

## **Assise théorique et conceptuelle fondatrice du NPM**

## **Theoretical and conceptual foundations of the NPM**

**OUAZZANI Mohamed El Mokhtar**

Doctorant

ISCAE Casablanca / IAE Dijon

Groupe ISCAE / Université de Bourgogne

LAREF / CREGO

Maroc / France

**ouazzanim@gmail.com**

**WEGMANN Grégory**

Enseignant chercheur

IAE Dijon

Université de Bourgogne

CREGO

France

**gregory.wegmann@u-bourgogne.fr**

**Date de soumission :** 27/10/2021

**Date d'acceptation :** 30/12/2021

**Pour citer cet article :**

Ouazzani. M & Wegman. G (2021) «Assise théorique et conceptuelle fondatrice du NPM», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 184 - 207

## Résumé

Qualifié de théorie par ambiguïté, le NPM sert simultanément de modèle pour les réformes administratives et de paradigme pour les recherches en management public. Il est amorcé sous l'ère de Margaret Thatcher et Ronald Reagan, faisant des pays anglosaxons les pionniers du NPM. Sa conceptualisation par Hood (1991) s'est basée sur un cadre théorique composé du Public Choice et du Managérialisme. Le premier englobe l'introduction du néolibéralisme économique dans l'administration. Le second proclame la généralisation du management à la vie sociale. Ce papier en détaille les concepts et théories correspondants, pour faciliter l'initiation des recherches en Management Public.

## Mots clés :

**NPM, Choix public, Managérialisme, Managérialisation, Marketisation.**

## Abstract

Ambiguously labelled as a theory, the NPM serves as both a model for administrative reforms and a paradigm for research in public management. It was pioneered during the Margaret Thatcher and Ronald Reagan eras, making the Anglo-Saxon countries the precursors of the NPM. Its conceptualization began with Hood (1991) through a theoretical framework combining Public Choice and Managerialism. The former encompasses the introduction of economic neo-liberalism in the administration. The latter proclaims the generalization of Management to every aspect of society. This paper highlights the corresponding concepts and theories, to aid in the initiation of research in Public Management.

## Keywords:

**NPM, Public Choice, Managerialism, Managerialization Marketization.**

## Introduction

Le présent papier<sup>1</sup> s'adresse aux jeunes chercheurs d'expression francophone, en vue de leur offrir une trame théorique et conceptuelle pour leurs travaux en Management Public. Il prétend lever les ambiguïtés liées à la classification du New Public Management (NPM) comme théorie en tant que telle, une ambiguïté souvent présente même en milieu scientifique<sup>2</sup>.

En effet, Hood (1991) est le premier à proposer l'appellation « *New Public Management* » (Charbonneau, 2012; Lévesque, 2013). Il considère que ce concept est un mariage de deux ensembles théoriques opposés (Voir également Gruening, 2001, p. 1; Kalimullah et al., 2012, p. 2). Le premier partenaire dans ce mariage, étant la nouvelle économie institutionnelle, qui a été le construit de la théorie du Public Choice, la théorie du principal agent et la théorie des coûts de transaction (Hood, 1991, p. 5), Gruening (2001, p. 7) ajoute également à ce groupe la néo-économie autrichienne et la théorie des droits de propriété.

Cette nouvelle économie institutionnelle a contribué à la production d'un ensemble de doctrines des réforme administratives fondées sur des idées de contestabilité, de choix des usagers, de transparence et de concentration sur les structures d'incitation (Hood, 1991, p. 5).

Le second partenaire dans cette alliance théorique étant une série de vagues successives d'un « *managérialisme* » professionnel introduit dans le secteur public, formé des travaux du mouvement international du management scientifique (Judith Merkle entre autres), des idées « *Free to manage* » basées sur l'expertise technique (Shane Martin) et des travaux de Thomas Peters et Robert Waterman sur la culture de l'excellence (Hood, 1991, p. 6).

Ces deux ensembles se sont réunis pour instituer les modèles de l'entrepreneuriat et du marché dans la sphère publique (Concurrence, efficacité, créativité et prise de risque) et pour remettre en question les fondements traditionnels de l'administration publique (Lévesque, 2013).

L'opposition entre ces deux mouvements étant à l'origine des confusions caractérisant l'appréhension du NPM. Le premier mouvement explique le changement dans l'administration publique par le canal des politiques publiques néolibérales en réaction au public (Marchés, individus, institutions, minorités et groupes d'intérêts). La seconde

---

<sup>1</sup> Communication présentée sous le titre « Le New Public Management : Du Public Choice au Managérialisme », à l'occasion de la 1ère édition du colloque international sur l'innovation, la performance et stratégies des organisations, organisé à Safi le 17 octobre 2019 par l'Université Cadi Ayyad, sous le thème : Les organisations publiques : « Managérialisme », « Publicisation » ou un nouveau paradigme ?

<sup>2</sup> Voir à titre d'exemple Pollitt (2007, p. 40), qui qualifie le NPM de *théorie* qui contribue parfois à améliorer l'efficacité des services publics et de démarche importante et utile. L'essentiel de l'idée, c'est que nous avons une déclaration qui institue le NPM comme théorie en tant que telle.

composante est plutôt ouverte sur des explications basées sur la montée en puissance des techniques de gestion des entreprises comme moyen de révolutionner l'administration publique. Le choix entre les deux configurations dépend du contexte<sup>3</sup> d'application du NPM et des terrains étudiés dans le cadre des travaux scientifiques.

A titre d'exemple et pour mettre en exergue les différentes configurations possibles du NPM en fonction du contexte, Sezen (2011, p. 332) considère que le NPM instaure « *un modèle post-wébérien* » dans les régimes libéraux et améliore les administrations à « *modèle wébérien* » dans les régimes communistes ou postcommunistes.

Initialement, le NPM a trouvé son terrain d'application dans la culture administrative anglo-américaine qui est à l'origine de ses principes. Au moins sur le plan théorique, les Etats Unis étant à l'origine de la théorie du Public Choice et du Managérialisme (Gruening, 2001, p. 1). Sur le plan pratique, Le NPM a commencé vers la fin des 70 et au début des années 80. Ses premiers adeptes étant le Royaume-Uni sous la direction du Premier ministre Margaret Thatcher et les gouvernements municipaux des États-Unis qui avaient souffert de la récession économique et des crises fiscales.

