

## ***Le New Public Management : Emergence et portée***

### **The New Public Management: Emergence and Content**

**Mohamed Amine Boubnad, (*Doctorant en Sciences de Gestion*)**  
*Université Mohammed 1<sup>er</sup>, Oujda, Maroc*

**Rachid El Hila, (*Enseignant-Chercheur en Sciences de gestion, PES*)**  
*Université Mohammed 1<sup>er</sup>, Oujda, Maroc*

**Rachid Hajbi, (*Enseignant-Chercheur en Droit Public*)**  
*Université Mohammed 1<sup>er</sup>, Oujda, Maroc*

**Mohammed Saadi, (*Doctorant en Droit Public*)**  
*Université Mohammed 1<sup>er</sup>, Oujda, Maroc*

<b>Adresse de correspondance</b>	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Complexe universitaire – Hay Al Qods, B.P : 724 - Université Mohammed 1 <sup>er</sup> Oujda, Maroc 60000 05365-00597
<b>Déclaration de divulgation</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	Boubnad, M. A., El Hila, R., Hajbi, R., & Saadi, M. (2021). Le New Public Management : Emergence et portée. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(5), 720-735. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.5541792">https://doi.org/10.5281/zenodo.5541792</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

**DOI: 10.5281/zenodo.5541792**

**Received:** August 10, 2021

**Published online:** September 30, 2021

## **Le New Public Management : Emergence et portée**

### **Résumé**

Le présent article expose, dans les grands traits, la notion de *New Public Management* (NPM), communément traduite par Nouvelle Gestion Publique (NGP). Alors qu'il est défini sommairement comme étant la transposition des techniques de gestion propres au secteur privé vers les organisations du secteur public, il semblerait que ce concept soit beaucoup plus profond. Il est donc tout à fait légitime de questionner le concept dans une optique purement théorique afin d'entrevoir ses fondations et, de ce fait, identifier le contexte de son émergence. Aussi, une fois ladite émergence identifiée, il est nécessaire de cerner les contours du NPM afin d'en préciser la portée. De notre travail de recherche, il en ressort trois constats importants : Primo, son émergence est assez bien identifiée dans le processus de la réflexion relative au management public. Deuzio, il possède de solides fondements conceptuels. Tercio, il dispose de principes et de valeurs qui le différencient des autres courants de la pensée managériale publique. L'ensemble de ces éléments permettent de dire qu'il s'agit d'un concept doté d'un corpus théorique conséquent qui nécessite l'étude et qui, dans une recherche prochaine, nécessiterait l'analyse dans une acception purement pratique, en l'occurrence l'étude de sa configuration dans le contexte particulier de l'administration publique marocaine.

**Mots clés :** New Public Management, Secteur Public, Performance

**Classification JEL :** H11

**Type de l'article :** Article théorique

### **Abstract**

This article sets out, in broad outline, the notion of New Public Management (NPM). While it is broadly defined as the transposition of management techniques specific to the private sector to public sector organizations, it would seem that this concept is much deeper and more fleshed out theoretically. We think that it is legitimate to question this concept in a theoretical framework in order to find its foundations and identify its emergence context. Once this context identified, it is necessary to encircle the outlines of NPM so we can assimilate its content. Our work permitted to output three principal findings: Firstly, we can fairly identify its emergence in the process of reflection on public management. Secondly, NPM has solid conceptual foundations. Thirdly, it has principles and values that differentiate it from other currents of public managerial thought. Taken together, we can say that this is a concept with a substantial body of theory that requires study. Of course, a second research work would aim to analyze empirically the NPM concept and its configuration in the Moroccan public administration.

**Keywords:** New Public Management, Public Sector, Performance

**JEL Classification:** H11

**Paper type:** Theoretical Research

## 1. Introduction

Le management, en tant que discipline scientifique, fait la distinction entre le management privé et le management public. Si le premier concerne principalement les entreprises, le deuxième est relatif, dans une large mesure, aux administrations publiques, qu'elles soient à caractère international, national, ou territorial. Le présent travail s'intéresse au New Public Management (NPM) et s'insère, de ce fait, dans le cadre de la réflexion relative au management public.

Cerner un concept mêlant aussi bien des considérations économiques, managériales que juridiques, n'est pas de tout repos. En effet, le NPM, ou NGP, est une notion multidimensionnelle qui, à notre sens, mérite d'être analysée en profondeur.

Certes, les écrits et analyses sont assez courants dans le domaine. Globalement, lesdits écrits peuvent être scindés en deux catégories : d'une part, ceux qui s'intéressent au NPM de manière théorique et expose, de ce fait, les fondements conceptuels y afférents, à l'image de Hood (1991, 1994 et 1996) et, d'autre part, ceux qui étudient le NPM dans une acception pratique et, ainsi, explorent les modalités de son implémentation suivant les contextes respectifs des gouvernements et des administrations concernés, à l'image du travail de Monks (1998). Plus récemment, d'autres travaux de recherche se sont penchés sur la question du NPM. Alors que pour certains, il s'agit d'en faire l'apologie et la promotion (Chen, Kim, Smith et Waziruddin, 2021 ; Indahsari et Raharja, 2020 ; Stroinska, 2020), d'autres, par contre, estiment que le NPM est arrivé à échéance et qu'il faudrait en finir avec (Matyjasik et Guenoun, 2019).

Notre travail s'inscrit dans la lignée des recherches promouvant le NPM. La raison en est que, dans le contexte marocain, deux types de textes juridiques fondateurs ont été récemment adoptés, à savoir la loi organique des finances (2015) ainsi que les lois organiques relatives aux régions, aux provinces et préfectures et aux communes (2016). Tous ces textes s'inspirent profondément des préceptes du NPM, notamment en ce qui concerne les principes de transparence, de performance et de responsabilisation.

Il en ressort que, loin de parler de la fin du NPM ou l'avènement d'un post-NPM, il y a lieu de s'intéresser, d'abord, à ce qu'est le NPM, notamment lorsque notre projet de recherche vise l'examen, dans des articles ultérieurs, la configuration dudit NPM dans le contexte marocain.

