conformisme est motivé par la peur et un manque de compréhension de l'autonomie. Les comportements divergents sont rapidement identifiés et réprimés afin d'empêcher toute remise en cause des normes culturelles définies par le gouvernement. Dans certaines régions, notamment dans les pays latins ou ceux qui manquent d'intelligence culturelle, comme l'Ukraine, l'opposition politique apparaît souvent artificielle, mise en scène par les gouvernements eux-mêmes comme une façade pour attirer des financements internationaux ou influencer l'opinion publique. Gilles Deleuze (1992) développe les idées de Foucault, affirmant que les sociétés contemporaines ont dépassé le stade de « sociétés strictement disciplinaires » pour devenir des « sociétés de contrôle ». Dans ces contextes modernes, les mécanismes traditionnels de confinement sont de plus en plus remplacés par des technologies électroniques et informationnelles de surveillance et de régulation des populations. Ce changement s'observe lors de la transition des restrictions liées à la pandémie aux conflits commerciaux et militaires, reflétant des changements plus larges des cadres de contrôle capitalistes vers des cadres autoritaires ou communistes.

3. Méthodologie. Une revue systématique de la littérature a été utilisée comme technique exploratoire et analytique pour recueillir les connaissances pertinentes. À l'aide d'une technique comparative, les références ont été interprétées et synthétisées, ce qui a permis d'établir les étapes nécessaires à la création de la méthodologie de revue de la littérature proposée. Le modèle Culture-Savoir-Intelligence. Le cadre Culture-Savoir-Intelligence (CKI), tel que décrit, met l'accent sur la relation complexe entre culture, savoir et intelligence au sein d'une organisation. Selon Choo (1996), une organisation possède trois types de connaissances : 1. Les connaissances tacites : elles sont ancrées dans l'expertise et l'expérience des individus et des groupes. Elles sont souvent difficiles à codifier et résident généralement dans l'esprit des individus, façonnant leurs comportements et leurs décisions. 2. Les connaissances explicites : il s'agit de connaissances fondées sur des règles. codifiées dans des règles, des routines et des procédures organisationnelles. Elle est facilement communiquée et documentée, généralement au moyen de manuels, de rapports et de bases de données. 3. Connaissances culturelles : Ces connaissances s'expriment à travers les hypothèses, les croyances et les normes que les membres de l'organisation utilisent pour attribuer valeur et importance aux nouvelles informations ou connaissances. Elles reflètent les valeurs culturelles sous-jacentes qui façonnent la manière dont les individus interprètent et traitent l'information. Conversion des connaissances et innovation organisationnelle : Comme le soulignent Nonaka et Takeuchi (1995), la création de nouvelles connaissances résulte d'un processus de conversion des connaissances. Ce processus est crucial car il comble le fossé entre connaissances tacites et explicites, permettant ainsi à l'organisation d'innover et d'évoluer. L'organisation génère continuellement de nouvelles connaissances en convertissant les connaissances personnelles tacites des individus – qui développent des idées créatives – en connaissances explicites partagées, applicables collectivement au développement de nouveaux produits, services ou innovations. Le cadre Culture-Savoir-Intelligence (CKI) :

Alvarez (2004) suggère que Michel Foucault apporte des éclairages précieux sur le débat actuel sur le contrôle social. Bien que Foucault soit souvent considéré comme une figure clé des études sur les mécanismes modernes de contrôle social, il n'utilise pas explicitement ce terme de manière extensive. Il adopte plutôt une perspective plus complexe, se concentrant sur les pratiques de pouvoir – des formes de pouvoir qui vont au-delà du simple contrôle instrumental et fonctionnel – et qui façonnent les comportements, les systèmes de connaissances et la subjectivité (Lacombe, 1996). La notion foucauldienne de pouvoir disciplinaire repose sur la « formation » des individus par des mécanismes tels que l'observation hiérarchique, les sanctions de normalisation et les examens. La surveillance hiérarchique, en particulier, exerce un pouvoir en donnant aux individus le sentiment d'être constamment surveillés (Alvarez, 2004). Dans les cultures collectivistes, cette forme de contrôle est amplifiée, car le conformisme est motivé par la peur et un manque de compréhension de l'autonomie. Les comportements divergents sont rapidement identifiés et réprimés afin d'empêcher toute remise en cause des normes culturelles définies par le gouvernement. Dans certaines régions, notamment dans les pays latins ou ceux qui manquent d'intelligence culturelle, comme l'Ukraine, l'opposition politique apparaît souvent artificielle, mise en scène par