Ensuite, les gouvernements de la Nouvelle-Zélande et de l'Australie se sont joints au mouvement (Gruening, 2001, p. 2). Les organes supranationaux ont pris en charge la « *diffusion* » de ce modèle dans le reste du monde (Bolívar et al., 2007, p. 522). Puis, ces réformes ont été enregistrées par la suite sur l'agenda des pays OCDE<sup>4</sup> (Gruening, 2001, p. 1). En se situant dans le contexte anglo-américain, le NPM s'est inspiré initialement des modèles de management du secteur privé. Dans ce sens, Saussois (2008, p. 102) définit le management public comme une « *simple importation* » des techniques qui ont fait leur preuve dans le secteur privé, il s'agit certes d'un mimétisme, mais il n'est pas question de phénomène mimétique entre organisations similaires, c'est plutôt un transfert de pratiques de l'entreprise à l'Etat.

Dans les paragraphes qui suivent nous allons présenter avec le détail nécessaire chacune des composantes du NPM, en commençant d'abord par un aperçu global sur le concept du NPM,

---

<sup>3</sup> Pour la prise en compte du contexte dans les études du NPM, il convient de se référer aussi aux modèles contingents des réformes financières dans les environnements politico-administratifs (Lüder, 1992, 1994, 2002).

<sup>4</sup> Un constat s'impose, le phénomène de diffusion des pratiques a été longtemps traité par la théorie néo-institutionnelle, qui l'a qualifié de *mimétisme* lorsque les pays d'Europe ont introduit ce nouveau mode de management public de l'administration américaine et de pressions *coercitives* lorsque les réformes administratives se sont enclenchées grâce aux pressions des organismes supranationaux. Il serait donc important de ne pas orienter uniquement les études du NPM vers ses assises théoriques de base. Pour l'exemple en citation, il convient de se référer aux travaux sur l'isomorphisme institutionnel (Dimaggio & Powell, 1983).

ensuite, un axe est dédié à la théorie du Public Choice et apports connexes, puis nous passerons au managérialisme comme seconde composante du NPM, avant de conduire une discussion sur les oppositions entre les deux courants théoriques.

## 1. Aperçu sur le concept

### 1.1. Définition

Le NPM est défini comme le moyen de transformer le service public d'une structure bureaucratique traditionnelle en une structure de gouvernance entrepreneuriale (Pillay, 2008, p. 396). Pour Sezen (2011, p. 328), il s'agit d'une appellation générique qui englobe toutes les réformes engagées, jugées parfois hétérogènes. Lévesque (2013) réagit à ce postulat, car pour lui, il s'agit d'un « *paradigme* » qui met en cohérence l'ensemble des innovations dans l'Administration et les services publics et qui favorise la diffusion de ces innovations. Il attribue deux définitions au NPM, il le définit d'abord comme l'ensemble d'idées nouvelles concernant le rôle du gouvernement et la modernisation de l'administration publique, et puis comme l'ensemble de réformes et d'innovations dans le secteur et les services publics.

### 1.2. Origines du NPM

L'introduction du Management dans le secteur public vient dévoiler ce que Laufer & Burlaud (Laufer & Burlaud, 1980) appellent « *une crise de légitimité des organisations publiques* », il s'agit pendant 30 ans d'emprunter les pratiques réussies du monde des affaires pour gagner en légitimité, mais une légitimité devant qui ?

Amar et Berthier (2007) considèrent que le NPM a pour origine des pressions tant internes qu'externes au secteur public. Ces pressions viennent principalement du sommet politique voulant des services publics de qualité avec le moindre coût, pour orienter les moyens vers les politiques prioritaires (Saussois, 2008, p. 102).

Cependant quel a été le canal de transfert des pratiques et des connaissances venant du secteur privé ? Saussois (2008, p. 102) justifie la vulgarisation au niveau de la population fonctionnaire des concepts de l'efficacité et de l'efficacités importés du secteur privé par l'effet du recours permanent aux prestations des consultants.

### 1.3. Principes de base du NPM

#### 1.3.1. Au point de vue des auteurs fondateurs<sup>5</sup>

##### ❖ Hood (1991)

Inspiré de l'expérience britannique à l'ère de Thatcher, Hood (1991, p. 5) met l'accent sur les principes suivants comme doctrine du NPM :

- Des pratiques de management professionnel ;
- Des normes explicites et des mesures de la performance ;
- Le contrôle des résultats (output et outcome) ;
- L'orientation client et la préoccupation pour la qualité ;
- La désagrégation du secteur public (Décomposition en unités d'activités productives) ;
- L'introduction d'une plus grande concurrence dans le secteur public ;
- L'introduction des méthodes et d'outils de gestion du privé ;
- L'accent sur la discipline et la parcimonie.

##### ❖ Osborne & Gaebler (1992)

Ces deux auteurs définissent les principes caractéristiques du gouvernement entrepreneurial comme suit :

- *Catalytic Government* : Le rôle du gouvernement est de diriger plutôt que ramer (They steer more than they row), il s'agit de gérer et d'animer le service public plutôt que d'en assurer la production.
- *Community Owned Government* : Assurer aux populations les moyens pour résoudre leurs problèmes plutôt que leur assurer des services clés en main.
- *Competitive Government* : Introduire la concurrence dans les services publics et mettre fin au monopole de ces services par certaines administrations.
- *Mission-Driven Government* : Des politiques publiques orientées par des missions ponctuelles à la place des règlements bureaucratiques.
- *Results-Oriented Government* : Transiter d'une logique de moyens vers une logique axée sur les résultats. A ce niveau, les auteurs tirent un constat alarmant : dans l'approche classique, le gouvernement tend à injecter plus de ressources dans des projets qui échouent.

---

<sup>5</sup> Nous recensons deux travaux de référence en matière de NPM : L'article publié par Christopher HOOD en 1991 qui était le premier à proposer cette dénomination et l'ouvrage de David OSBORNE & Ted GAEBLER en 1992 qui recommandent l'instauration de l'esprit entrepreneurial dans l'administration publique américaine.

- *Customer-Driven Government* : Au lieu de dépenser pour produire le service public, mettre directement à la disposition des clients (usagers) des ressources pour financer les services dont ils ont besoin (orientation-client et concurrence entre les centres de prestation).
- *Decentralized Government* : Passer d'une gestion centralisée axée sur la hiérarchie à une gestion participative axée sur l'autorité décentralisée vers les acteurs des secteurs concernés.
- *Market-Oriented Government* : Pour atteindre ses objectifs et au lieu de mobiliser des ressources et des efforts énormes, l'Etat peut recourir à la législation comme moyen de régulation et d'incitation des décisions privées débouchant sur l'atteinte des objectifs.