L'objectif du présent article est d'étudier le NPM dans une optique théorique. Nous nous posons, à cet effet, la question quant au processus de son émergence, mais aussi par rapport à ses contours définitoires

Ainsi, il est question, dans un premier lieu (2.) de retracer la longue marche de la réflexion relative au management public, afin d'identifier le cheminement ayant été emprunté pour arriver au NPM. Ensuite, il sera question d'analyser ce dernier en profondeur en attaquant les aspects relatifs à ses fondements, ses principes et ses valeurs (3.)

## 2. La longue marche vers le New Public Management

L'idéologie relative au management public a connu un développement important depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle. Pour en démêler les racines, nous présentons une vue d'ensemble de l'évolution des approches de management public (MP), telle que proposée par Nielssen et De Goede (2003) :

- 1900-1925 : *Approche Politique/Administration*. → Nature du MP apolitique.
- 1920-1940 : *Approche de la Science de l'administration*. → Nature du MP scientifiquement fondé.
- 1930-1970 : *Approche Wébérienne*. → Nature du MP orienté par les règles.
- 1960-1980 : *Approche Humaniste*. → Nature du MP orienté sur l'Homme.
- 1970-1980 : *Approche de la Politique publique*. → Nature du MP orienté sur les politiques.

- 1980-2000 : *Approche Systémique*. → Nature du MP orienté sur l'environnement,
- 1980-2000 : *Approche du New Public Management*. → Nature du MP orienté « business ».

Il est à préciser que le tour d'horizon que nous présentons suggère une évolution linéaire de la pensée du management public où une phase succède à l'autre. Cependant, ceci est en contradiction avec la réalité, car le développement des disciplines scientifiques présente généralement un schéma différent. En effet, il y a souvent un processus graduel dans lequel les idées fructueuses du passé survivent et coexistent avec les nouvelles idées qui sont ajoutées. Une ancienne approche peut, en fait, continuer à avoir un impact et peut même connaître un renouveau. C'est ainsi que, dans chaque phase de la pensée du management public, des corps de pensée antérieurs peuvent être trouvés sous forme de sédiments dans la nouvelle fondation. Ils ont peut-être perdu leur position dominante, mais continuent d'être utilisés. Il en va que l'ordre proposé ci-avant est donné à titre indicatif, afin de faciliter la compréhension et donner une position chronologique approximative pour chaque approche étudiée.

L'étude des différentes approches ayant caractérisées les étapes successives se fera en distinguant l'idéologie relative au NPM (2.2.) et celle ayant prévalu avant son émergence (2.1.).

## **2.1. Avant le NPM**

Il s'agit ici d'exposer successivement, de manière succincte, la portée conceptuelle de chacune des 6 phases ayant prévalu avant l'émergence du NPM.

### **2.1.1. Phase 1 : Le management public en tant qu'activité apolitique**

La première approche dans l'histoire de l'administration publique est la séparation de la « politique » et de l'« administration ». Cette séparation est préconisée par des auteurs tels que Wilson et Goodnow, car ils estiment que la gestion des organisations publiques est une activité apolitique.

Le père américain de l'administration publique, Woodrow Wilson (1887), a défini l'administration dans son célèbre article « *The Study of Administration* » comme un domaine d'activité loin des conflits politiques. Selon lui, les questions administratives ne sont pas des questions politiques. Aussi, Wilson n'appréciait pas le système des dépouilles selon lequel les hauts fonctionnaires étaient remplacés, à chaque changement de gouvernement, par les fidèles partisans du parti ayant gagné les élections. Il pensait que l'incompétence de la gestion publique résultait justement de ce système de dépouille.

De son côté, Frank Goodnow (1900), préconisait également de séparer la politique (expression de la volonté de l'État) et l'administration (exécution de la volonté de l'État) dans son célèbre livre « *Politics and Administration* ».

Le paradigme de la dichotomie politique-administration est caractéristique de la pensée du management public dans les premières décennies du 20<sup>ème</sup> siècle.

### **2.1.2. Phase 2 : Le management public en tant qu'activité scientifiquement fondée**

La deuxième approche de l'histoire de l'administration publique est le mouvement « Science de l'Administration ». Inspirés par les travaux fondateurs de Frederick Winslow Taylor (1911), père de la conception scientifique des organisations, des auteurs tels que Fayol (1918), Gulick et Urwick (1937) ont recherché des principes de gestion qui pourraient être appliqués à la fois aux secteurs public et privé.

Dans la même lignée, Henri Fayol a distingué plusieurs de ces principes, dont la division du travail, la structure hiérarchique de l'organisation et l'unité de commandement. S'appuyant sur le travail de Fayol, Gulick et Urwick ont présenté leur célèbre POSDCORB. Les lettres représentent sept fonctions de management : planification (*planning*), organisation (*organising*), dotation en personnel (*staffing*), direction (*directing*), coordination

(*coordinating*), établissement de rapports (*reporting*) et budgétisation (*budgeting*). Aux yeux de ces auteurs, la gestion publique n'est pas si différente de la gestion d'autres organisations.

Cette approche est caractéristique de la pensée du management public dans les années 1920 et 1930.

### **2.1.3. Phase 3 : Le management public en tant qu'activité orientée vers les règles**

La troisième approche est basée sur le travail monumental du père européen de l'administration publique : Max Weber.

Weber (2004) est le fondateur du type d'organisation bureaucratique qui se caractérise, entre autres, par la hiérarchie, la division du travail et le recrutement du personnel sur la base du mérite. Selon lui, l'essence de la bureaucratie consiste en une application neutre et impersonnelle de règles juridiques selon des procédures formelles et fixes. Selon cette approche, la gestion publique est subordonnée à la direction politique et orientée vers la légalité et les procédures. Pour Max Weber, la bureaucratie est la forme d'organisation la plus efficace.

Selon Nielssen et De Goede (2003), bien que les idées de Weber continuent d'être un point de référence important pour la pensée de la gestion publique, son approche reste caractéristique des idées de gestion publique dans les décennies autour du milieu du siècle.

### **2.1.4. Phase 4 : Le management public en tant qu'activité à vocation humaine**

La quatrième approche s'est développée en mettant l'accent sur le facteur humain dans les organisations. Elle est caractéristique, dans son acception générale, d'un basculement de la recherche de principes abstraits de management vers l'analyse du comportement réel des personnes dans les organisations. Dans ce sens, Herbert Simon (1947) a formulé une critique des principes de management du mouvement de la science de l'administration qu'il considérait comme des proverbes vagues et contradictoires.