les gouvernements eux-mêmes comme une façade pour attirer des financements internationaux ou influencer l'opinion publique. Gilles Deleuze (1992) développe les idées de Foucault, affirmant que les sociétés contemporaines ont dépassé le stade de « sociétés strictement disciplinaires » pour devenir des « sociétés de contrôle ». Dans ces contextes modernes, les mécanismes traditionnels de confinement sont de plus en plus remplacés par des technologies électroniques et informationnelles de surveillance et de régulation des populations. Ce changement s'observe lors de la transition des restrictions liées à la pandémie aux conflits commerciaux et militaires, reflétant des changements plus larges des cadres de contrôle capitalistes vers des cadres autoritaires ou communistes.

3. Méthodologie. Une revue systématique de la littérature a été utilisée comme technique exploratoire et analytique pour recueillir les connaissances pertinentes. À l'aide d'une technique comparative, les références ont été interprétées et synthétisées, ce qui a permis d'établir les étapes nécessaires à la création de la méthodologie de revue de la littérature proposée. Le modèle Culture-Savoir-Intelligence. Le cadre Culture-Savoir-Intelligence (CKI), tel que décrit, met l'accent sur la relation complexe entre culture, savoir et intelligence au sein d'une organisation. Selon Choo (1996), une organisation possède trois types de connaissances : 1. Les connaissances tacites : elles sont ancrées dans l'expertise et l'expérience des individus et des groupes. Elles sont souvent difficiles à codifier et résident généralement dans l'esprit des individus, façonnant leurs comportements et leurs décisions. 2. Les connaissances explicites : il s'agit de connaissances fondées sur des règles, codifiées dans des règles, des routines et des procédures organisationnelles. Elle est facilement communiquée et documentée, généralement au moyen de manuels, de rapports et de bases de données. 3. Connaissances culturelles : Ces connaissances s'expriment à travers les hypothèses, les croyances et les normes que les membres de l'organisation utilisent pour attribuer valeur et importance aux nouvelles informations ou connaissances. Elles reflètent les valeurs culturelles sous-jacentes qui façonnent la manière dont les individus interprètent et traitent l'information. Conversion des connaissances et innovation organisationnelle : Comme le soulignent Nonaka et Takeuchi (1995), la création de nouvelles connaissances résulte d'un processus de conversion des connaissances. Ce processus est crucial car il comble le fossé entre connaissances tacites et explicites, permettant ainsi à l'organisation d'innover et d'évoluer. L'organisation génère continuellement de nouvelles connaissances en convertissant les connaissances personnelles tacites des individus – qui développent des idées créatives – en connaissances explicites partagées, applicables collectivement au développement de nouveaux produits, services ou innovations. Le cadre Culture-Savoir-Intelligence (CKI) : Le cadre CKI permet de comprendre l'impact de la culture sur la connaissance et l'influence réciproque de la connaissance sur l'intelligence. La culture façonne la manière dont la connaissance est créée, partagée et utilisée, influençant la façon dont les individus perçoivent l'information et y réagissent. À son tour, l'intelligence collective de l'organisation est façonnée par les connaissances disponibles et la façon dont elles sont traitées et appliquées dans le contexte culturel. Tests empiriques des hypothèses : La recherche teste empiriquement trois hypothèses (comme indiqué dans le tableau II). Ces hypothèses visent à explorer les relations entre les trois dimensions de l'ICK et leur impact sur la performance organisationnelle, l'innovation et la prise de décision.

Hypotheses	Sources	Results and gaps to be filled
H1. Culture influences Knowledge	De Vita (2001), Kennedy (2002) and Tweed and Ledman (2002) suggested that by influencing the way individuals perceive, organize and process information, the way they communicate with others and the way they understand, organize and generate knowledge and solve problems, culture is inextricably limited to learning approaches and preferences.	SUPPORTED
H2. Culture influences Intelligence	The relationships between different aspects of intelligence can vary across cultures, with correlations that are positive in one setting proving to be negative in another. Can research provide an understanding of intelligence that is not so culturally constrained? (Sternberg & Grigorenko, 2004).	SUPPORTED
H3. Knowledge influences Intelligence	Intelligence is knowledge in action and its three pillars are prediction, strategy and action (Rothberg and Erickson, 2004).	SUPPORTED

