

Nouvelle gestion publique : abattre la bureaucratie pour mieux la renouveler

David Giauque

DANS **LES POLITIQUES SOCIALES** 2010/1 n° 1-2, PAGES 57 À 68
ÉDITIONS **SERVICE SOCIAL DANS LE MONDE**

ISSN 1374-1942

DOI 10.3917/lps.101.0057

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-les-politiques-sociales-2010-1-page-57?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Service social dans le Monde.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Nouvelle gestion publique : abattre la bureaucratie pour mieux la renouveler

David Giaque

Université de Lausanne et Institut d'études politiques et internationales (IEPI),
Lausanne, Suisse

La nouvelle gestion publique, la NGP, correspond à un souci légitime, soit de contribuer, par de nouveaux principes et outils de gestion, à rationaliser le fonctionnement interne des administrations publiques dans l'espoir d'améliorer leur efficacité et efficacie. En période de crise économique et donc de moindres recettes fiscales, gageons que ces objectifs vont connaître un regain de popularité. La plupart des pays de l'OCDE ont mis en œuvre, de façon fort disparate par ailleurs, des réformes visant à une plus grande performance de leurs administrations publiques. Ces initiatives politiques prennent forme dès la fin des années 1980 pour connaître un développement plus conséquent au milieu des années 1990.

S'il est bien difficile, du fait principalement de la diversité des méthodes de rationalisation sollicitées, de faire un inventaire global de ces expériences, il est toutefois possible de tirer un premier bilan organisationnel et humain des efforts entrepris. Évidemment, il n'est pas question, dans le présent article, d'évaluer de manière exhaustive les démarches de la NGP, mais plutôt de s'arrêter quelques instants sur les conséquences inattendues (Selznick, 1966) des changements aux niveaux principalement organisationnels et humains.

L'une de ces conséquences inattendues concerne principalement le fossé existant entre les objectifs énoncés dans les bréviaires réformateurs et les résultats concrets, observés et mesurés sur le terrain. Dans le cadre, certes limité, du présent article, nous allons examiner plusieurs conséquences inattendues de ces réformes inspirées de la "philosophie" NGP.

Aussi, après avoir rapidement exposé les principaux axes et objectifs initiaux de la NGP, nous aborderons certaines des conséquences inattendues dont nous parlions précédemment. Il nous sera dès lors possible de montrer qu'il existe des zones d'ombre importantes suite aux efforts de modernisation, notamment une perte de repères de la part des agents publics, confrontés qu'ils sont bien souvent à des règles organisationnelles multiples, parfois contradictoires et, en conséquence, de plus en plus inintelligibles.

1. La "philosophie NGP"

Il n'est pas question ici de s'attarder trop longuement sur la définition de la NGP, tant celle-ci a d'ores et déjà fait l'objet de multiples développements théoriques (Christensen/Laegreid, 2007; Giaucque, 2005; Pollitt, 2000; Varone/Bonvin, 2004). Néanmoins, pour la bonne compréhension de notre argumentaire, il est utile d'évoquer les principaux objectifs qui constituent, selon la littérature scientifique à disposition, les fondements de cette philosophie NGP :

- * Créer des organisations spécialisées autour de produits, notamment en externalisant les prestations.
- * Introduire la concurrence entre les organisations publiques et entre les employés en pratiquant l'évaluation et l'audit de manière intensive.
- * Orienter la gestion des entités publiques sur la base des principes et outils managériaux en vigueur dans les entreprises privées.
- * Séparer les activités stratégiques des activités opérationnelles pour clarifier les responsabilités.
- * Formaliser des indicateurs standards et mesurables de performance, qui s'appliqueront à l'évaluation des organisations, mais également des collaborateurs.
- * Rendre les organisations publiques plus flexibles et aptes à faire face aux changements socio-économiques de leur environnement.

