



MANAGEMENT ET PERFORMANCE : UNE ANALYSE THEORIQUE

Zineb GANTAR

Etudiante chercheuse en sciences économiques

Laboratoire de Recherche sur la Nouvelle Economie et Développement (LARNED) à
l'Université Hassan II, FSJES Ain Sebaa CASABLANCA

This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](#) license.



Résumé : La performance de l'administration publique devenue un réel déficit pour les Etats afin d'offrir aux citoyens des services de qualité et assurer une bonne gestion des deniers publics, chose qui nécessite l'utilisation de nouveaux modes de fonctionnement et de nouvelles pratiques managériales qui privilégient l'efficacité, l'efficience et la performance et qui remédient aux défaillances de l'ancien système classique wébérien. Notre article s'articule autour d'un niveau d'analyse théorique, à travers lequel nous avons abordé les problèmes qu'ont connus les administrations publiques à cause de l'ancien système managériales (système wébérien) ainsi que l'apparition et l'émergence du NPM pour faire face à ces problèmes.

Mots clés : Le management, la performance, le NPM, administration publique

Abstract: The performance of public administration has become a real challenge for states in order to offer citizens quality services and ensure good management of public funds. This requires the use of new operating modes and new managerial practices that give priority to effectiveness, efficiency, and performance and remedy the shortcomings of the old, classic Weberian system. Our article is structured around a theoretical level of analysis, through which we address the problems experienced by public administrations as a result of the old managerial system (the Weberian system) and the emergence of NPM as a response to these problems.

Keywords: Management, performance, NPM, public administration

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10926551>

Introduction :

Commençant notre travail par le message adressé par Sa Majesté le Roi Mohammed VI dans son discours du 27/02/2018 à SKHIRATE au Forum national de la haute fonction publique.

« La Constitution assigne à l'Administration publique une mission fondamentale : être au service des citoyens en leur assurant un égal accès à ses services et en veillant à ce que ses prestations couvrent de manière équitable et continue l'ensemble du territoire national. »

L'attractivité et le développement du pays dépendent fortement de la qualité des services de l'administration publique, qui constitue un réel défi qui renforce de plus en plus l'apparition des nouveaux modes de fonctionnement et des nouvelles pratiques managériales qui privilégient l'efficacité, l'efficience et la performance dans la gestion des affaires publiques, une gestion basée sur des règles relatives à la transparence et à la responsabilisation des acteurs afin de répondre au mieux aux exigences de la bonne gouvernance financière.

Le Maroc a réalisé un vrai tournant dans ce sens en adoptant la constitution de 2011, qui instaure l'application des principes de bonne gouvernance au sein de la sphère publique. *«Elle consacre un meilleur équilibre des pouvoirs et une nouvelle organisation des modes de gestion des affaires publiques ainsi que la consécration des principes de transparence, de responsabilité et de reddition des comptes »*¹. Pour consolider ces principes, une nouvelle loi organique des finances a été mise en place, ayant comme ambition le renforcement de la transparence de la gestion des services publics et la réorientation de cette dernière vers une nouvelle logique axée sur la performance et les résultats.

Pour répondre efficacement à ces défis, la disponibilité d'information devient une nécessité primordiale, dans la mesure où les acteurs de la sphère publique ont besoin des informations pertinentes et comparables permettant d'assurer un pilotage et un contrôle efficace pour une gestion des affaires publiques saine et performante.

¹BENSOUDA, Noureddine, (2011), « La réforme de la comptabilité de l'Etat : Des enjeux au cœur de la réforme de l'administration », AL KHAZINA Revue N° 8 Août 2011, pp.4-5,

Il y a une trentaine d'années, au nom de la performance, de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence, plusieurs pays s'inspiraient des principes du secteur privé pour les introduire dans la gestion de leurs services publics ; c'est l'apparition du nouveau management public.

Notre sujet a pour objectif la sensibilisation des acteurs pour l'intégration et l'implication de toutes les parties prenantes pour une gestion performante et pour que toute personne concernée ait le droit de s'exprimer et de leur donner les capacités de réaliser leur potentiel en toute autonomie et de contribuer au développement de leur pays par la participation à la prise de décision.