Table II- Hypotheses in CKI model

La culture n'a pas seulement un impact sur les connaissances et l'intelligence. Par exemple, la culture organisationnelle a également un fort impact sur la performance organisationnelle. La culture organisationnelle

influence le comportement des individus et, par conséquent, la performance des employés (Ibrahim, Boerhannoeddin et Kayode, 2017). Certains auteurs pensent que la transition des connaissances vers l'intelligence est automatique, ce qui est faux étant donné que certains pays disposent d'un volume important de connaissances et ont du mal à les appliquer en raison de faibles niveaux d'intelligence culturelle pour des raisons historiques et géographiques. Bolyard (2020) a constaté que la formation, les expériences immersives et l'exposition à d'autres cultures peuvent améliorer l'intelligence culturelle (CQ)<sup>1</sup>. Laurie Paarlberg et James Perry, dans leur analyse de l'article « Gestion des valeurs : alignement des valeurs des employés et des objectifs de l'organisation », publié dans *American Public Administration*, soulignent : « Les employés sont motivés par des valeurs sociales et culturelles générales et réagissent aux valeurs organisationnelles et aux efforts de gestion, tels que les systèmes d'attentes et d'incitation, lorsque ceux-ci correspondent à leurs valeurs existantes » (Paarlberg et Perry, 2007). Cela suggère que favoriser l'alignement exige plus qu'une simple communication descendante des valeurs organisationnelles. Si l'apprentissage par la pratique ou la lecture est courant, une approche tout aussi efficace consiste à apprendre par la comparaison. Comprendre différentes valeurs, croyances, hypothèses et limites peut aider à identifier les faiblesses culturelles et inspirer un changement positif. La métacognition, la cognition, la motivation et le comportement sont les quatre composantes de l'intelligence culturelle (Ang et Van Dyne, 2008). L'intelligence culturelle métacognitive reflète le niveau de conscience culturelle d'un individu lors d'interactions interculturelles (Verwoerd, 2024). L'intelligence culturelle peut améliorer la performance des employés en les aidant à relever les défis d'environnements de travail diversifiés et compétitifs. Afin d'attirer davantage d'entreprises et d'investissements étrangers, de nombreuses organisations des secteurs privé et public à travers le monde ont reconnu la nécessité de disposer d'une main-d'œuvre compétente sur le plan interculturel. Selon Hartini et Fakhrorazi (2019), l'application de l'intelligence culturelle permet aux employés de mieux communiquer et de s'adapter efficacement aux environnements commerciaux internationaux. Cet objectif peut être atteint grâce à des programmes d'orientation, de formation et de développement appropriés. Il est important de noter que l'intelligence culturelle peut aider les anciennes colonies britanniques à réduire leur dépendance à l'égard des pays voisins, comme le montrent les relations entre les États-Unis et le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande et le Nigéria et le Cameroun. Ces exemples démontrent que la connaissance seule ne suffit pas à l'intelligence sans une expérience pratique d'autres cultures. En fait, l'absence d'engagement culturel direct conduit souvent à l'isolement, ce qui peut entraîner une grande rigidité sociétale, comme observé au Japon.<sup>2</sup> Selon Choo (2001), les significations et les objectifs partagés, Français ainsi que de nouvelles connaissances et capacités convergent vers la prise de décision en tant qu'activité menant à la sélection et au lancement de l'action. Cependant, il est important de noter que la connaissance est socialement construite avec des activités collaboratives, mais l'accès à cette connaissance ne signifie pas le succès dans la prise de décision (Rothberg et Erickson, 2004). L'intelligence est la connaissance en action et ses trois piliers sont la prédiction, la stratégie et l'action ((Rothberg et Erickson, 2004). Résultats et discussion 5. Intelligence culturelle et gestion des connaissances pour une participation populaire (modèle NPS) La transition du modèle de nouvelle gestion publique (NMP) au modèle de nouvelle fonction publique (NPS) repose en effet sur un changement culturel important, qui met l'accent sur l'importance de la connaissance collective et de la gouvernance collaborative. Ce processus implique une transformation de la façon dont le secteur public et la société perçoivent et s'engagent dans le processus d'administration publique.