### 1.3.2. Au point de vue d'autres travaux

Inspirés par les travaux de référence précités, certains auteurs se partagent la caractéristique distinctive du NPM, il est question de remplacer la notion du citoyen par 'le client des services publics' (Bolívar et al., 2007, p. 525; Sezen, 2011, p. 328). Cette nouvelle conception met l'accent sur la qualité et la satisfaction de l'utilisateur des services publics, elle induit l'adoption des principes suivants :

- La substitution des objectifs tournés vers le marché aux valeurs abstraites d'intérêt général et l'ouverture des entités publiques à la concurrence (Bolívar et al., 2007, p. 522; Sezen, 2011, p. 328) ;
- L'introduction d'une gestion axée sur le résultat (orientation 'extrant' remplaçant l'orientation 'intrans') (Bolívar et al., 2007, p. 527) ;
- Le renforcement du contrôle, de la transparence et de l'imputabilité générale (Benito et al., 2007, p. 324; Bolívar et al., 2007, p. 522; Christiaens et al., 2015, p. 174).

## 2. Le Public Choice et la nouvelle économie institutionnelle

### 2.1. Généralités et principes de bases

#### 2.1.1. Historique

La théorie économique du Public Choice également appelée la nouvelle économie politique a gagné en importance en tant que domaine de recherche quelques décennies après la seconde guerre mondiale (Buchanan, 1984, p. 11). L'Ecole du Public Choice a commencé comme un groupe informel à l'université de Virginie appelé "*The Committee for Non-Market Decision Making*" fondé en 1963 par Buchanan & Tullock (Buchanan, 1984, p. 15; Tollison, 1984, p.

4). La dénomination initiale du Groupe n'a pas fait l'unanimité de ses membres, elle a donc été revue pour devenir ce qu'on appelle aujourd'hui le « *Public Choice* » (Buchanan, 1984, p. 15)<sup>6</sup>.

### 2.1.2. Définition

La théorie du Public Choice applique les outils et les méthodes de la théorie économique, à la politique, aux gouvernements et au secteur public. Ses analyses essaient de relier le comportement des acteurs individuels dans le secteur public<sup>7</sup> aux résultats composites observés. Elle essaye d'offrir une compréhension et une explication des interactions institutionnelles complexes dans le secteur politique (Buchanan, 1984, p. 13).

### 2.1.3. Background et modèles économiques

La plupart des théoriciens du Public Choice s'identifiaient initialement comme des économistes ayant tendance à mobiliser des modèles de la théorie économique dont l'hypothèse sous-jacente est que les personnes visent à maximiser leurs propres utilités et que leur bien-être économique est une composante importante de ces utilités (Buchanan, 1984, p. 13). Cette analogie entre la science économique et la science politique s'explique selon Buchanan (1984, p. 14) par ce qui suit:

- Les individus maximisent leurs utilités ;
- L'individu est défini en termes de ses préférences et de sa fonction d'utilité ;
- Cette fonction définit des compromis entre plusieurs alternatives de choix potentiels ;
- Ces choix peuvent varier entre « *pomme et orange au stand de fruits* », comme ils peuvent varier entre guerre et paix dans une nation.

Plus concrètement, Les théoriciens du choix public développent de manière déductive des modèles pour expliquer les phénomènes sociaux à partir d'un ensemble d'hypothèses sur les objectifs des individus et les informations dont ils disposent sur leurs situations (Gruening, 2001, p. 6).

### 2.1.4. Une méthodologie individualiste

Du point de vue méthodologique, il s'agit d'une théorie individualiste à l'image de la théorie économique (Buchanan, 1984, p. 13). Buchanan et ses collègues ont utilisé l'individualisme méthodologique comme approche théorique de base pour expliquer les phénomènes sociaux en agrégeant le comportement des individus (Gruening, 2001, p. 5). Les unités basiques sont

---

<sup>6</sup> Cette dénomination avait été le titre d'un travail publié par l'Université de Michigan en 1972, « *The Theory of Public Choice* », une collection d'articles édités par James Buchanan et Robert Tollison, s'appuyant sur le texte fondateur de Buchanan & Tullock appelé « *The Calculus of Consent* », publié en 1962 (Tollison, 1984, p. 3).

<sup>7</sup> Electeurs, candidats aux postes politiques, élus, membres et chef de partis politiques, bureaucrates.

plutôt des personnes qui choisissent, agissent et se comportent en tant que des unités organiques comme les partis, provinces ou nations, ce qui attribue à cette théorie une autre désignation: « *Théorie individualiste de la politique* » (Buchanan, 1984, p. 13).

### **2.1.5. La rationalité n'est pas toujours limitée**

L'hypothèse sous-jacente à cette approche est que les individus servent leurs propres objectifs et agissent suivant leur préférence. Elle adopte une vision de la rationalité qui diffère de celle de Simon. Chez les théoriciens du Public Choice, la rationalité n'est pas limitée par rapport à un optimum théorique, le comportement serait considéré rationnel si un individu agit pour poursuivre ses buts selon sa connaissance de la situation (Gruening, 2001, p. 5).

### **2.1.6. Benchmark pour les institutions politiques**

Cette théorie a créé un benchmark normatif et naturel pour évaluer la réalité sociale. Son benchmark pour les institutions publiques est de vérifier si un individu libre accepterait volontiers certaines structures données ainsi que leurs aboutissements. Car les préférences des individus et le libre choix sont au cœur de l'approche du Public Choice (Gruening, 2001, p. 6).

## **2.2. Travaux précurseurs**

### **2.2.1. Les cycles de majorité**

Au début des années 50, Kenneth Arrow et Duncan Black ont prouvé que la démocratie comme règle de la majorité, ne pouvait pas servir à promouvoir un quelconque intérêt général ou public. Ils ont découvert le phénomène des « *cycles de majorité* », où les résultats des élections tournent en cycles continus non équilibrés. Leur conclusion était que la démocratie majoritaire est instable (Buchanan, 2003, p. 13).

A contrario, une majorité stable risque de conduire à une exploitation des minorités par la majorité, c'était justement la préoccupation de Buchanan, qui consistait à chercher un modèle de prévention de la discrimination contre les minorités plutôt que la stabilité des résultats politiques. La question, du point de vue d'un économiste, était de savoir comment obtenir une combinaison d'efficacité et de justice selon la règle de la majorité<sup>8</sup> (Buchanan, 2003, p. 14).

### **2.2.2. L'unanimité au lieu de la majorité**

Dans sa publication de 1896, Knut Wicksell a dénoncé l'injustice et l'inefficacité résultant de la règle de la majorité absolue, qui impose des coûts et des dommages à une large population de citoyens et de contribuables. Il suggérait la révision de la règle de la majorité pour tendre vers l'unanimité (Buchanan, 2003, p. 14).