Cette approche humaniste, basée sur la motivation au travail, la croissance personnelle et les styles de leadership, avait un représentant important au sein des organisations publiques, à savoir Robert Golembiewski. Il a plaidé en faveur de l'attention portée à la dimension humaine non seulement pour des raisons d'efficacité et d'efficacités organisationnelles, mais aussi pour des raisons morales (Golembiewski, 1999). Il est certainement légitime de considérer positivement cette acception, car, au-delà des techniques, de la science, de la politique ou des procédures, l'élément humain reste incontournable et sa promotion, en principe, ne peut qu'être génératrice de plus performance.

Le paradigme humaniste a été adopté dans le management public dans les années 1960 et 1970.

### **2.1.5. Phase 5 : Le management public en tant qu'activité axée sur les politiques**

Durant les années 70-80 du siècle dernier, l'attention portée sur les politiques s'est accrue. Le père fondateur de l'approche axée sur les politiques était Harold Lasswell qui avait demandé qu'une plus grande attention soit accordée à la recherche engagée de politiques pertinentes (Lasswell, 1971). Après Lasswell, un nouveau marché a émergé sous divers noms (science politique, études politiques, évaluation politique, analyse politique).

Le management public est devenu une science politique appliquée. On l'appelait aussi le « mouvement des politiques publiques ». Les problèmes de société dominaient aussi bien la pensée que les actions des managers publics. Ils se sont concentrés sur des questions sectorielles telles que la pauvreté, le bien-être, les affaires urbaines, le chômage, l'énergie et l'environnement...etc.

### **2.1.6. Phase 6 : Le management public en tant qu'activité axée sur l'environnement**

Au milieu des années 1960, a émergé une approche qui situait les organisations dans leur environnement. Loin des systèmes fermés, les organisations du secteur public interagissent avec



plusieurs catégories de parties prenantes, dans un environnement ouvert et variable. Ainsi, le pilotage de ces organisations, dans une logique d'adaptation, ne peut se désintéresser des données de cet environnement.

Selon cette acception, les organisations dépendent du monde extérieur pour les « inputs » et les « outputs ». Ainsi, l'efficacité des organisations dépend de la congruence entre la structure organisationnelle et les dimensions de l'environnement (telles que la complexité, la dynamique, la diversité et l'animosité) ou d'autres facteurs de contingence (Mintzberg, 1983).

Parmi les variantes de l'approche systémique, on trouve la théorie inter-organisationnelle ou l'approche réseau. Celle-ci met l'accent sur l'interaction entre les organisations. Lorsque l'administration publique fonctionne dans des réseaux complexes d'organisations interdépendantes, le management public acquiert le caractère de management de réseau ou de processus (De Bruijn, 2000).

Cette approche, imposant aux managers publics de penser de « l'extérieur vers » et de se concentrer sur les parties prenantes externes, a été progressivement adoptée tout au long des années 80 et 90 dans le corpus de connaissances des organisations publiques (Nielsen et De Goede, 2003).

## **2.2. Emergence du NPM**

Depuis les années 80, la publication de livres et d'articles sur le management public a augmenté régulièrement. Au cours de cette période, durant laquelle plusieurs pays ont souffert de graves problèmes économiques et que l'image du secteur public laissait beaucoup à désirer, l'idée que le management public pouvait apprendre de la gestion du secteur privé a refait surface. Cette période a été caractérisée par l'approche du New Public Management : le management public devient avant tout un entrepreneuriat public (Nielsen et De Goede, 2003) ou, comme l'avancent Erbacci et Catalano (2019) un moyen d'accroître l'efficacité de l'administration bureaucratique.

Le point de départ fondamental de l'approche est que les motivations des politiciens et des fonctionnaires ne sont pas principalement différentes de celles des producteurs et des consommateurs du secteur privé.

Cette nouvelle approche de management public, défendue par des consultants internationaux, mais aussi par des organisations internationales telles que l'OCDE et l'OMC (Fredriksson et Pallas, 2018), est le terrain de confluence de deux approches, à savoir :

- Le managérialisme : l'instrumentation des techniques de management empruntées au secteur privé) ;
- la théorie des choix publics : approche économique de la politique et de l'administration, promouvant le marché et l'esprit de compétition.

Des études classiques dans cette tradition ont été produites par Anthony Downs (1967), James Buchanan et Gordon Tullock (1962), Mancur Olson (1971) et William Niskanen (1998). Ces théoriciens estiment que le mécanisme du marché est le remède le plus important contre les « échecs gouvernementaux », par exemple à travers l'introduction d'une concurrence et d'une rivalité accrue entre les organisations publiques.

Aussi, les travaux de David Osborne et Ted Gaebler (1992) sont illustratifs du NPM. Ils soutiennent que le gouvernement n'a que deux façons de résoudre les problèmes : soit en augmentant les impôts, soit en réduisant les dépenses et les activités. Or, aucune de ces solutions n'est populaire. La plupart des citoyens ne souhaitent pas payer plus d'impôts, mais ils ne peuvent pas se passer de services. La seule alternative est que le gouvernement fonctionne différemment. Il doit mieux fonctionner avec moins et fonctionner d'une manière nouvelle. Étant donné que l'augmentation des impôts n'est pas réaliste et que des coupes budgétaires supplémentaires sont également indésirables, nous devons faire face à la logique de la « troisième voie ». C'est-à-dire créer un gouvernement qui fonctionne mieux et coûte moins cher.

Il n'y a qu'une seule solution, et c'est d'améliorer la productivité et l'efficacité des services publics.

D'une certaine manière, les idées du NPM sont une renaissance des idées de Wilson selon lesquelles le management est un processus universel et générique dans lequel le secteur public ne diffère pas sensiblement du secteur privé. Le NPM, cependant, va au-delà de cette ancienne conception de Wilson puisqu'il copie, non seulement les techniques de l'entreprise privée, mais aussi les valeurs englobées dans la vision homo-économique des hommes. Comme leurs homologues du secteur privé, il encourage les managers publics à se concentrer sur les désirs des clients et non sur les opinions des citoyens (Denhardt, 2000).

Maintenant que l'émergence du NPM a été contextualisée dans le cadre de l'évolution globale de la réflexion relative au management public, nous nous intéressons, dans le titre suivant (3.), à ses fondements conceptuels, ses principes et ses valeurs.