Français L'impact de la culture sur les connaissances et l'intelligence La culture joue un rôle essentiel dans la façon dont les individus et les organisations traitent, gèrent et utilisent les connaissances. Martin (2002) souligne que la culture est l'ensemble des hypothèses, croyances, valeurs et traditions partagées au sein d'une région géographique ou d'une communauté spécifique. Cette culture partagée influence la façon dont les gens interagissent, résolvent les problèmes et contribuent aux processus de prise de décision collective. Dans le contexte de l'administration publique, le changement culturel est essentiel car il façonne l'approche de la gouvernance, de la collaboration et de l'action collective. Lorsque la culture évolue vers la valorisation des connaissances partagées et de la gouvernance participative, elle encourage une prestation de services publics plus efficace et durable. L'intelligence dans le contexte culturel L'intelligence, telle que définie par Sternberg et Grigorenko (2004), est la capacité d'utiliser les capacités cognitives pour améliorer le bien-être dans son contexte culturel. Cela signifie que l'intelligence n'est pas un concept universel ; elle est plutôt profondément influencée par les valeurs, les normes et les pratiques d'une culture donnée. • L'intelligence culturelle (CQ) est la capacité d'un individu à fonctionner efficacement dans des contextes culturellement divers. Selon Ang et al. (2007), l'intelligence culturelle est cruciale car elle permet aux individus de naviguer dans la complexité des différents environnements culturels en étant conscients et en respectant les différences. Ce concept est particulièrement pertinent dans le contexte de l'administration publique, où les gouvernements et les agents de la fonction publique doivent interagir avec des populations diverses. Un QI élevé permet aux fonctionnaires de comprendre et de combler les clivages culturels, ce qui améliore l'efficacité des politiques et des services. Alifuddin et Widodo (2022) affirment que les enseignants qui ont des connaissances sur les cultures, telles que ce qu'est la

culture, en quoi les cultures sont différentes et comment la culture influence le comportement et les compétences, auront tendance à être ouverts et empathiques et à défendre les principes d'égalité en favorisant la communication avec d'autres personnes (y compris les étudiants) d'origines culturelles diverses. Impact de l'intelligence culturelle sur la fonction publique Grosch, Boonen et Hoefnagels (2023) soulignent que les personnes dotées d'une intelligence culturelle élevée sont plus à l'écoute de leurs propres valeurs et de celles des autres. Elles comprennent les relations entre les valeurs, les comportements et les origines culturelles, ce qui les aide à développer des relations plus saines et à obtenir de meilleurs résultats dans leurs interactions avec les autres. Français Ces traits sont essentiels pour les fonctionnaires qui doivent mobiliser les citoyens d'origines culturelles diverses et garantir que les politiques publiques sont inclusives et efficaces. De plus, des études récentes ont démontré les effets positifs de l'intelligence culturelle sur divers aspects du comportement organisationnel : • Compétences des employés (Morin et Talbot, 2023) • Efficacité du leadership (Yalçinyiğit et Aktaş, 2023) • Santé et épanouissement des travailleurs (Min et al.,2023) Intelligence culturelle et participation sociale de qualité Pour que les programmes et projets publics soient plus efficaces, la participation de la société est essentielle. Cependant, cette participation doit être fondée sur une solide expérience citoyenne, un véritable engagement envers la communauté plutôt que la recherche d'avantages individuels. L'intelligence culturelle joue un rôle essentiel dans le développement de ce sentiment de responsabilité collective, car elle permet aux individus de comprendre différentes pratiques, valeurs et comportements culturels, et d'agir de manière à soutenir le bien public. Les pratiques de gestion des connaissances, telles que la création de connaissances, sont essentielles pour faciliter une participation et une collaboration efficaces. Le PGCN (Modèle de participation populaire et de changement culturel), illustré à la figure 2, fournirait un cadre pour l'application du NPS dans l'administration publique. Ce modèle met l'accent sur la nécessité de : 1. Un changement culturel au sein du gouvernement et de la société pour encourager le partage des connaissances et la collaboration. 2. La participation des citoyens avec un véritable engagement envers l'intérêt public, et non les avantages individuels. 3. L'utilisation des pratiques d'intelligence culturelle et de gestion des connaissances pour améliorer l'efficacité et la durabilité des politiques et des services publics.