Il est à relever également que la plupart des scientifiques ayant étudié la NGP s'accordent pour considérer celle-ci comme étant alimentée par une logique "marchande", en vigueur dans les entreprises privées. Cette volonté de marchandisation des organisations publiques repose principalement sur l'idée que le marché constitue un moyen de coordination des activités humaines beaucoup plus efficace que l'organisation bureaucratique (du Gay, 2000 ; Ferlie/Ashburner/Fitzgerald/Pettigrew, 1996 ; Frant, 1998 ; Gregory, 2002 ; Lynn, 1998 ; Mathiasen, 1999 ; Symons/Deschênes, 2000). Aussi, même si un tel point de vue est largement contesté et contestable, il n'en reste pas moins que la NGP, tout comme la plupart des principes de management du reste, se fonde sur des croyances ou des idéologies (Alter, 2005) qui ont le mérite de lever certaines incertitudes quant au comportement humain dans le cadre d'organisations productives.

2. Des conséquences inattendues

Partant des objectifs présents dans la mouvance NGP et présentés ci-dessus, nous pouvons maintenant aborder les résultats concrets obtenus par les réformes elles-mêmes. Pour ce faire, une petite note méthodologique s'impose. Afin de mener à bien notre démonstration, nous nous baserons sur un certain nombre d'articles scientifiques récents qui se sont intéressés à l'évaluation des impacts réels des réformes de type NGP. Ces articles partent du principe que les théories du management doivent être évaluées à l'aune des résultats empiriques, le réel étant ensuite confronté aux hypothèses théoriques pour dégager le degré de validité explicative du modèle théorique. Or, même s'il est douteux que la NGP ne puisse être considérée comme une théorie scientifique (Gruening, 2001), il ne l'est guère de constater que cette philosophie contient des principes managériaux globaux considérés comme universellement justes et adaptables à toute organisation souhaitant augmenter ses performances. En d'autres termes, nous allons nous livrer ici à une réévaluation de certaines des croyances managériales contenues dans la philosophie NGP dans le but de déterminer quels sont les principes et outils qui effectivement fonctionnent dans la réalité. Confronter les faits aux hypothèses managériales permet donc un travail d'élagage entre ce qui est imaginé comme fonctionnant (les croyances) et ce qui fonc-

tionne réellement (les faits). Entrons maintenant dans les “proverbes” de la NGP (Simon, 1943; Simon, 1973).

a) L’externalisation des prestations permet une plus grande efficacité et efficacité organisationnelles. La première des croyances contenues dans les principes de la NGP se développe sur l’idée que l’externalisation, c’est-à-dire l’utilisation de prestataires de services privés, permet des gains de productivité importants, voire même augmenter la qualité des prestations. De sorte que l’externalisation, soit par la création d’agences externes à l’administration publique, soit par l’utilisation de contrats de prestations, est une stratégie largement utilisée dans une majorité des pays de l’OCDE (Fortin/Van Hassel, 2000). La question maintenant est de savoir si celle-ci tient véritablement ses promesses. Si l’on en croit des études récentes sur la question, l’externalisation n’aurait pas les résultats escomptés, c’est-à-dire que l’externalisation ne mènerait pas obligatoirement à plus de performance, mais plutôt, et il s’agit là d’un paradoxe, à une consolidation de la bureaucratie (Meier/O’Toole Jr., 2009). Plus encore, la relation semble réciproque dans la mesure où les chercheurs ont constaté que l’externalisation mène à la constitution d’une bureaucratie centrale plus importante et que cette bureaucratisation entraîne un surcroît d’externalisation. Ce paradoxe peut, semble-t-il, s’expliquer assez aisément. En effet, l’externalisation des prestations exige un certain contrôle des activités des mandataires, de sorte que l’administration publique centrale doit se renforcer pour effectuer un tel contrôle, notamment pour définir les indicateurs de gestion à partir desquels les prestataires externes seront évalués, mais également pour négocier les contrats de prestations. Inversement, si l’administration publique centrale gonfle, alors elle doit justifier son développement par un activisme en termes d’externalisation. De sorte que l’externalisation devient une fin en soi alors même qu’elle devrait être un moyen. Ce “cercle vicieux” bureaucratique, décelé dans de nombreux pays, n’est guère nouveau. Le sociologue français Michel Crozier, dans les années 1960 déjà, en avait étudié les mécanismes avec précision (Crozier, 1963). Évidemment, rien n’indique ici que l’externalisation puisse véritablement aboutir à une plus grande efficacité et efficacité organisationnelles dans

la mesure où, loin de contribuer à réduire la bureaucratie, cette pratique semble plutôt en favoriser le développement.