### **3. Portée du NPM**

Andrikopoulos et Ifanti (2020) soulignent que le NPM, en tant qu'agenda de performance, a remplacé le modèle traditionnel de l'administration bureaucratique. Dunleavy et Hood (1994) considèrent le NPM comme une « *description sommaire d'une manière de réorganiser les organisations du secteur public afin de rapprocher leurs approches de gestion, de reporting et de comptabilité des méthodes du secteur privé* ». Aussi, tel que défendu par Stroinska (2020), l'idée principale du NPM consiste à remplacer l'art de l'« administration » par l'art du « management ».

Maintenant, au-delà de cette caractérisation générale, il nous semble tout à fait légitime de creuser davantage le concept, en s'intéressant à ses fondements conceptuels (3.1.), ses principes et ses valeurs (3.2).

#### **3.1. Fondements conceptuels**

Bien qu'étroitement liés, le managérialisme et le néolibéralisme sont en fait des phénomènes distincts. Nous fournissons ici un bref aperçu de chacune des deux notions qui, dans le cadre conceptuel que nous proposons, forment les deux piliers idéologiques qui sous-tendent le NPM.

Le NPM fait référence à un ensemble soutenu de réformes à partir des années 80 qui ont marqué un abandon de la forme traditionnelle d'administration publique (Hood, 1991). Ces réformes visaient à donner aux organisations du secteur public une nouvelle orientation et, ce faisant, à changer leur mode de fonctionnement.

En tant que tel, le NPM représente un nouveau paradigme dans la fourniture de services publics (Clarke, Gerwitz et McLaughlin, 2000) qui est radical à la fois dans sa portée et son intensité (Diefenbach, 2009). Cela ne veut pas dire que le NPM est un phénomène unique ou qu'il n'a pas évolué avec le temps (Ferlie, 1996). En effet, il a été avancé que le NPM a maintenant cédé la place à la nouvelle gouvernance publique (Osborne, 2006). Néanmoins, comme l'observe Osborne, le NPM représente une étape reconnaissable, quoique finalement transitoire, dans l'évolution de l'administration publique et demeure un modèle d'administration publique établi (Glor, 2001).

Bien que le NPM ait été décrit comme un « pot-pourri d'idéologies » (Pollitt, 1990), l'on peut avancer que ses manifestations pratiques sont en fait nourries par deux principaux courants idéologiques. Le premier d'entre eux est l'idéologie de la nouvelle droite ou, comme il a été diversement appelé, la nouvelle économie institutionnelle, la marchandisation ou le néolibéralisme (3.1.1.). Le second est le managérialisme (3.1.2.). Ensemble, ils représentent « un mariage de deux courants d'idées différents » (Hood, 1991). Globalement, ils correspondent aux deux dimensions du NPM selon De Vries et Nemec (2013), à savoir la minimisation du rôle de l'État et les tentatives d'amélioration des performances du secteur public. Ces deux idées qui sous-tendent les réformes du NPM sont explorées et synthétisées ci-dessous.

### 3.1.1. Le néolibéralisme

Le néolibéralisme est une expression du libéralisme économique qui conçoit le monde comme un marché et se préoccupe d'ouvrir les relations commerciales entre les pays sur la base des principes du libre marché (Maringe et Foskett, 2010). Les néolibéraux considèrent les marchés comme le mécanisme le plus efficace pour la distribution de l'argent, des biens et des services. Une économie de marché libre est considérée comme facilitant la prospérité économique, tout en offrant un large choix pour les consommateurs. Comme l'estiment Balaam et Dillman (2011), tel que cité par Mansour (2018), le néolibéralisme requiert des États d'établir des marchés ouverts dans lesquels la propriété, le travail, les produits et les services peuvent fonctionner dans un environnement compétitif. De ce point de vue, le néolibéralisme est une forme de démocratie économique qui sert le public mieux que la politique (Farnham et Horton, 1996).

Selon l'analyse néolibérale, l'intervention de l'État est une intrusion dans le fonctionnement du marché, le faussant par des moyens tels que le monopole, la réglementation du marché du travail et la fiscalité (Clarke et Newman, 1997). Les marchés, plutôt que les plans gouvernementaux, sont donc considérés comme la réponse à un secteur public gonflé, insensible et inefficace. C'est ainsi que, dans les années 80, la confiance dans la planification gouvernementale centralisée s'est affaiblie et l'optimisme quant aux avantages d'un style de gouvernement interventionniste avait largement disparu. À titre d'exemple, Margaret Thatcher méprisait l'État interventionniste et a préféré placer sa foi dans la liberté et le libre marché (Rhodes, 1994).

La revendication de légitimité du néolibéralisme repose sur la défense des droits de l'individu et la promotion de la liberté de choix (Ranson et Stewart, 1994). Ses valeurs fondamentales sont l'individualisme et la liberté personnelle plutôt que le collectivisme (Farnham et Horton, 1996).

Le néolibéralisme s'appuie sur la théorie des choix publics qui repose sur la conviction que les gens agissent toujours de manière rationnelle, c'est-à-dire selon leurs propres préférences et dans leur propre intérêt (Flynn, 2002).

Il est à noter que cette théorie s'est largement nourrie des apports de Niskanen (1971). Il a fait valoir que la grande taille des bureaucraties publiques, associée à leur statut de monopole à l'abri des pressions de la concurrence et des indicateurs de performance, les rendait à la fois inefficaces et inefficentes. Le remède à ces maux était de les diviser en unités plus petites, de les ouvrir à la concurrence et d'introduire des données de performance accessibles au public (Boyne, 2003).

Aussi, les mécanismes officiels de reddition des comptes sont nécessaires pour garantir la responsabilité des fonds publics, étant donné que les relations informelles fondées uniquement sur la confiance ne sont plus jugées adéquates (Power, 1994).

### 3.1.2. Le managérialisme

En substance, le managérialisme peut être conçu comme la poursuite d'un ensemble d'idées de management (Flynn 2002). Il est sans doute le système de croyance du groupe dominant dans une organisation, à savoir les managers, car il se concentre sur les intérêts du management ainsi que sur le rôle des managers individuels dans la gestion de leurs organisations (Lawler et Hearn, 1995). Ainsi, il va de soi qu'il est dans l'intérêt de ses derniers de le promouvoir, car il rehausse leur statut social et renforce leur position organisationnelle.