Français Le rôle de la gestion des connaissances dans le NPS Le modèle de nouvelle fonction publique (NPS) nécessite un changement systémique vers une plus grande collaboration et un leadership partagé. En intégrant les pratiques de gestion des connaissances (par exemple, la création, le transfert et l'application des connaissances), il garantit que les connaissances collectives de la société sont exploitées pour relever les défis publics plus efficacement. Cependant, pour que de telles pratiques réussissent, elles doivent être associées à un changement de mentalité culturelle au sein des organisations publiques et de la population en général. En conclusion, l'intelligence culturelle et la participation sont cruciales pour l'application réussie du modèle NPS. En favorisant le changement culturel et en encourageant le développement de l'intelligence individuelle et collective, les administrations publiques peuvent devenir plus réactives, inclusives et efficaces au service de la société. Le modèle PGCN démontre qu'une vision gouvernementale plus holistique du monde, basée sur la collaboration interne et externe, génère une nouvelle conscience de la suprématie de l'intérêt public. Le modèle PGCN est un propagateur de changement basé sur la responsabilité sociale des entreprises, sur l'évolution des connaissances et de l'expérience, qui est potentiellement de l'intelligence. La figure 2 présente le modèle de participation populaire et de changement culturel pour l'application du NPS dans l'administration publique - PGCN.

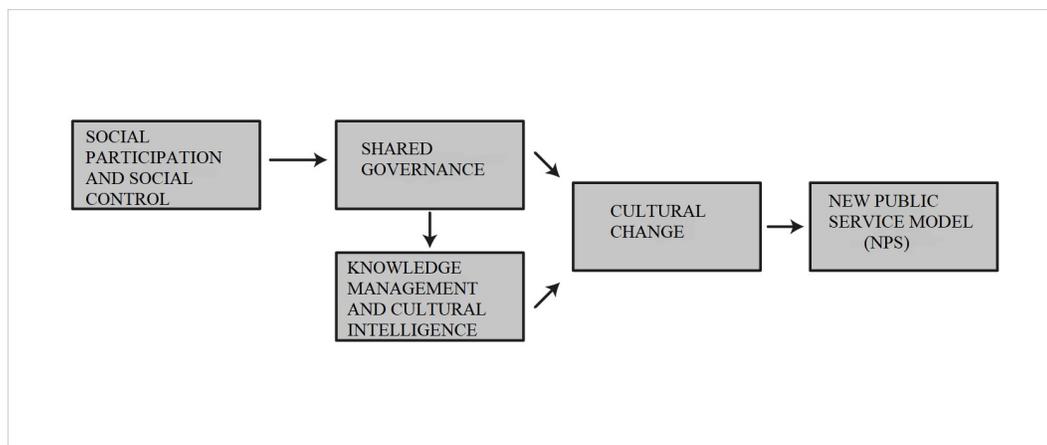


Figure 2: The PGCN model (own elaboration)