---

<sup>8</sup> Buchanan s'est inspiré des travaux de l'économiste Suédois Knut Wicksell, considéré comme la plus importante figure des précurseurs de la théorie du Public Choice (Buchanan, 2003, p. 14).

### **2.2.3. Coûts injustes de la majorité dans les communautés paysannes**

En étudiant le cas des électeurs agriculteurs vers la fin des années 50, Gordon Tullock a montré que la règle de la majorité permet à des coalitions de tels agriculteurs de générer des résultats électoraux qui imposent des coûts injustes à l'ensemble de la communauté tout en produisant des dépenses inefficaces sur les routes locales, chacun veut faire réparer sa route locale avec des coûts supportés par l'ensemble de la communauté<sup>9</sup> (Buchanan, 2003, p. 14).

### **2.3. L'apport de base : « The Calculus of Consent<sup>10</sup> »**

Sa contribution majeure était d'identifier deux niveaux de structures de prise de décision collective. Il était question de distinguer la politique ordinaire de la politique constitutionnelle<sup>11</sup>. La première est constituée des décisions prises par des instances législatives, la seconde concerne les décisions prises au sujet des règles de la politique ordinaire (Buchanan, 2003, p. 14). Sa problématique centrale était de trouver des garde-fous constitutionnels contre l'exploitation politique des minorités, cette dernière peut avoir lieu si la somme des impôts payés par un individu est supérieure à la valeur des biens et services publics reçus (Gruening, 2001, p. 7). Pour résoudre cette problématique tout en respectant les contraintes de l'efficacité et de la justice, la règle de la majorité peut être admise à fonctionner dans le domaine de la politique ordinaire, à condition qu'elle soit encadrée par un consensus général sur la constitution ou sur les règles qui définissent et limitent les champs d'intervention de la politique ordinaire. C'est à ce stade que l'idée de Knut Wicksell de l'unanimité ou au moins d'une super-majorité pourrait être transposée (Buchanan, 2003, p. 15).

### **2.4. Apports successeurs**

#### **2.4.1. La recherche de rente (Rent seeking)<sup>12</sup>**

Selon cet apport, la compréhension et l'explication de l'interaction humaine dépendent de manière critique de ses réponses prévisibles à des incitations mesurables. Plus concrètement, l'apport suppose que si la politique a de la valeur, les gens vont investir des ressources et des efforts pour capturer cette valeur. Il montre également comment cet investissement est un

---

<sup>9</sup> Ce travail précurseur avait fait l'objet d'une piste de coopération entre Tullock et Buchanan pour écrire le texte fondateur de la théorie du Public Choice en 1962.

<sup>10</sup> Ouvrage publié par Buchanan et Tullock en 1962.

<sup>11</sup> Ce n'était pas une invention, mais l'idée était d'apporter cette distinction au champ des analyses économiques, car elle était depuis toujours une affaire du droit constitutionnel.

<sup>12</sup> Il s'agit d'une problématique de recherche initié par un article de Gordon Tullock en 1967, avant que le titre soit porté par un article de l'auteur Anne Krueger en 1974 (Buchanan, 2003, p. 15).

gaspillage dans un sens agrégé de la valeur. L'idée générale est de transmettre la motivation du profit, de la sphère économique à la sphère politique (Buchanan, 2003, p. 15).

#### **2.4.2. Le système polycentrique**

Gruening (2001, p. 7) soutient que des auteurs comme Friedrich Hayek, Elinor Ostrom, Emanuel S. Savas, se sont préoccupés par l'invention d'un système administratif polycentrique (contrairement au système monocentrique des Progressistes) présentant les caractéristiques suivantes :

- La fourniture et la production de services sont séparées ;
- Les vendeurs privés et les vendeurs publics sont en concurrence pour les contrats de production ;
- La taille des unités de production et des unités publiques de consommation n'est pas nécessairement identique ;
- Possibilité de réalisation des économies d'échelles et des contrats intergouvernementaux efficaces, notamment entre unités de production et unités de consommation publique ;
- Système adéquat avec un régime décentralisé ou/et fédéral ;
- Il favorise l'usage des systèmes de financement transparents tels que les frais d'utilisation, les bons pour les biens publics et les possibilités pour les citoyens en tant que clients d'opérer des choix ;
- Plusieurs personnes prendraient des décisions en fonction de leurs préférences et connaissances personnelles.

#### **2.5. Approches opposées à la théorie du Public Choice**

Chaque composante de la théorie du choix public est directement en conflit avec l'administration publique classique et néoclassique.

##### **2.5.1. L'approche bureaucratique**

Selon les théoriciens du Public Choice, les organisations bureaucratiques (organisations partiellement ou totalement non évaluées sur les marchés) présentent un certain nombre de défaillances graves (Gruening, 2001, p. 6) notamment :

- Une forte tendance vers l'accumulation de tâches et de ressources, vers un conservatisme radical et vers une incapacité d'accomplir certaines tâches par force de loi ;
- Les tendances vers l'utilisation inefficace des ressources ;

- L'exploitation de certains groupes est renforcée par la budgétisation traditionnelle, par les comités représentatifs et par les cadres des organisations bureaucratiques.

### **2.5.2. La théorie classique de la démocratie**

Les notions postulées par la théorie classique de démocratie sont discutables au point de vue des auteurs du Public Choice, telles que la notion d'intérêt public ou de bien commun. Dans la mesure où la majorité produite dispose d'une incitation à gaspiller les ressources financées par les contribuables de la minorité (Gruening, 2001, p. 6).

### **2.5.3. L'Etat providence et l'approche progressiste**

Les spécialistes du choix public se sont permis de juger l'Etat providence que les progressistes et leurs compagnons de l'administration publique ont construit (Gruening, 2001, p. 6). A ce titre, Buchanan qualifie sa théorie comme étant « *La théorie de défaillance du gouvernement* » qui est comparable à « *la théorie de défaillance du marché* » provenant de la théorie économique de l'Etat Providence durant les années 30 et 40 (Buchanan, 1984, p. 11). De l'autre côté, l'une des critiques adressées à la théorie du Public Choice, l'accuse d'être biaisée par l'idéologie. Buchanan (2003, p. 16) justifie la position du Public Choice par la prévalence de l'idéologie socialiste, qui était soutenue par l'Economie de l'Etat Providence et qui a concentré ses efforts sur l'identification des défaillances des marchés. La théorie du Public Choice viendrait donc redresser cette « *déviaton* » plutôt que fournir une idéologie anti-gouvernementale.