Clarke, Gerwitz et McLaughlin (2000) décrivent le processus de mise en pratique des idées managériales en tant que managérialisation. Cet objectif est atteint grâce à l'application de techniques spécifiques ou de mesures pratiques (telles que la fixation d'objectifs ou le management de la performance) (Deem, Hillyard et Reed, 2007). Cette vision est confortée par Indahsari et Raharja (2020) pour qui l'essence du managérialisme est que le management est



une activité purement instrumentale, basée sur des principes pouvant s'appliquer aussi bien dans les organisations privées que celles du secteur public.

Tout comme le néolibéralisme a ses racines dans la théorie des choix publics, le managérialisme émane de l'école scientifique de gestion de Taylor (1911). Les premiers exemples de managérialisme sont donc souvent décrits comme néo-tayloristes. Cependant, au fil des ans, ses idées ont évolué en fonction de l'évolution de la pensée managériale, y compris l'excellence, la gestion du changement et les approches culturelles (Peters et Waterman, 2006 ; Burnes, 1992 ; Handy, 1993).

Son influence s'est généralisée et a imprégné la pensée de nombreuses organisations, sinon de la plupart. En fait, le managérialisme s'est étendu au-delà du domaine organisationnel. Pour Klikauer (2015), il est devenu une force si globale qu'il lui est presque impossible de penser à un domaine de la société qui n'est pas régi par lui ou d'envisager quoi que ce soit qui pourrait le faire disparaître.

Klikauer n'est pas le seul à considérer le managérialisme comme une force puissante et omniprésente. Enteman (1993), par exemple, le considère comme devenu « le principe de base » des sociétés industrielles avancées et symptomatiques de « profonds changements sociaux ».

Contrairement au secteur privé où le managérialisme était dicté par le marché, dans le secteur public, il a été motivé par la politique (Clarke et Newman 1997). Cela oblige les gestionnaires du secteur public à mettre en œuvre les politiques publiques en tant qu'agents de changement (Farnham et Horton, 1996). De ce point de vue, le managérialisme peut être vu comme le moyen par lequel un projet fondamentalement politique, comme le NPM, a été mis en œuvre (Newman, 2000). Il peut donc être conçu comme le « bras organisationnel du néolibéralisme » (Lynch, 2014), créant une nouvelle orthodoxie de gestion pour la gestion du secteur public en appliquant le modèle de gestion du monde des affaires (Ward, 2011). Ce faisant, il a apporté une solution apparemment managériale à ce qui était auparavant conçu comme des problèmes politiques (Pollitt 1990).

### **3.2. Principes et valeurs**

L'étude du secteur public depuis le début des années 80 est préoccupée principalement par le changement de paradigme des principes de l'administration publique (modèle wébérien) vers ceux du NPM ; c'est-à-dire « l'éloignement apparent de ce qui est maintenant perçu comme un ensemble traditionnel de doctrines de bonne administration de l'ère progressiste, mettant l'accent sur les hiérarchies ordonnées, les bureaucraties dépolitisées et l'élimination de la duplication ou du chevauchement, et vers ce qui a été ... décrit comme le NPM » (Hood, 1996).

Dans son application, le NPM est venu pour identifier une série de méthodes et de programmes visant à réformer l'organisation et les processus des organisations du secteur public afin de les rendre plus compétitives et plus efficaces, aussi bien dans l'utilisation de leurs ressources que dans la fourniture de services. En ce sens, le NPM s'intéresse à insuffler une logique entrepreneuriale, dans la mesure du possible, dans la relation de l'Etat avec ses citoyens, notamment dans le cadre de son rôle de fournisseur de services. Cette logique est véhiculée par certains principes (3.2.1.) et valeurs (3.2.2.)

#### **3.2.1. Principes du NPM**

Le corpus théorique du NPM englobe des principes qui, selon Chen, Kim, Smith et Waziruddin (2021) constituent une nouvelle réalité pour les organisations du secteur public et qui visent, dans une logique de performance, la maximisation de l'utilité tirée des différents facteurs de production.

Dans ce qui suit, les principes centraux du NPM, accompagnés de brefs énoncés de leur signification et de leur justification, sont présentés dans le tableau suivant, selon la conception de Hood (1991) :

**Tableau n° 1 : Les principes du NPM selon Hood (1991)**

	<b>Principe</b>	<b>Signification</b>	<b>Justification</b>
<b>1</b>	« La gestion doit être confiée aux hommes de terrain » : séparer la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle, qui est sous la responsabilité de l'administration.	Le pilotage et le contrôle des organisations doivent être confiés aux professionnels nommés à leur tête. Ils doivent jouir d'une autonomie de gestion : attribution de budgets globaux aux gestionnaires publics qui disposent d'une large marge de manœuvre pour satisfaire leurs critères de rendement.	La redevabilité nécessite une définition claire des responsabilités et non la dilution du pouvoir.
<b>2</b>	Des standards officiels et des mesures indiquant les performances doivent être mis en place.	Définition d'objectifs, d'indicateurs de succès, exprimés de préférence sous forme quantitative.	La redevabilité impose des objectifs établis sans ambiguïté. L'efficacité suppose que les objectifs soient explicites et suivis.
<b>3</b>	Le contrôle des résultats doit être renforcé.	L'allocation de ressources et les récompenses sont liées à la performance réalisée et mesurée.	Nécessité de s'intéresser aux résultats plus qu'aux procédures.
<b>4</b>	Les organisations publiques doivent se spécialiser / L'administration doit se fragmenter.	Remise en cause des grands ministères monolithes. Création d'agences spécialisées et autonomes, négociant entre elles sans lien de dépendance.	Il est nécessaire de créer des organisations « gérables », de distinguer les tâches des financeurs, acheteurs et prestataires des services publics. La contractualisation fait gagner en efficacité les relations internes et externes au secteur public.
<b>5</b>	La compétition/concurrence doit se diffuser dans le secteur public.	Orientation vers des contrats à échéance plus courte, mise au concours pour la fourniture de certaines prestations (marchés publics)...	La rivalité est la clé de la baisse des coûts et de l'amélioration de la qualité.
<b>6</b>	Importer les pratiques managériales utilisées dans le secteur privé.	Abandon de l'éthique traditionnelle (d'obéissance hiérarchique rigide) au profit d'une plus grande flexibilité, de l'incitation à l'engagement personnel des agents.	Il est nécessaire d'utiliser les outils qui ont fait leurs preuves dans le secteur privé.
<b>7</b>	Focaliser l'attention sur la diminution des coûts de production, accroître la discipline dans la consommation des ressources	Diminuer les coûts directs, réduire la hiérarchie, amincir les bureaucraties, résister aux pressions syndicales.	Il est nécessaire de contrôler et limiter les ressources du secteur public, qui doit « faire plus avec moins »