Comme le montre la figure 2, la participation et le contrôle social ont un impact sur la gouvernance partagée, car celle-ci se forme précisément par l'intégration des connaissances collectives à l'action gouvernementale. La gouvernance partagée, quant à elle, requiert des pratiques de gestion des connaissances et d'intelligence culturelle. Cette création et application de nouvelles connaissances apportent le changement culturel nécessaire au passage du modèle NPM au modèle NPS, en tant que modèle d'administration publique axé sur l'intérêt général. Une application pratique du modèle PGCN à l'administration publique ne serait vraisemblablement envisageable que dans un pays véritablement démocratique, ce qui n'est pas encore documenté dans la littérature académique. Même si un gouvernement était véritablement engagé en faveur de la démocratie et lançait des campagnes pour impliquer la population dans ses projets et programmes afin de mobiliser les connaissances collectives, il serait confronté à d'importants défis internes. Convaincre les fonctionnaires d'adopter une culture du partage et de l'application des connaissances est difficile, car ils pourraient la percevoir comme une menace pour leur position ou leur pouvoir. Le modèle PGCN place donc le changement culturel comme cinquième étape, commençant plutôt par la demande de participation et de contrôle social de la population. Cependant, cela a peu de chances de se produire, car le public est souvent préoccupé par le partage d'informations sur les réseaux sociaux américains. Français Cette influence s'est même étendue aux nations traditionnellement axées sur le savoir comme l'Angleterre et ses anciennes colonies, le Japon, et aux pays axés sur le renseignement comme l'Allemagne, en raison de facteurs socio-historiques, géographiques et culturels complexes. Conclusions L'ancienne présidente du Brésil, Dilma Rousseff, a eu une excellente idée de créer les programmes Dialoga Brasil et Dialogos Federativos. Cependant, en raison de la non-utilisation des pratiques de gestion des connaissances et d'intelligence culturelle, cela a fini par générer une avalanche d'informations qui fait partie du modèle culturel national des États-Unis en raison des géants américains (Microsoft, Google, X, Facebook, Instagram principalement). Étant donné le manque d'accès et de désir de connaissance en Amérique du Sud, la Russie et la Chine font un parti sur le continent et contrôlent tous les présidents, sans aucune exception. Cependant, un nouveau modèle d'administration publique pourrait compliquer les plans de ces nouveaux gouvernements communistes, notamment la lutte entre le Venezuela et la Guyane anglaise et la fausse lutte entre le Venezuela et la Colombie, car il nécessiterait la participation de la société civile organisée à leurs projets publics et permettrait à une partie de la population de comprendre le jeu du nouveau système. De toute évidence, le modèle actuel d'administration publique, le NPM, entrave les initiatives de participation et de contrôle social, car il repose sur la compétitivité du secteur privé et l'isolement du savoir au sommet de l'État. Il est donc essentiel de passer au modèle collaboratif du NPS afin de modifier le comportement des agents publics, notamment dans le traitement des citoyens. L'État ne dispose pas des connaissances et des ressources suffisantes pour résoudre les problèmes contemporains. C'est pourquoi il doit s'appuyer sur l'intelligence des pays déjà industrialisés du Vieux Continent. Pour de futures études, il serait crucial d'analyser comment les pratiques de gestion des connaissances et d'intelligence culturelle collectent et appliquent les connaissances de la société, notamment dans le cadre de projets publics ciblant la société elle-même. Des entretiens avec des employés de multinationales et des représentants d'ambassades pourraient être utiles pour mieux comprendre l'impact de l'intelligence culturelle sur leurs projets. Une analyse comparative entre l'Angleterre, qui possède un savoir étendu grâce à son histoire de domination coloniale, et l'Allemagne, qui fait preuve d'une intelligence supérieure grâce à ses efforts de réhabilitation de l'image après-guerre, serait éclairante. Cette comparaison pourrait éclairer l'influence de l'intelligence culturelle sur l'intelligence spirituelle – des caractéristiques telles que la maîtrise de l'ego, l'humilité et la sensibilité – qui deviennent particulièrement cruciales en temps de guerre (les cultures fortes dominant les cultures faibles).

## References

- Andion C. 2012. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. Cad EBAPEBR [Internet];10(1):01–19
- Andion, C. (2023). Social Innovation, Experimentalism, and Public Governance: An Ethnographical Approach to Study Public Arenas in the City. BAR – Brazilian Administration Review. 20.
- Ang, Soon et al. 2007. Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, Cultural Adaptation, and Task Performance. Management and Organization Review, v. 3, n.3, p.335–371
- Arceneaux, P. 2024. Value creation through organizational storytelling: Strategic narratives in foreign government public relations, Public Relations Review, Volume 50, Issue 2,
- Bogdanor, Vernon. (2005). Constitutional Reform in Britain: The Quiet Revolution. Annual Review of Political Science. 8. 73-98. 10.1146/annurev.polisci.8.082103.104930.*

Boston, J., Martin, J., Pallot, J. & Walsh, P. (1996). *Public Management: The New Zealand Model*. Auckland: Oxford University Press.

Cajková, A., Jankelová, N. & Masár, D. (2023) Knowledge management as a tool for increasing the efficiency of municipality management in Slovakia, *Knowledge Management Research & Practice*, 21:2, 292-302, DOI: 10.1080/14778238.2021.1895686.

Christensen, Tom & Lægreid, Per. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*. 67. 1059

Dagnino, Evelina (2004) “¿Sociedad civil, participación e ciudadanía: de que estamos hablando?” En Daniel Mato (coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, pp. 95-110

De Angelis, C. T. (2013). *Models Of Governance And The Importance Of KM For Public Administration*. *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 14, No. 2, Issue 36(11).

De Angelis, C. T. (2013). A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 36(11), 807–819. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.791315>

De Angelis, C.T. (2016), “The impact of national culture and knowledge management on governmental intelligence”, *Journal of Modelling in Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 240-268. <https://doi.org/10.1108/JM2-08-2014-0069>

De Angelis, C.T. (2015). *A Emergência da Reforma do Estado Brasileiro: governança compartilhada e o modelo do novo serviço público*. IPEA.