### **2.5.4. Le discours de la « Morale »**

Une critique plus provocatrice du choix public est centrée sur la prétention qu'il est immoral (Buchanan, 2003, p. 16). Les modèles économiques de comportement incluent la richesse nette, une variable mesurable et importante que les individus cherchent à maximiser. La condamnation morale du choix public est centrée sur le transfert présumé de cet élément de la théorie économique à l'analyse politique (Buchanan, 2003, p. 16).

La réponse de Buchanan (2003, p. 17) stipule que les personnes ne deviennent pas facilement des « *eunuques économiques* » lorsqu'elles passent du marché à la participation politique. Ceux qui réagissent de manière prévisible aux incitations ordinaires sur le marché ne manquent pas de capacités pour répondre quand ils agissent en tant que citoyens.

### **2.5.5. Le New-Labour**

Mark Bevir estime que plusieurs raisons liées peuvent être données pour justifier l'échec des réformes proclamées par les théoriciens du Public Choice. Il s'agit principalement de la marée changeante des courants intellectuels et politiques. Dans une certaine mesure, les chances de

la théorie du choix public et du néolibéralisme ont baissé, alors que celles des sociaux-démocrates réformistes et des théoriciens du réseau ont augmenté. La montée du Labour Party au Royaume-Uni est peut-être l'exemple le plus évident de cette vague (Bevir, 2009, p. 12).

## 2.6. Autres apports de la nouvelle économie institutionnelle

Etant donné que la théorie du public choice est une composante de la nouvelle économie institutionnelle, il existe bien d'autres théories (Tableau N°1) qui partagent avec cette approche les mêmes hypothèses sous-jacentes et qui fournissent un background théorique au NPM :

**Tableau N°1 Autres composantes théoriques de la nouvelle économie institutionnelle**

<b>Théories</b>	<b>Idées de base</b>	<b>Auteurs</b>
<b>L'Economie néo-autrichienne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les économistes néo-autrichiens traitent principalement des dilemmes de l'ordre social planifié et non planifié ;</li> <li>- Ils ont une très forte préférence pour la liberté individuelle et soulignent la nécessité des lois (y compris les lois fiscales) pour éviter les discriminations ;</li> <li>- Ils s'opposent à l'État-providence, qu'ils considèrent comme une forme de tyrannie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Friedrich von Hayek</li> <li>- Ludwig von Mises</li> </ul>
<b>La théorie des droits de la propriété</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle traite de la répartition efficace des droits de propriété sur les ressources.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harold Demsetz</li> </ul>
<b>Théorie de l'agent-principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle met l'accent sur les problèmes auxquels se heurtent les supérieurs pour le suivi du comportement de leurs subordonnés et dans la création d'incitations pour ce comportement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- John Winsor Pratt</li> <li>- Richard Zeckhauser</li> </ul>
<b>Economie du coût des transactions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle traite de la question du savoir quand les marchés ou les hiérarchies sont utilisés comme des arrangements efficaces pour l'organisation de la production.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eaton Williamson</li> </ul>

**Source : Gruening (2001, p. 7)**

Si la théorie du Public Choice a introduit dans la scène publique les notions de base de la politique et de l'économie néolibérale telles que la liberté des individus, l'économie du marché et la libre concurrence. Le NPM a également été influencé par un second courant qui est le Managérialisme (Bevir, 2009; Gruening, 2001; Hood, 1991; Klikauer, 2013, 2015, 2019).

### 3. Seconde assise théorique du NPM : Le Managérialisme

#### 3.1. Travaux précurseurs au NPM :

Le managérialisme a été formé des travaux du mouvement international du management scientifique (des auteurs comme Judith Merkle, Christopher Pollitt, Leonard John Hume), des idées « *Free to manage* » basées sur l'expertise technique de Shane Martin et des travaux de Thomas Peters et Robert Waterman sur la culture de l'excellence (Hood, 1991, p. 6).

Merkle (1980) considère que l'école du Management scientifique a affecté non seulement l'industrie moderne mais aussi l'organisation de l'Etat. Elle relate l'influence du Management scientifique sur l'administration publique qu'elle perçoit comme idéologique. Pour elle, le Management scientifique Taylorien et la démocratie représentent une incompatibilité de l'administration publique, entre le service des contraintes opérationnelles et les priorités politiques. Elle est plutôt pour un compromis ou une révolution proclamant la restructuration du gouvernement, la création d'une « *utopie* » technocratique pour atteindre l'efficience et pour réconcilier le conflit des classes.

Hume (1981), reprend l'approche de Jeremy Bentham (1748-1832) sur le management des administrations publiques, qui doivent fonctionner comme des gardiennes efficaces et réceptives des intérêts de la communauté. Hume (1981) estime que la pensée politique du dix-huitième siècle était plus riche en idées sur l'organisation du gouvernement et que les qualités particulières de Bentham permettait d'élargir et d'approfondir ces idées (le management public) bien plus que ses contemporains ne l'avaient prévu.

Peters & Waterman (1982), ont prétendu mettre fin à l'époque du Management Rationnel. En se basant sur l'étude des entreprises les plus excellentes, ils ont publié leur célèbre ouvrage « *In the search of excellence* ». Et comme l'homme est un être qui n'est pas toujours rationnel, les auteurs se sont livrés à la définition des facteurs constituant la culture d'excellence qui doit être imprégnée dans les membres des organisations au lieu des règles rationnelles : Favoriser l'action, être à l'écoute du client, favoriser l'autonomie et l'innovation, fonder la productivité sur la motivation du personnel, se réunir autour de valeurs- clés, adopter une structure simple, combiner souplesse et rigueur et se limiter à son savoir-faire.

A l'instar de Merkle et sa proclamation pour une révolution, Pollit (1990) décrit les réformes ayant touché l'administration publique Américaine comme une révolution du Management : De nouvelles techniques de budgétisation, d'évaluation et de gestion du rendement ont été appliquées (Fonction publique, santé, éducation, et services locaux).

Après avoir passé en revue les travaux précurseurs constituant le Managérialisme du NPM tels que recensés par le « père spirituel » du concept du NPM Christopher Hood. Il convient par la suite de présenter les définitions apportées par la littérature au concept du Managérialisme.

### 3.2. Définitions du Managérialisme

On recense deux définitions francophones du concept : celle de Chanlat (1998) et de Avare & Sponem (2008). La première définit le managérialisme comme étant : « *le système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion* » (Chanlat, 1998, p. 20). L'auteur rajoute que le managérialisme est un output d'« *une société de gestionnaires* » qui a pour ambition de « *rationnaliser* » tous les domaines de la vie sociale.