Revue de littérature :

1. Le management public classique : un frein de performance du secteur public.

Le concept du management public est apparu depuis les années 70 et 80 pour faire face à des problèmes au niveau de l'administration publique et territoriale. C'est une notion large et plus globale qui inclut les dimensions économique, environnementale et humaine. Il considère le capital humain comme un facteur clé de la réussite, résistant à une valorisation afin d'assurer le développement socio-économique du pays.

1.1. Histoire du système bureaucratique wébérien :

Auparavant, la bureaucratie émergeait comme la seule forme organisationnelle apte et puissante pour lutter contre le népotisme et la corruption en introduisant un ample spectre de procédures et de règles qui visent à borner et réduire les intrusions du pouvoir managérial et politique.² (Gangloff.F 2009)

Avant les années 1980, l'administration publique a été caractérisée par un fort système centralisé, avec l'héritage culturel et politique de la doctrine traditionnelle du « jacobinisme » professée sous la révolution, malgré les multiples tentatives faites pour cerner les effets. Cette centralisation a intensifié encore plus le poids d'une organisation énorme, puissante et

² Florence Gangloff, (2009), « LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit », Strasbourg, France. pp.CD ROM page3

concentrée. Plus encore dans plusieurs pays, le secteur public était avant tout «bureaucratique»³ (BARTOLI. A et BLATRIX.C 2015).

En effet, il s'agit d'une bureaucratie excessive, rigide, coûteuse, non innovante et d'une hiérarchie trop centralisée, ce qui mène à des bouleversements profonds en termes d'endettement et de déficit (Albouy & Obeid, 2009).

1.2.les définitions théoriques du management public

Le concept du management public est apparu depuis les années 70 et 80 pour faire face à des problèmes au niveau de l'administration publique et territoriale. C'est une notion large et plus globale qui inclut les dimensions économique, environnementale et humaine. Il considère le capital humain comme un facteur clé de la réussite, résistant à une valorisation afin d'assurer le développement socio-économique du pays Comme il a annoncé Bartoli (2005) que le management public peut être conçu comme « *l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* »⁴ ; cela veut dire que le management public est un ensemble de règles à respecter pour une meilleure gestion qui conduit à une évolution performante. Burlaud et Laufer, (1980)⁵ ont défini le management public autrement, car ils le considèrent comme une solution pour faire face à une crise de légitimité. C'est-à-dire « *lorsque les normes juridiques du critère du service public ne suffisent plus à assurer la légitimité du secteur public* » c'est une insuffisance des normes juridiques pour assurer une justice légale, ce qui n'est pas le cas pour Laurence Lynn, car pour lui, le management public est « *le processus qui consiste à s'assurer que l'allocation des ressources dont dispose un gouvernement est dirigée vers la réalisation des objectifs publics* »⁶, ce qui explique que les ressources du gouvernement doivent couvrir et réaliser les objectifs publics.

³ BARTOLI, Annie et BLATRIX, Cécile, 2015, Le management dans les organisations publiques, défis et logiques d'action 4ème édition. Dunod, collection Management public, 320 pages. Pp 98 ;

⁴ BARTOLI, Annie, 2005, Le management dans les organisations publiques 2ème édition. Dunod, collection Management public, 320 pages. Pp 98 ;

⁵ HURON, David et SPINDLER, Jacques, 2008, Le management public en mutation. L'Harmattan.383 pages, p.13

⁶ BACACH-BEAUVALLET Maya (2016), « MANAGEMENT PUBLIC ET LOGIQUE DE GESTION DANS L'ADMINISTRATION : QUEL BILAN ? », Regards croisés sur l'économie, n°18, pp.62-72. P : 65

2. La performance: une transition managériale du secteur public.

Bourguignon (2000) définit la performance « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).* »

La définition de Bourguignon (2000) s'applique aussi bien à l'organisation qu'à l'individu : « *Est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs* » (1995).⁷

La performance publique et le management par la performance constituent depuis les années 1990 un enjeu majeur pour les gouvernements centraux et locaux (newcomer2007)⁸. « *Longtemps confiné aux activités de mesure et d'évaluation de performance, le management par la performance publique a évolué vers une conception et une définition plus systémique et holistique* »⁹ (Moynihan, 2008).

Alors, Le management par la performance publique est généralement et systématiquement lié aux indicateurs de la performance. Il est défini en tant qu'un système ou modèle de management. Il n'est souvent abordé que de manière indirecte et ne constitue que l'un des aspects de l'étude plus générale de la diffusion des réformes managériales et des principes du nouveau management public au sein des administrations publiques.