*Source : Adapté du Hood (1991)*

### **3.2.1.1. Interprétation du Principe n° 1**

Les personnes impliquées dans la prestation des services publics devraient être des managers proactifs plutôt que des administrateurs réactifs. Le manager public moderne devrait avoir un pouvoir discrétionnaire de décision dans son domaine de responsabilité, c'est-à-dire une certaine liberté d'administration, couplée à une obligation de reddition des comptes et de contrôle.

Contrairement à l'administrateur public traditionnel, qui exerce ses fonctions conformément aux règles et procédures établies, et qui met en œuvre les politiques du gouvernement (central ou local) avec peu (ou pas) de discrétion et sans responsabilité directe, le manager public est beaucoup plus actif, avec une autorité de prise de décision et une responsabilité quant au service public qu'il fournit. Sous le NPM, le management est au cœur de l'activité du secteur public, et les managers sont considérés comme la clé de l'amélioration des performances des organisations du secteur public.

### **3.2.1.2. Interprétation du Principe n° 2**

Le NPM apporte des mesures rigoureuses à la performance des organisations du secteur public. Cela signifie que ces organisations doivent accorder une plus grande attention aux objectifs qu'elles suivent lors de la fourniture de leurs services. Il s'agit donc d'insuffler une logique de pilotage, par la mise sur pied d'indicateurs de suivi permettant la visualisation des avancées réalisées et en cas de besoin, prendre les mesures qui s'imposent.

Le suivi réalisé grâce aux indicateurs permettra aussi de soumettre les managers publics à l'évaluation de leur rendement. Ce qui permettra d'introduire des mécanismes disciplinaires qui obligent les organisations publiques à se concentrer sur leurs responsabilités spécifiques et à s'acquitter de leurs tâches de manière efficace et efficiente. La mesure du rendement permet également aux organisations du secteur public d'être tenues de rendre compte de leurs activités. Sous le régime de mesure du rendement, ces organisations doivent s'engager à respecter une éthique d'amélioration continue des niveaux et des normes de prestation de services.

### **3.2.1.3. Interprétation du Principe n° 3**

Dans le cadre de la mesure de la performance, il y a lieu de se concentrer sur les résultats plutôt que sur les processus. Dans le passé, les organisations publiques ne se préoccupaient souvent pas de leurs « outputs ». L'accent était plutôt mis sur les contributions, étant donné que les débats politiques sur les questions sectorielles tournaient généralement autour de la question des ressources. Sous le NPM, l'accent est mis sur les résultats. La question importante pour le manager public proactif est ce qu'il réalise réellement avec les ressources disponibles. Ainsi, on ajoute à l'efficacité (atteinte des objectifs), un deuxième facteur clé de succès qui est l'efficience (minimisation des coûts).

Ceci étant, loin de nous la volonté de défendre une logique mettant en avant exclusivement l'agressivité quant à l'atteinte des objectifs au minimum de coût, sans prise en compte de l'intérêt d'un minimum de logique « processus ». En effet, si l'on évoque la question de la satisfaction des usagers des services publics, défendue par le NPM, des processus pertinents en matière de conception, de fourniture et de suivi desdits services ne peuvent être négligés.

### **3.2.1.4. Interprétation du Principe n° 4**

Afin de faciliter une grande partie des préceptes évoqués précédemment, le NPM appelle à la désagrégation des organisations du secteur public. Compte tenu que le NPM incarne une forte critique de la forme bureaucratique d'organisation, il n'est pas étonnant qu'il prône une désagrégation des unités bureaucratiques afin de former un service public plus efficace et plus responsable. Dans ce cadre, l'on peut avancer que les mouvements de décentralisation (transfert de compétences du centre vers les collectivités territoriales), de déconcentration des services

centraux, d'agencification (création d'agences et d'offices spécialisés) rentrent dans la logique NPM.

Les petites unités sont, d'une part, plus efficaces, car elles sont mieux à même d'établir des objectifs et d'y travailler plus rapidement et directement et, d'autre part, elles sont plus responsables, car, en lieu et place du bureaucrate « sans visage », on trouve des managers responsables directement devant le public.

### **3.2.1.5. Interprétation du Principe n° 5**

Dans la ligne de mire de la théorie des choix publics, le marché, et non le gouvernement, est le meilleur alloueur de ressources, et les individus sont les meilleurs juges de leur propre bien-être. Les disciplines de marché sont donc introduites dans le secteur public, dans la conviction que la menace de concurrence entre les fournisseurs favorisera l'efficacité du service mis à la disposition des usagers.

Du côté des prestataires publics, l'obligation d'améliorer la qualité de service se fera de plus en plus sentir. Du côté de l'utilisateur, celui-ci est considéré comme un consommateur (logique marchande) ayant des droits à respecter et dont les aspirations devraient être satisfaites.

### **3.2.1.6. Interprétation du Principe n° 6**

Selon le NPM, le secteur public devrait chercher à se comporter de manière plus commerciale (c'est-à-dire plus comme le secteur privé). L'idée derrière est que l'efficacité de la prestation de services publics est renforcée lorsque les organisations publiques importent les techniques managériales de la sphère privée.

Ces techniques sont très variées, allant du marketing, aux techniques de gestion financière (réduction des coûts, logique d'investissement, placements...), aux dispositifs de contrôle de gestion (calcul des coûts, pilotage par les tableaux de bord...), aux procédés scientifiques de production, aux méthodes modernes de gestion des ressources humaines...

### **3.2.1.7. Interprétation du Principe n° 7**

Les organisations publiques doivent accorder une plus grande attention à la manière dont elles utilisent les ressources financières et humaines à leur disposition. En effet, dans une logique d'efficacité, l'objectif est de passer d'une logique de « consommation des budgets » à une autre visant à réduire le coût de la prestation du service public, tout en augmentant sa qualité (faire plus avec moins).