- b) Les organisations doivent être évaluées, soumises à un audit et comparées, ce qui permet ensuite une amélioration des prestations. L'évaluation fait maintenant partie intégrante de notre environnement. Les organisations publiques n'échappent guère à cette tendance majeure. Elles sont évaluées par leurs "clients", par des instances politiques, par des auditeurs externes, elles sont ensuite possiblement comparées entre elles et des classements voient le jour. Les hôpitaux, les universités, les écoles, les crèches, bref la quasi-totalité des secteurs de la société sont actuellement scrutés par de multiples instruments d'évaluation. Au-delà du fait que ce genre d'exercice comporte des coûts importants et bénéficie largement aux sociétés d'audit (Lapsley, 2009), argent qui n'est dès lors plus en mesure de bénéficier aux politiques publiques elles-mêmes, nous pouvons noter une autre conséquence inattendue de cette nouvelle doctrine managériale : la bureaucratisation rampante des organisations publiques elles-mêmes. En effet, confrontées à cette déferlante d'évaluations, les administrations publiques tentent de s'en protéger en consacrant une partie toujours plus importante de leur force de travail à l'auto-évaluation de leurs activités. Pour ne pas être prises au dépourvu par les inspecteurs externes, les organisations publiques "internalisent" la culture de l'audit. Cette culture de l'audit entraîne donc un déplacement des objectifs. Les agents publics se concentrent sur les indicateurs de performance, les tableaux de bord préalablement établis par les autorités politiques et/ou des agences externes, parfois au détriment des stratégies plus globales et de l'atteinte des objectifs des politiques publiques elles-mêmes (Emery/Giauque, 2005; Lapsley, 2009). Cette culture du contrôle, de l'audit peut donc provoquer un déplacement des objectifs organisationnels tout en contribuant à générer une bureaucratie supplémentaire. Ce qui n'était guère prévu dans les plans des réformateurs.
- c) Le succès organisationnel se trouve dans la stratégie ; c'est pourquoi il est nécessaire de séparer les activités opérationnelles des activités plus stratégiques. Cette doctrine managériale, que ne renieraient guère les adeptes de l'organisation scientifique du travail, est probablement l'un des plus vieux proverbes managériaux.

Étonnant, dès lors, de le retrouver dans les principes de la NGP tant il paraît suranné. Ceci dit, les avocats de la NGP estiment qu'il est dangereux que l'administration publique se mêle des affaires stratégiques, en principe du ressort des politiques membres des exécutifs et, inversement, que les politiques se sentent habilités à s'intéresser aux activités opérationnelles, considérées comme étant la responsabilité exclusive des agents publics. Mais, à nouveau, la réalité du terrain se charge de mettre à mal cette croyance. Premièrement parce qu'il n'est pas raisonnable de séparer deux fonctions, stratégiques et opérationnelles, plus complémentaires que fondamentalement opposées (Giauque/Resenterra/Siggen, 2009), mais également parce qu'une stratégie doit avant tout se construire sur les compétences opérationnelles. Il semble en effet incongru de soumettre une organisation à des changements stratégiques sans s'être assuré, auparavant, que ladite organisation possède les compétences idoines pour les mener à bien. Dit autrement, une organisation, qu'elle soit publique ou privée du reste, ne peut faire bien que ce que son personnel est préparé à faire. Les compétences des employés renseignent sur les stratégies à mener et non l'inverse. Cette évidence très pratique n'est malheureusement guère populaire dans les doctrines de gestion.