Dans la même lignée, Avare & Sponem (2008, p. 111), lient le managérialisme à la rationalité instrumentale de Weber portant sur l'adaptation des moyens aux fins. A cet effet, le managérialisme conduit à « *faire l'hypothèse d'agents rationnels qui font ce qui leur est utile et poursuivent leur intérêt de manière appropriée* » (Avare & Sponem, 2008, p. 111).

Le constat majeur que l'on peut tirer de ces définitions est que les deux associent managérialisme et rationalisation. Or, l'apport de référence Anglo-américain sur le managérialisme (Peters & Waterman, 1982), substitue les stratégies humanistiques au Management Rationnel. C'est pour cette raison que nous préférons l'utilisation de cette formule : « *la Managérialisation de toutes les sphères de la vie sociale* » à la place de « *la rationalisation de toutes les sphères de la vie sociale* ». Pour approcher davantage ce concept, nous mettons l'accent sur d'autres définitions récentes mobilisées par Klikauer (2013, 2015).

#### 3.2.1. Définition négative versus définition positive

Nous commençons d'abord par la définition la plus récente émise par (Klikauer, 2015, p. 1), selon laquelle le managérialisme peut être défini positivement (*what something is*) et négativement (*what something is not*). S'agissant de la définition négative, le managérialisme n'est pas simplement une méthode de gestion moderne, il n'est également pas un modèle institutionnel. Sur le plan positif, le managérialisme est une idéologie, les écoles de commerce modernes étant sa pépinière la plus fertile (Klikauer, 2015, p. 1). D'où le rôle des lauréats des écoles de commerce dans la Managérialisation de la vie sociale.

#### 3.2.2. Définition par l'excessivité des pratiques de Management

En liaison avec la définition précédente, le terme managérialisme peut être utilisé de façon désobligeante pour décrire les organisations perçues comme ayant une prépondérance ou un

excès de Managérialisation en termes de techniques, de solutions, de règles et de personnel, surtout si celles-ci semblent aller à l'encontre du sens commun des observateurs (Klikauer, 2013, p. 1).

### 3.2.3. Définition radicaliste voire caricaturale

Robert Lock définit le managérialisme comme le phénomène « qui se produit quand un groupe appelé 'Management' prive les propriétaires et les employés d'une organisation de leur pouvoir de décision et légitime cette prise de contrôle par sa formation supérieure en gestion et par sa possession exclusive d'un savoir et d'un savoir-faire quant au bon fonctionnement de l'organisation » (Cité par Klikauer, 2013, p. 2). Certes, cette définition s'avère très agressive et manque d'une justification empirique, mais elle reflète l'aspect controversé du Managérialisme et ses effets sur la scène intellectuelle et sert de base pour établir des définitions plus englobantes.

### 3.2.4. Définition englobante :

Klikauer (2013) a débouché sur sa propre définition du Managérialisme qui consolide tout ce qui a été dit précédemment sur ce concept :

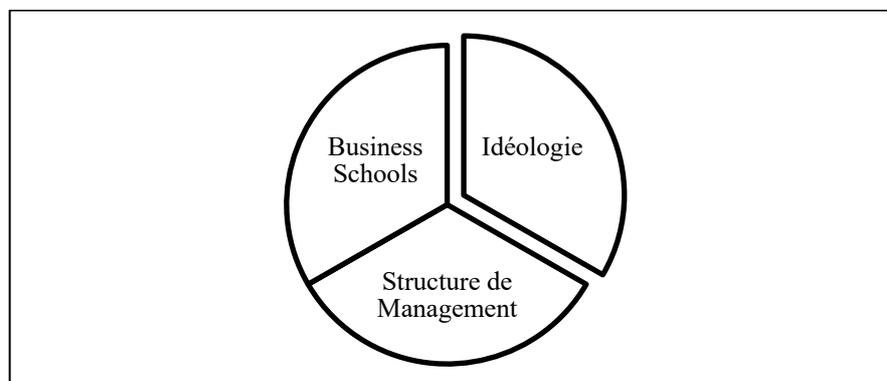
*« Le managérialisme combine la connaissance en gestion et l'idéologie pour s'établir systématiquement dans les organisations et la société tout en privant les propriétaires, les employés et la société civile (sociale-politique) de tous les pouvoirs décisionnels. Le managérialisme justifie l'application de techniques managériales à tous les secteurs de la société sur la base de l'idéologie supérieure, de la formation d'experts et de la possession exclusive des connaissances managériales nécessaires pour gérer efficacement les entreprises et les sociétés »* (Klikauer, 2013, p. 2).

Cette définition légitime les déclarations de Robert Lock, tout en mettant l'accent sur des variables importantes : « *L'idéologie* », « *l'expansion* » aux autres secteurs de la vie sociale et « *la connaissance en gestion* » comme étant des composantes du Managérialisme.

### 3.3. Composantes

Klikauer (2013) propose deux formules pour traiter de la composition du Managérialisme. La première est illustrée par la figure N°1 :

**Figure N° 1 Composantes du Managérialisme (1/2)**



**Source (Klikauer, 2013, p. 1)**

La figure N°1 permet de visualiser trois types de composantes du Managérialisme (Klikauer, 2013, p. 1):

- **Institutionnelle** : Les Business Schools qui forment des managers professionnels et qui leur confèrent leur source de légitimité « *la connaissance en gestion* » ;
- **Structurelle** : Régimes de managements établis et opérants dans les firmes ;
- **Idéologique** : qui définit ses fins et les moyens mobilisés pour atteindre ces fins.

La seconde composition proposée par Klikauer (2013, p. 3) correspond à la formule présentée dans la figure N°2:

**Figure N° 2 Composantes du managérialisme (2/2)**

**Management + Idéologie + Expansion = Managérialisme**

**Source : Klikauer (2013, p. 3)**

La composante la plus puissante dans les deux formules étant l'idéologie. Elle est définie comme une vision globale, une façon de voir les choses, un ensemble d'idées qui constituent des objectifs, des attentes et des actions (Klikauer, 2013, p. 3). Mais l'idéologie du managérialisme ne prend son caractère phénoménal qu'après une expansion globale. Cette expansion des techniques managériales est plus qu'une croissance quantitative du management. C'est un changement fondamental dans le caractère des forces managériales de base qui s'infiltrent dans tous les aspects de la vie humaine (Klikauer, 2013, p. 60).