## **3.2.2. Valeurs du NPM**

Hood (1991) catégorise les valeurs recherchées par le management public en trois types, à savoir : les valeurs Lambda, les valeurs Thêta et les valeurs Sigma.

- 1) *Les valeurs Lambda* visent à préserver la force, la continuité et l'adaptabilité du secteur public. L'administration doit continuer de fonctionner même dans les situations les plus désastreuses et doit s'adapter rapidement en cas de crise (Guenoun, 2009),
- 2) *Les valeurs Thêta* visent à préserver l'honnêteté et la probité du gouvernement. L'administration doit chercher à être honnête, intègre et équitable et doit pour ce faire tenter de limiter la prévarication, le favoritisme et les abus possibles des fonctionnaires. Ces valeurs sont concrétisées dans les procédures d'appel d'offre public, l'obligation de publier des rapports d'activités accessibles à tous et par des règles déontologiques (Guenoun, 2009),
- 3) *Les valeurs Sigma* cherchent à amincir (Lean management) ou au moins stabiliser le poids du secteur public –à optimiser le rapport entre les ressources allouées et les objectifs fixés. La frugalité de la consommation de ressources au regard des objectifs assignés est dans ce cas le critère du succès, tandis que l'échec se mesure en termes de

dépenses inutiles, de pertes évitables et d'incompétence. La recherche de la performance fait partie de ce registre de valeurs (Guenoun, 2009).

Selon Hood (1991), le NPM s'apparente aux valeurs dites Sigma. En effet, ces dernières rejoignent les priorités du NPM, à savoir la réduction des coûts, l'intensification de la productivité et la restructuration administrative. Quant aux autres valeurs, le lien avec le NPM reste à discuter, toujours selon Hood (1991). Pour notre part, il nous semble qu'il y a pas d'exclusivité dans cette catégorisation, dans la mesure où le NPM s'apparente, certes, principalement aux valeurs sigma, mais des relents relatifs aux autres types de valeurs peuvent être retrouvés dans le corpus conceptuel y afférent.

#### **4. Conclusion**

Le présent article s'est voulu théorique, mais dans une acception volontairement synthétique, afin d'exposer, dans une caractérisation générale, mais assez exhaustive, l'ensemble des aspects conceptuels du NPM.

A cet effet, nous avons, après une brève introduction, exposé un l'ensemble des « variantes » que le management public depuis le début du siècle dernier pour arriver à l'émergence du NPM. Il nous semble que ce travail était nécessaire afin de pouvoir situer cette acception, militant pour le transfert des techniques de gestion privée vers la sphère publique, dans son contexte historique.

Ensuite, il a été démontré que théoriquement parlant, notamment avec la réflexion d'auteurs précurseurs tels que Hood, le NPM dispose d'un vrai corpus théorique, qui mérite l'attention du chercheur. Ainsi, au-delà de ses fondements conceptuels, à savoir le managérialisme et le néolibéralisme, le NPM se caractérise aussi par des principes et des valeurs qui, à notre sens, enrichit son apport et explique la floraison d'écrits et d'analyses s'en rapportant.

À présent, quand bien même certains auteurs estiment que le NPM ait promis plus que ce qu'il pouvait livrer (Kisner et Vigoda-Gadot, 2017) il nous semble tout à fait opportun de travailler sur les configurations réelles, passées ou futures, du NPM dans le contexte marocain, que cela soit au niveau central (administrations de l'État, Offices nationaux...) ou au niveau territorial (régions, préfectures, provinces et communes), ce qui peut naturellement faire l'objet d'un prochain article, à caractère empirique. L'intérêt d'un tel article réside dans le fait que l'expérience marocaine en la matière est assez récente et que, globalement, il serait utile de la catégoriser suivant les modèles génériques ayant prévalu antérieurement afin d'en entrevoir les possibilités de succès, spécialement les modèles américain et européen ; alors que l'Européen se base essentiellement sur les théories managériales de l'entreprise, le modèle américain repose sur la théorie des choix (Mansour, 2018). Le test des possibilités de succès dans le contexte marocain peut aussi être vérifié au vu la constatation faite par Lapuente et Van De Walle (2020) selon laquelle l'« expérience » NPM n'est pas automatiquement synonyme de réussite, car celle-ci dépendrait de plusieurs facteurs, tels que le style existant de la conduite de la chose gouvernementale, le degré de bureaucratie prévalant et les mécanismes de surveillance de la transparence.



## Références

- (1) Ahmed Mansour (2018). The Experience of New Public Management and New Public Governance in Selected Arab Countries. *Contemporary Arab Affairs*, Volume 11, N° 3, pp. 85-112.
- (2) Angelo Erbacci et Giuseppe Catalano (2019). Bureaucracy and the New Public Management. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, sous la direction d'Ali Farazmand, Springer Nature, Suisse.
- (3) Anthony Downs (1967). *An Economic Theory of Democracy*. Harper, New York.
- (4) Bernard Burnes (1992). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Development and Renewal*. Pitman, Londres.
- (5) Charity Latanza Indahsari et Sam'un Jaja Raharja (2020). New Public Management (NPM) as an Effort in Governance. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, Vol. 3, N° 2, pp. 73-81.
- (6) Charles Handy (1993). *Understanding organizations*. Penguin Books, Londres.
- (7) Chen Yang, Kim Sandra, Smith Peter et Waziruddin Abdul. (2021). The value of New Public Management in modern times. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, Vol. 3, N° 6, pp. 361-366.
- (8) Christopher Hood (1991). A public management for all seasons. *Public administration*, Volume 69, N° 1, 3-19.
- (9) Christopher Hood (1996). Exploring Variations in Public Management Reform of the 1980. In H.A. Bekke, J.L. Perry and T.A. Toonen, *Civil Service Systems in Comparative Perspective*, Bloomington, Indiana University Press, pp. 268-287.
- (10) Christopher Pollitt (1990). *Managerialism and the public services: The Anglo-American experience*. Basil Blackwell, Oxford.
- (11) David Farnham et Sylvia Horton (1996). *Managing the new public services*. Macmillan, New York.
- (12) David Osborne et Ted Gaebler (1992). *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Basic Books, New York.
- (13) Dunleavy, P. and Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money and Management*, Volume 14, N° 3, 9-16.
- (14) Eleanor Glor (2001). Has Canada adopted New Public Management? *Public Management Review*, Volume 3, N° 1, pp. 121-130.
- (15) Ewa Stroinska (2020). New Public Management as a Tool for Changes in Public Administration. *Journal of Intercultural Management*, Vol. 12, N° 4, pp. 1-28.
- (16) Ewan Ferlie (1996). *The New Public Management in action*. Oxford University Press, Oxford.
- (17) Felix Maringe et Nick Foskett (2013). *Globalization and internationalization in higher education*. Continuum, New York.
- (18) Frank Johnson Goodnow (1900). *Politics and administration: A study in government*, Macmillan, New York.
- (19) Frederick Winslow Taylor (1911). *The principles of scientific management*. Harpers & Brothers, New York.
- (20) Georges Boyne (2003). What is public service improvement? *Public administration*, Volume 81, N° 2.
- (21) Hans de Bruijn et Ernst ten Heuvelhof (2000). *Networks and decision-making*. Routledge - Taylor & Francis Group, Londres.
- (22) Harold Laswell (1971). *A Pre-View of Policy Sciences*. American Elsevier Publishing, Amsterdam.
- (23) Henri Fayol (1918). *Administration industrielle et générale*. Dunod, Paris.
- (24) Henry Mintzberg (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, New Jersey.