- d) Les organisations publiques doivent être flexibles pour faire face aux changements de façon permanente. Cette croyance managériale, largement répandue parmi les gestionnaires et contenue dans les principes de la NGP, est probablement le "proverbe" le plus popularisé actuellement en gestion publique. L'idée est séduisante en effet. Qui pourrait mettre en doute le fait qu'une organisation flexible, capable d'intégrer les changements de son environnement et d'y faire face rapidement soit plus performante? Ce consensus managérial, du moins en termes d'énoncé, fut même conceptualisé sous le vocable très scientifique « d'organisation en apprentissage permanent » (Argyris, 1995; Argyris/Schön, 1996). Le changement serait donc forcément préférable à la stabilité organisationnelle et, comme les administrations publiques sont imperméables aux changements, il est important de les pousser à s'adapter en permanence aux mutations socio-économiques. Or, encore une fois, ce dicton managérial ne résiste pas aux évidences empiriques. Les recherches scientifiques démontrent plutôt la

supériorité de la stabilité organisationnelle, voire même de la sécurité de l'emploi, en termes de performance organisationnelle (Blau, 1963 ; Meier/O'Toole Jr., 2009 ; Pfeffer/Sutton, 2007). Quelle est l'explication d'une telle curiosité, à l'inverse du bon sens managérial ? Ce phénomène s'explique tout simplement parce que des règles stables, des routines organisationnelles et des processus standardisés permettent aux acteurs de répondre de manière plus efficace aux imprévus. Les collectifs de travail, autrement dit, ont besoin de stabilité dans leurs efforts de coordination et de coopération. Il n'est donc guère raisonnable, d'un point de vue pratique, de constamment bouleverser les environnements de travail, de renouveler perpétuellement les règles organisationnelles ou de modifier les structures organisationnelles dans le but d'atteindre plus de performance. Tout porte à croire, au contraire, que de telles visées managériales conduisent plutôt à la désorganisation et à une moindre efficacité organisationnelle.

- e) Les meilleures organisations sont celles qui possèdent les meilleurs employés. Par conséquent, il s'agit de récompenser les meilleurs éléments pour pouvoir les conserver et décourager les moins bons employés, voire même les éliminer de la structure organisationnelle. Cette logique est implacable et largement diffusée même parmi les salariés eux-mêmes. Pas étonnant, dès lors, de constater que les administrations publiques se soient si rapidement emparées des recettes managériales visant à évaluer la performance individuelle des collaborateurs tout en tentant, tant bien que mal du fait de l'insuffisance des moyens financiers à laquelle elles sont confrontées, de distribuer des bonus aux plus méritants, voire des malus aux moins performants. Au-delà de la discussion extrêmement difficile et complexe sur la définition des indicateurs permettant de séparer "le bon grain de l'ivraie", cette doctrine managériale qui s'appuie sur l'idée que les mécanismes de marché et de concurrence sont efficaces pour gérer un collectif de travail n'est guère corroborée par les recherches empiriques. Premièrement parce qu'une telle évaluation individuelle nécessite une bureaucratie supplémentaire : il faut déterminer les indicateurs, évaluer les collaborateurs, prendre des mesures suite aux évaluations, assurer un suivi. D'autre part parce que cette croyance managériale privilégie l'individu au détriment du collectif de tra-

vail. Or, selon de nombreuses études à disposition, l'individu n'est performant que s'il dispose d'un environnement de travail adéquat et à la condition qu'il puisse bénéficier de l'apport de ses collègues (Pfeffer/Sutton, 2007). Le collectif est donc toujours plus performant que l'individu qui en fait partie, évidence sociologique qui pourtant ne fait plus recette (Barnard, 1953). Finalement, notons que les organisations ne tiennent que grâce aux efforts de coordination et de coopération de leurs membres. Évaluer de manière individuelle revient à "diviser", c'est-à-dire à séparer. Une telle logique ne saurait donc mener durablement vers des collectifs plus solidaires et plus cohésifs (Norman, 2007).

Conclusions

Les principes et outils contenus dans la philosophie NGP ont le mérite de l'évidence théorique. Qui pourrait raisonnablement contester le bien-fondé de mesures telles que l'évaluation, l'audit, la reconnaissance des performances, la recherche d'une plus grande flexibilité organisationnelle, etc.? Non, décidément personne. Cependant, les théories managériales, une fois confrontées aux réalités de terrain, semblent perdre de leur pouvoir de séduction. Notre très rapide, et bien entendu incomplet, tour d'horizon des conséquences inattendues des "recettes" managériales nous démontre qu'il faut se méfier des évidences et du bon sens commun surtout dans le domaine de la gestion publique. S'il n'est pas dans notre propos de « jeter le bébé avec l'eau du bain » en dépeignant la NGP comme étant responsable de toutes les inefficacités, nous souhaitons néanmoins tirer quelques leçons de notre démonstration.