Parmi les aspects de la vie humaine et sociale, figure l'organisation de la chose publique. Lorsque le managérialisme a commencé à s'infiltrer dans l'administration publique, il a pris les entreprises comme modèle : via l'application incessante des techniques de gestion à l'administration publique, parallèlement à l'expansion du managérialisme dans les domaines de politique publique (Klikauer, 2013, p. 6).

Après cet aperçu sur le concept du Managérialisme. Il convient à l'issue de cette section de le confronter à son partenaire théorique dans le cadre du NPM : La théorie du Public Choice. En effet Hood (1991) qualifie le NPM comme un mariage de ces deux mouvements mutuellement opposés. Il semble évident donc de puiser dans la littérature les aspects de cette opposition.

#### **4. Discussion : Le Managérialisme VS le Public Choice**

##### **4.1. Opposition autour de la rationalité**

La théorie du Public Choice proclame des acteurs rationnels dans la scène de la politique publique, comme étant des individus libres et capables de défendre leurs intérêts et de maximiser leur fonction d'utilité dans le cadre du « marché » politique. Certes, au cours des années 70, une telle pensée rationnelle dominait la gestion publique. Cependant vers le début des années 80, le livre « *In Search of Excellence* » de Peters et Waterman (1982) a changé la donne, ces auteurs ont montré que les meilleures entreprises ne s'appuyaient pas sur un Management Rationnel, ils ont suscité une discussion publique intense et ont poussé les entreprises à transiter vers un style plus humaniste, et de là la propagation de ce mouvement dans les administrations publiques ne s'est pas faite attendre (Gruening, 2001, p. 11).

##### **4.2. Opposition idéologique**

Même si la théorie du Public Choice est fortement appuyée par l'idéologie néolibérale, la montée du managérialisme allait de pair avec les réformes Thatcheristes orientées vers le marché, le rationalisme économique et avec le néolibéralisme (Klikauer, 2013, p. 5). Cependant Le néolibéralisme adopte un agenda politique agressif que le Managérialisme n'a pas (déréglementation, abolissement de l'État-providence, antisindicalisme agressif, politique budgétaire restrictive, etc.). A contrario, le managérialisme n'est pas préoccupé par ce type de questions politiques, sa vocation étant la gestion du capitalisme et de la société, les deux devraient refléter la façon dont les entreprises sont gérées (Klikauer, 2013, p. 5). Pour le managérialisme, les techniques de gestion des entreprises constituent le référentiel de base, pour le Public Choice, c'est le marché libre.

#### 4.3. « Marketisation » VS « Managérialisation »

Le NPM a deux principaux volets: la « *Marketisation* » ou la marchandisation et le « *Corporate-Management* » (Bevir, 2009, p. 10). Ce dernier correspond à l'application au secteur public des idées et des techniques issues de la gestion du secteur privé (Bevir, 2009, p. 11). Le premier se matérialise par l'application des principes de la théorie du Public Choice liés au marché libre et à la scène de la politique publique. Le contenu des réformes apporté par chacun de ces deux volets est différencié via le tableau N°2 :

**Tableau N° 2 Comparaison du contenu des réformes publiques apportées par la Marketisation et la Managérialisation**

Marketisation	Managérialisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privatisation ;</li> <li>- Sous-traitance de la commande publique ;</li> <li>- Quasi-marchés ;</li> <li>- Choix du consommateur ;</li> <li>- Transfer de la prestation des services publics aux agences autonomes ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation de la performance ;</li> <li>- Gestion Axée sur les Résultats ;</li> <li>- Evaluation de la performance ;</li> <li>- Raisonnement coût-avantage et optimisation des ressources ;</li> <li>- Proximité avec le client (usager des services publics).</li> </ul>

Source : Bevir (2009, pp. 10–11)

#### 4.4. « Free to choice » VS « Free to manage »

Hood (1991, p. 6) estime qu'il reste à voir si les partenaires de ce mariage sont totalement compatibles (Managérialisme et Public Choice). « *Free to manage* » est un slogan plutôt différent de « *free to choose* », le conflit entre les deux est toujours présent, sachant que la domination relative des deux partenaires varie selon les pays.

### Conclusion

La double composition théorique du NPM, interroge la connaissance produite par les chercheurs en Management Public, en vue de statuer via des études de contextes sur les facteurs incitatifs des grandes réformes des services publics. Ainsi, si l'importance est accordée aux programmes de privatisation, de désengagement de l'Etat et de réduction de l'intervention des entités publiques, les explications du Public Choice seraient plus évidentes. A contrario, si l'effort réformateur est orienté vers l'instrumentation et l'adoption de nouvelles techniques de gestion et de nouvelles fonctions de support (Comptabilité financière, contrôle des coûts, audit, Risk management, Marketing et CRM etc.), l'explication soutenue par le managérialisme serait plus dominante. Des configurations hybrides pourraient être

envisageables, le défi dans ce cas serait de mesurer la prépondérance de chacune de ces deux approches.

Tant que la recommandation fournie est d'orienter les études empiriques vers des contextes spécifiques, il serait judicieux d'intégrer d'autres cadres théoriques pour approcher les questions liées aux réformes du NPM. Par exemple, la théorie de la Contingence (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967; Lüder, 1992, 2002) accorde à l'environnement et au contexte un rôle déterminant des structures de l'organisation. En outre, étant donné que les décisions de réforme sont avant tout des jeux de pouvoir entre décideurs publics et citoyens, un intérêt se porte aux approches de la gouvernance à l'instar la théorie de l'agence (en considérant éventuellement que le citoyen assume le rôle du principal « *propriétaire de la chose public* » et le gestionnaire public en soit l'agent) (Boon, 2018; Maimunah, 2016; Tanjeh, 2016; Tran et al., 2021). La diversité des cadres théoriques pourrait se multiplier davantage si les chercheurs s'intéressent au pourquoi de la diffusion et de la similarité des pratiques managériales partout dans le monde. Dans ce sens, la théorie Néo-Institutionnelle (Dimaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Powell & DiMaggio, 2012; Scott, 2013) et la théorie de la Diffusion des Innovations (Dearing & Cox, 2018; Rogers, 1983; Rogers et al., 2019) se prêtent parfaitement à ce genre de problématiques.

Au de-là des facteurs explicatifs des réformes NPM, l'applicabilité de ces réformes pourrait également être interrogée dans le cadre des travaux de recherche. Le recours excessif aux méthodes de gestion provenant du secteur privé devient de plus en plus contesté (Bolívar et al., 2007, p. 524), du fait que les ministères par exemple agissent comme '*des pseudo-entreprises*' dans le cadre des normes propres au secteur privé. A ce titre Benito et al. (2007, p. 329) préconisent de reconnaître la réalité du secteur public et d'adapter les réformes de gestion à ses besoins spécifiques.