DELEUZE, G. *Post-scriptum sobre as sociedades de controle*. In: \_\_\_\_\_. *Conversações, 1972-1990*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992. p.219-226.

Denhardt, R.B., & Denhardt, J.V. (2003). *The New Public Service: An Approach to Reform*. *International Review of Public Administration*, 8, 10 – 3.

Denhardt, J.V., & Denhardt, R.B. (2007). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (2<sup>nd</sup> ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315289496>

Denhardt, Robert. 2012. *Teorias da Administração Pública*. Cengage Learning, São Paulo Diniz, Eli. 2000. *Globalização, reformas econômicas e elites empresariais Brasil anos 90*. Rio de Janeiro : Ed. FGV.

Drucker, P. (1993) *Post-capitalist society*. Harper Business: New York.

Dunleavy, P., Margetts, H.Z., Bastow, S., & Tinkler, J. (2007). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government*.

Farjoun M. *Towards an organic perspective on strategy*. *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 594-561, 2002

Frey, K. (2007). *Governança urbana e participação pública* (pp. 143-144). *RAC-eletrônica*, 1(1), 136-150.

Heath, R., & Gardner, L. (2020, June 17). U.N. vote deals Trudeau embarrassing defeat on world stage. Politico. Retrieved on January 11, 2022, from <https://www.politico.com/news/2020/06/17/un-vote-deals-trudeau-embarrassing-defeat-on-worldstage-326617>.

Hinson, R.E., Madichie, N., Adeola, O., Nyigmah Bawole, J., Adisa, I., Asamoah, K. (2022). *New Public Management in Africa: An Introduction*. In: Hinson, R.E., Madichie, N., Adeola, O., Nyigmah Bawole, J., Adisa, I., Asamoah, K. (eds) *New Public Management in Africa*. Palgrave Studies of Public Sector Management in Africa. Palgrave Macmillan, Cham

Hood, C. C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* *Public Administration*, 69, 3-19.

Ireland, R. D. et al. *Strategic alliances as a pathway to competitive success*. *Journal of Management*, v. 28, p. 413– 446, 2002.

Kajimbwa, M. (2013). *Public Policy and Administration Research* [www.iiste.org](http://www.iiste.org). ISSN 2224-5731(Paper) ISSN 2225-0972(Online) Vol.3, No.5.

- Larbi G. A. (1999). *The New Public Management Approach and Crisis States UNRISD Discussion Paper No. 112*, September.
- Malvestio, M.R. (2015). *A cultura politica do clientelismo: uma análise no brasil contemporâneo (1988-2010)*.
- Min, H. (Kelly), Kim, H. J., & Agrusa, J. (2023). *Serving Diverse Customers: The Impact of Cultural Intelligence on Employee Burnout, Engagement, and Job Satisfaction. Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(3), 503–527.
- Morin, G., Talbot, D. (2023). *Cultural intelligence of expatriate workers: a systematic review. Manag Rev Q* 73, 413–454
- Osborne, D. Gaebler, T. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, New York: Addison-Wesley,
- Paarlberg, L. E., & Perry, J. L. (2007). *Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals. The American Review of Public Administration*, 37(4), 387-408. <https://doi.org/10.1177/0275074006297238>
- Rothberg, H.N.; Erikson, G.S. *From Knowledge to Intelligence: Creating Competitive Advantage in the Next Economy*. Woburn, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004
- Samaratunge R., Alam Q. & Teicher J. (2008). *The New Public Management reforms in Asia: a comparison of South and Southeast Asian countries. International Review of Administrative Sciences*, 74; 25.
- Stewart, J.D., & Walsh, K. (1992). *CHANGE IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC SERVICES. Public Administration*, 70, 499-518.
- Snyder, H. 2019. *Literature review as a research methodology: An overview and guidelines, Journal of Business Research*, Volume 104,
- Toboso, Fernando. (1992). *Notas para el estudio de la elección pública. Revista de Estudios Politicos*. 77. 321-33.
- Yalçinyiğit, S. & Aktaş, H. (2023). *A Research on the Relationship of Social Intelligence and Cultural Intelligence with Leadership Styles. Istanbul Business Research*, 52 (1), 107-132
- Wart, M.V., Hondgehem, A., Bouckaert, G., & Ruebens, S. (2012). *Administrative Leadership in the Context of Governance*.