L'analyse du management par la performance publique se fait essentiellement et d'une manière générique en trois étapes principales ; premièrement, il faut mesurer la performance par la collecte des données et les transformer en information, par la suite vient l'étape de l'intégration de cette information aux procédures, documents et discours des différents acteurs, et à la fin, l'utilisation de cette information dans les processus de décision, qu'ils soient budgétaires, opérationnels ou stratégiques.

⁷CAUVIN Eric, R.NEUMANN Bruce, L.ROBERTS Michael, (2010), « ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES MANAGERS : L'EFFET DE L'ORDRE DE PRESENTATION ET DE L'IMPORTANCE RELATIVE DES INDICATEURS FINANCIERS ET NON FINANCIERS », Comptabilité Contrôle Audit, NUM 2010/2 (TOME 16), pages 31 à 47

⁸ FAVOREU Christophe, CARASSUS David, GARDEY Damien, MAUREL Christophe, (2015), « LE MANAGEMENT PAR LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC LOCAL FRANÇAIS : UN MODÈLE PLUS ADMINISTRATIF QUE POLITIQUE », Revue Internationale des Sciences Administratives, vol. 81, p.714

⁹ FAVOREU Christophe, CARASSUS David, GARDEY Damien, MAUREL Christophe, (2015), « LE MANAGEMENT PAR LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC LOCAL FRANÇAIS : UN MODÈLE PLUS ADMINISTRATIF QUE POLITIQUE », Revue Internationale des Sciences Administratives, vol. 81, p.715

3. Le NPM : une nouvelle approche pour améliorer la performance dans le secteur public

Le NPM est apparu depuis les années 1980 comme un outil de modernisation du secteur public. Il a pour objectif la minimisation de toute différence entre la gestion publique et la gestion privée, afin d'arriver à une satisfaction des citoyens des services publics, car les citoyens sont considérés comme des consommateurs des services publics pour lesquels l'État doit rendre le meilleur service à moindre coût. Ce dernier doit se reposer sur la liberté des choix afin de ne pas imposer une prestation standardisée.

3.1.L'émergence du NMP

Le secteur public a fait preuve, pendant longtemps, d'énormes dysfonctionnements et de déficiences. Elles sont souvent jugées inefficaces en raison de leur nature organisationnelle et de la finalité de leur institution (Charreaux, 2006). En effet, il s'agit d'une bureaucratie excessive, rigide, coûteuse, non innovante et d'une hiérarchie trop centralisée, ce qui mène à des bouleversements profonds en termes d'endettement et de déficit (Albouy & Obeid, 2009).¹⁰

L'émergence du NMP est incitée par plusieurs raisons, comme par exemple :

- L'inflexibilité et l'insensibilité du système administratif à l'évolution des besoins humains ;
- Le manque d'adaptation aux changements politiques, aux variations du marché et aux attitudes des citoyens ;
- L'insatisfaction de ces derniers vis-à-vis des services administratifs qui semblent incapables de répondre à leurs exigences ;
- Le défi du marché mondial dans le secteur public manque de performance et accumule davantage de déficits budgétaires et de dettes publiques ;
- La Banque mondiale et le FMI sont intéressés à améliorer la gestion publique de leurs pays membres, c'est la raison pour laquelle ils exigent la réforme de l'administration publique et territoriale en appliquant le NMP ;

¹⁰ LAHJOUJI Kaoutar et EL MENZHI Kaoutar, « LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC AU MAROC, QUELS APPORTS ? », Laboratoire de recherche : Management des organisations, Université Mohamed V – Rabat (Maroc), p.2.

- La bureaucratie est un mode de gestion dépassé qui provoque des dysfonctionnements négligeables, alors il procède à un NMP axé sur les résultats et la performance qui va accompagner le chantier de la décentralisation, de la démocratisation et de la privatisation ;
- La multiplication des missions de l'État, l'État providence centralisé serait lourd et plus suffisamment efficient pour piloter l'administration face à un monde fortement évolutif et complexe ;
- La mondialisation des échanges commerciaux et financiers ; les tendances poussant à des réglementations susceptibles de garder la compétitivité et l'attractivité des pays, d'où la pression adressée aux États pour réformer leurs administrations.