Enfin, Il ne faut pas manquer de rappeler que l'émergence des nouvelles pratiques de gestion dans le secteur public s'est faite dans les pays les plus développés, il va donc sans dire que leur applicabilité dans les pays en voie de développement reste à prouver (Pillay, 2008, p. 396), car les méthodes considérées comme universellement efficaces ne donnent pas forcément les mêmes résultats (Sezen, 2011, p. 348). La conclusion étant d'adapter le cadre théorique mobilisé à l'objet et au contexte de recherche sans se limiter aux théories fondatrices du NPM détaillées dans le présent papier.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public: avantages et limites. *Gestion et Management Publics*, 5, 1–14.
- Avare, P., & Sponem, S. (2008). Le managérialisme et les associations. In *La gouvernance des associations* (pp. 111–129). Eres.
- Benito, B., Brusca, I., & Montesinos, V. (2007). L'harmonisation des systèmes gouvernementaux d'information financière : le rôle des IPSAS. *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, 73(2), 323–350. <https://doi.org/10.3917/risa.732.0323>
- Bevir, M. (2009). Key concepts in governance. In *Key Concepts in Governance*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446214817>
- Bolívar, R., Galera, M. P., & Navarro, A. (2007). La juste valeur comptable pourrait-elle être utile, dans le cadre des modèles du NMP, aux utilisateurs d'informations financières ? *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 73(3), 521–551. <https://doi.org/10.3917/risa.733.0521>
- Boon, J. (2018). Moving the governance of shared service centres (SSCs) forward: juxtaposing agency theory and stewardship theory. *Public Money & Management*, 38(2), 97–104.
- Buchanan, J. M. (1984). Politics without romance: A sketch of positive public choice theory and its normative implications. In J. M. Buchanan & R. D. Tollison (Eds.), *The theory of public choice-II* (2nd ed., pp. 11–22). University of Michigan Press.
- Buchanan, J. M. (2003). Public choice: politics without romance.[Article reprinted from *Imprimus*, Mar 2003.]. *Policy: A Journal of Public Policy and Ideas*, 19(3), 13–18.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). The Management of Innovation. In *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1496187>
- Chanlat, J.-F. (1998). *Sciences sociales et management: plaidoyer pour une anthropologie générale* (Issue 97). Presses Université Laval.
- Charbonneau, M. (2012). Nouveau management public. In L. Côté & J.-F. Savard (Eds.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)
- Christiaens, J., Vanhee, C., Manes-Rossi, F., Aversano, N., & Van Cauwenberge, P. (2015). Les conséquences des IPSAS sur la réforme des rapports financiers du gouvernement : Comparaison internationale. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 81(1), 171–191. <https://doi.org/10.3917/risa.811.0171>

- Dearing, J. W., & Cox, J. G. (2018). Diffusion of innovations theory, principles, and practice. *Health Affairs*, 37(2), 183–190.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1–25. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00041-1)
- Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hume, L. J. (1981). Bentham and Bureaucracy. In *Cambridge Studies in the History and Theory of Politics*. Cambridge University Press.
- Kalimullah, N. A., Alam, K. M. A., & Nour, M. M. A. (2012). New Public Management: Emergence and Principles. *BUP Journal*, 1(1), 1–22.
- Klikauer, T. (2013). Managerialism: A critique of an ideology. In *Managerialism: A Critique of an Ideology* (1st ed.). Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9781137334275>
- Klikauer, T. (2015). What Is Managerialism? *Critical Sociology*, 41(7–8), 1103–1119. <https://doi.org/10.1177/0896920513501351>
- Klikauer, T. (2019). A preliminary theory of managerialism as an ideology. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 49(4), 421–442. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jtsb.12220>
- Laufer, R., & Burlaud, A. (1980). *Management public : Gestion et légitimité*. Dalloz.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
- Lévesque, B. (2013). Social innovation in governance and public management systems: toward a new paradigm. In F. Moulaert (Ed.), *The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research* (pp. 23–39). Edward Elgar Publishing.
- Lüder, K. (1992). A Contingency Model of Governmental Accounting Innovations in the Political- Administrative Environment. *Research in Governmental and Nonprofit Accounting*, 7, 99–127.
- Lüder, K. (1994). The ‘contingency model’ reconsidered: experiences from Italy, Japan and

- Spain. *Perspectives on Performance Measurement and Public Sector Accounting*, 1–15.
- Lüder, K. (2002). Research in Comparative Governmental Accounting over the Last Decade – Achievements and Problems. In V. Montesinos & J. M. Vela (Eds.), *Innovations in Governmental Accounting* (pp. 1–22). Springer Science+Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4757-5504-6>
- Maimunah, M. (2016). Implementation of Accrual Accounting: Review of Readiness and Arising Problem. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 480–485. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.023>
- Merkle, J. A. (1980). *Management and ideology: The legacy of the international scientific management movement* (1st ed.). University of California Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming government*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Peters, T. J., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-run Companies* (1st ed.). Harper & Row.
- Pillay, S. (2008). Une écologie culturelle pour le nouveau management public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 74(3), 395–418. <https://doi.org/10.3917/risa.743.0395>
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the public services: The Anglo-American experience* (1st ed.). Blackwell.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press.
- Rogers, E. M. (1983). Diffusion of Innovations. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2019). Diffusion of Innovations 1. In *An Integrated Approach to Communication Theory and Research* (pp. 415–434). Routledge.
- Saussois, J.-M. (2008). Théories des organisations et management public : quel rapport ? *Politiques et Management Public*, Vol. 26/3, 101–109. <https://doi.org/10.4000/pmp.1523>
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.

- Sezen, S. (2011). Les explications internationales par opposition aux explications nationales des réformes administratives : le cas de la Turquie. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 77(2), 327–352. <https://doi.org/10.3917/risa.772.0327>
- Tanjeh, M. S. (2016). Factors influencing the acceptance of international public sector accounting standards in Cameroon. *Accounting and Finance Research*, 5(2), 71–83.
- Tollison, R. D. (1984). Public Choice: 1972-82. In J. M. Buchanan & R. D. Tollison (Eds.), *The Theory of Public Choice - II* (2nd ed., pp. 3–8). The University of Michigan Press.
- Tran, Y. T., Nguyen, N. P., & Hoang, T. C. (2021). The role of accountability in determining the relationship between financial reporting quality and the performance of public organizations: Evidence from Vietnam. *Journal of Accounting and Public Policy*, 40(1), 106801.