- (25) Herbert Simon (1947). A comment on “The science of public administration”. *Public Administration Review*, Volume 7, N° 3, pp. 200-203.
- (26) James Buchanan et Gordon Tullock (1962). *The calculus of consent. Logical foundations of constitutional democracy*. University of Michigan Press, Ann Arbor.
- (27) John Clarke et Janet Newman (1997). *The managerial state*. Sage Publications Ltd., Londres.
- (28) John Clarke, Sharon Gewirtz et Eugene McLaughlin (2000). *New managerialism, new welfare?* Sage Publications Ltd., Londres.
- (29) Joost Monks (1998). La nouvelle gestion publique: boîte à outils ou changement paradigmatique? M. HUFTY (éds), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, PUF et les nouveaux Cahiers de l’IUED, Paris et Genève, pp. 77-90.
- (30) Kathleen Lynch (2014). *New managerialism, neoliberalism and ranking. Ethics in science and environmental politics*, Volume 13, pp. 141-153.
- (31) Lawler, John; Hearn, Jeff (1995). *UK public sector organizations: The rise of managerialism and the impact of change on social services departments*. *International Journal of Public Sector Management*, Volume 8, N° 4, pp. 7-16.
- (32) Luther Gulick et Lyndall Urwick (1937). *Papers on the Science of Administration*. A.M. Kelley, New York.
- (33) Magnus Fredriksson et Josef Pallas (2018). *New Public Management*. In *The International Encyclopedia of Strategic Management*, sous la direction de Robert Heath et Winni Johansen. John Wiley & Sons, New York.
- (34) Mancur Olson (1971). *The Logic of Collective Action*. Harvard University Press, Cambridge.
- (35) Max Weber (2004). *Oeuvres politiques (1895-1919)*. Albin Michel, Paris.
- (36) Michael Power (1994). *The Audit Explosion*. Demos, London.
- (37) Michiel De Vries et Juraj Nemeč (2013). *Public sector reform: an overview of recent literature and research on NPM and alternative paths*. *International Journal of Public Sector Management*, Volume 26, N° 1, pp. 4-16.
- (38) Mirit Kisner et Eran Vigoda-Gadot, E. (2017). *The provenance of public management and its future: Is public management here to stay?*. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30, No. 6-7, pp. 532-546.
- (39) Newman (2000). *Beyond the New Public Management? Modernizing the Public Services. New Managerialism, New Welfare?* Sage Publications Ltd., Londres.
- (40) Nico Nelissen & Peter de Goede (2003). *Public management: The need for ambiguity tolerance and moral engagement*, *International Journal of Public Administration*, Volume 26, N° 1.
- (41) Norman Flynn (2002). *Public Sector Management*. Pearson, Harlow.
- (42) Raw Rhodes (1994). *The hollowing out of the stat: The changing nature of the public service in Britain*. *The Political Quarterly*, Volume 65, N° 2, 138-151.
- (43) Robert Denhardt (2000). *Theories of Public Organization*. Harcourt College Publishers, Orlando.
- (44) Robert Golembiewski (1999). *Shortfalls of public administration as empirical science*. *Public Administration Quarterly*, Vol. 23, No. 1, pp. 3-17.
- (45) Rosemary Deem, Sam Hillyard et Michael Reed (2007). *Knowledge, higher education, and the new managerialism: The changing management of UK universities*, Oxford University Press, Oxford.
- (46) Steven Ward (2011). *The machinations of managerialism: New public management and the diminishing power of professionals*. *Journal of Cultural Economy*, Volume 4, N° 2, pp. 205–215.
- (47) Stewart Ranson et John Stewart (1994). *Management for the public domain*. Red Globe Press, Londres.
- (48) Thomas Diefenbach (2009). *New Public Management in public sector organizations : The dark*

- sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public administration*, Volume 87, N° 4, 892-909.
- (49) Thomas Klikauer (2013). What is managerialism ? *Critical sociology*, Volume 41, N° 7-8, pp. 1103-1119.
- (50) Tom Peters et Robert Waterman (2006). *In search of excellence*. Harper Business, New York.
- (51) Vasilios Andrikopoulos et Amalia Ifanti (2020). *New Public Management and Governance: Quo Vadis?* *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. 10, No. 3, pp. 430-442.
- (52) Victor Lapuente et Steven Van de Walle. The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 2020, pp. 1–15.
- (53) Willard Enteman (1993). *Managerialism: The Emergence of a New Ideology*. University of Wisconsin Press, Wisconsin.
- (54) William Niskanen (1971). *Bureaucracy & Representative Government*. Aldine Publishing Co., Chicago.
- (55) William Niskanen (1998). *Policy Analysis and Public Choice: Selected Papers by William A. Niskanen*. Edward Elgar, Cheltenham.
- (56) Woodrow Wilson (1887). *The study of administration*. *Political Science Quarterly*, Volume 2, N° 2.