Premièrement, répéter que les organisations bureaucratiques ne sont pas des formes organisationnelles par définition inefficaces et non performantes. Une telle affirmation ne tient guère la route. Au contraire, la bureaucratie, en tant que mode de coordination des activités humaines, semble plutôt bien résister aux tentatives de réformes, voire même tend à s'épanouir grâce à, ou à l'insu de, celles-ci (Meier/Hill, 2007). D'autre part, souligner que la bureaucratie semble garantir une certaine stabilité organisationnelle nécessaire à la performance des collectifs de travail. Des règles stables, des procédures formelles, des routines informelles ou formelles, sont des conditions indispensables pour permettre la coordination et la coopé-

ration (Reynaud, 1998 ; Reynaud, 1997). Finalement, constater qu'un grand nombre de mesures visant à lutter contre la bureaucratie, ce que la philosophie NGP s'était du reste donné comme objectif, n'ont pas eu les effets escomptés, mais ont encouragé le développement de la bureaucratie. Mais comment cela se fait-il ? Pour tenter une réponse, il suffit bien souvent de relire les anciens écrits scientifiques. Gouldner, par exemple, nous donne quelques explications quant au paradoxe que nous relevons dans cet article, à savoir le développement de la bureaucratie associé à des mesures supposées la combattre. Il nous explique que les facteurs responsables de la bureaucratisation sont : 1) lorsque la méfiance, la suspicion s'installent dans une organisation, alors la règle est sollicitée pour suspendre l'indétermination des comportements ; 2) lorsque les règles informelles des groupes ne sont plus efficaces, la règle formelle doit se substituer à cette déficience ; 3) lorsque les changements induisent des distinctions nouvelles entre salariés qui ne sont pas considérées comme légitimes (Gouldner, 1968). Dès lors, les conséquences inattendues dont nous parlons dans cet article deviennent plus intelligibles, puisqu'elles correspondent à des phénomènes humains explicables et non à la perversité de la bureaucratie en tant que telle.

Pour terminer, notons un problème qui handicape profondément les agents publics aujourd'hui : la perte de repères. Nous venons de le voir, la règle bureaucratique est habilitante dans le sens où elle permet aux acteurs de s'orienter, de connaître leur place, leurs prérogatives, de se coordonner et finalement de coopérer. Par contre, les injonctions contradictoires, c'est-à-dire la présence simultanée de deux messages contradictoires, notamment entre le discours managérial et la réalité quotidienne des salariés, peuvent profondément déstabiliser et rendre les missions organisationnelles inintelligibles. Autrement dit, le fossé existant entre les doctrines managériales et le vécu des acteurs contribue non seulement à un regain de bureaucratisation, mais également à brouiller les repères des acteurs. C'est en ce sens que nous plaçons pour une démarche plus empirique de la gestion afin de réduire la distance entre théories du management et pratiques de gestion.

Notes

- (1) Terme voulant signifier que les tenants de la nouvelle gestion publique ont bien souvent défini des formules courtes et imagées visant à populariser des outils de management qui ressemblent bien plus à des maximes qu'à des réflexions scientifiques.

Bibliographie

- ALTER N., 2005, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- ARGYRIS C., 1995, *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterÉditions.
- ARGYRIS C., SCHÖN D., 1996, *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Menlo Park California, Addison-Wesley.
- BARNARD C. I., 1953. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Harvard University Press.
- BLAU P., 1963. *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, The University of Chicago Press.
- CHRISTENSEN T., LAEGREID P., eds, 2007, *Transcending New Public Management. The Transformation of Public Sector Reforms*, Surrey (UK) / Burlington (USA), Ashgate Publishing.
- CROZIER M., 1963, *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Seuil.
- DU GAY P., 2000, *In Praise of Bureaucracy*, London/Thousand Oaks/New Delhi, Sage Publications.
- EMERY Y., GIAUQUE D., 2005, *Paradoxes de la gestion publique*, Paris, L'Harmattan.
- FERLIE E., ASHBURNER L., FITZGERALD L., PETTIGREW A., eds, 1996, *The New Public Management in Action*, Oxford, Oxford University Press.
- FORTIN Y., VAN HASSEL H., eds, 2000, *Contracting in the New Public Management. From Economics to Law and Citizenship*, Amsterdam, IOS Press.
- FRANT H., 1998, "Missing Pieces in Each Other's Puzzles: Integrating the New Public Management and the New Political Economy", *International Public Management Journal*, 1, 1, pp.19-35.

- GIAUQUE, D., 2005, "Un retour sur les expériences de 'nouvelle gestion publique' au sein de l'OCDE: l'émergence de paradoxes", *Humanisme & Entreprise*, 273, pp.29-51.
- GIAUQUE D., RESENTERRA F., SIGGEN M., 2009, "La relation entre les acteurs politiques et les gestionnaires publics : complémentarité ou séparation ? Le constat dans trois cantons suisses", *Télescope* (revue d'analyse comparée en administration publique de l'ENAP), 15, 1, pp.103-117.
- GOULDNER A. W., 1968, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York, The Free Press.
- GREGORY R., 2002, "Transforming Governmental Culture : A Sceptical View of New Public Management", in CHRISTENSEN T., LAEGREID P., eds, *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*, Aldershot, Ashgate, pp. 231-258.
- GRUENING G., 2001, "Origin and Theoretical Basis of New Public Management", *International Public Management Journal*, 4, 1, pp.1-25.
- LAPSLEY I., 2009, "New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit? ", *Abacus* (Univ. of Sydney), 45, 1, pp.1-21.
- LYNN L. E., 1998, "The New Public Management: How to Transform a Theme into a Legacy", *Public Administration Review*, 58, 3, pp.231-237.
- MATHIASSEN D. G., 1999, "The New Public Management and Its Critics", *International Public Management Journal*, 2, 1, pp.90-111.
- MEIER K. J., HILL G. C., 2007, "Bureaucracy in the Twenty-First Century", in FERLIE E., LYNN L.E., POLLITT C., eds, *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford, Oxford University Press, pp.51-71.
- MEIER K. J., O'TOOLE Jr., L. J., 2009, "The Proverbs of New Public Management: Lessons From an Evidence-Based Research Agenda", *The American Review of Public Administration*, 39, 1, pp.4-22.
- NORMAN R., 2007, "Pièges de la gestion des performances et gouvernance du secteur public", in EMERY Y., GIAUQUE D., dir., *Dilemmes de la GRH publique. Loisirs et Pédagogie*, Lausanne, LEP, pp.139-159.
- PFEFFER J., SUTTON R., 2007, *Faits et foutaises dans le management*, Paris, Vuibert.
- POLLITT C., 2000, "Reinvention and the Rest : Reform Strategies in the OECD World", in EMERY Y., dir., *L'administration dans tous ses états. Réalisations et conséquences.*, Lausanne, Les Presses polytechniques et universitaires romandes, pp. 217-236.

- REYNAUD B., 1998, "Les propriétés des routines : outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective", *Sociologie du travail*, 40, 4, pp.465-477.
- REYNAUD J.-D., 1997, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- SELZNICK P., 1966, *TVA and the Grass Roots. A Study in the Sociology of Formal Organization*, New York, Harper & Row.
- SIMON H., 1943, *Administration et processus de décision*, Paris, Economica.
- SIMON, H., 1973, "Organization Man: Rational or Self-Actualizing? ", *Public Administration Review*, pp.346-353.
- SYMONS G. L., DESCHÊNES E., 2000, April 1-4, "New Public Management as Consumerism : Cautionary Notes for Shaping a 21st Century Public Administration", Paper presented at the Annual Conference of the American Society for Public Administration, San Diego.
- VARONE F., BONVIN J.-M., 2004, "Regards croisés sur la nouvelle gestion publique", *Les politiques sociales*, 1 & 2, pp.4-17.