L'émergence du NMP a de multiples causes. Comme le cas du Japon, c'est pour répondre à l'inefficacité du secteur public, le cas du Royaume-Uni et de Nouvelle-Zélande, c'est d'avoir la volonté de s'inscrire dans une idéologie néolibérale. Le NMP a surmonté l'existence des crises financières comme le cas du Canada. En effet, l'origine de l'apparition du NMP pour les administrations publiques et territoriales est de faire face à des problèmes internes autant qu'externes.¹¹(AMAR Anne et BERTHIER Ludovic 2007).

3.2.Définitions :

Le NMP est défini comme étant un ensemble de pratiques managériales des affaires publiques ayant pour objectif le rapprochement de la distance entre le secteur public et le secteur privé, c'est-à-dire qu'il minimise toute différence entre gestion publique et gestion privée. Il vise la démocratisation de l'administration publique, l'introduction du système de management de la performance et de la qualité. Ainsi, l'esprit du NMP, c'est d'apporter de nouvelles notions comme l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la performance.

¹¹ AMAR Anne et BERTHIER Ludovic (2007), « LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC : AVANTAGES ET LIMITES », Gestion et Management Publics, vol.5, p.3

AUTEURS	DEFINITIONS
Garson et Overman (1983:275)	ont défini « <i>la NMP comme une étude interdisciplinaire des aspects génériques de l'administration et un mélange des fonctions de planification, d'organisation et de contrôle de la gestion avec la gestion des ressources humaines, financières, physiques, politiques et d'information.</i> » ¹²
(Pollitt & Bouckaert, 2004:98).	« <i>Le NMP est définie comme la création d'un rôle important pour les formes et les techniques du secteur privé dans le processus de restructuration du secteur public.</i> » ¹³
(Barzelay, 2001)	« <i>Le NMP est un terme générique conceptualisé avec de nombreuses définitions dans la littérature par différents chercheurs.</i> » ¹⁴
S. Borins	« <i>le NPM est une conceptualisation normative de l'administration publique comprenant plusieurs éléments interdépendants: fourniture de services de haute qualité auxquels les citoyens attachent de la valeur; accroître l'autonomie des gestionnaires publics; récompenser les organisations et les individus en fonction de l'atteinte d'objectifs de performance exigeants; mettre à disposition les ressources humaines et technologiques dont les gestionnaires ont besoin pour bien performer; et reconnaissant les vertus de la concurrence, et en maintenant une attitude ouverte quant aux finalités publiques qui devraient être remplies par le secteur privé plutôt que par le secteur public.</i> » ¹⁵

3.3.L'objectif du NMP

Le NMP est apparu depuis les années 1980 comme un outil de modernisation des administrations publiques et territoriales, il a pour objectif la minimisation de toute différence entre la gestion publique et la gestion privée, afin d'arriver à une satisfaction des citoyens des services publics, car les citoyens sont considérés comme des consommateurs des services publics pour lesquels l'État doit rendre le meilleur service à moindre coût. Ce dernier doit se reposer sur la liberté des choix afin de ne pas imposer une prestation standardisée.

L'idée principale du NMP est que le secteur public s'intéresse au système bureaucratique wébérien qui est jugé inefficace, non innovant et ayant une hiérarchie centralisée, et qu'il est faisable de transposer les méthodes du secteur privé dans le secteur public. La rigidité qu'a connue l'administration publique et territoriale a fait paraître le NMP

¹² Constantinou-Miltiadou, M. (2015). New Public Management in Cyprus. university of leicester, p. 33, 217 pages

¹³ Constantinou-Miltiadou, M. (2015). New Public Management in Cyprus. university of leicester, p. 33, 217 pages

¹⁴ Constantinou-Miltiadou, M. (2015). New Public Management in Cyprus. university of leicester, p. 33, 217 pages

¹⁵ kalimullah, N. A., Alam, A., & Ashaduzzaman, N, (2012), « New public Management: emergences and principles » BUP Journal, Volume 1, 1-22., p. 8

reposant sur les 3 E «*Economie, Efficacité, Efficience* » (Urio, 1998) (AMAR Anne et BERTHIER Ludovic 2007).

Conclusion : Le NMP ; une réforme de responsabilisation partager pour mieux interagir

Le NMP intègre des réformes de troisième génération, il diminue les anomalies internes de nature organisationnelle, culturelle et sociale à travers la responsabilisation partagée. La transparence décisionnelle favorise une structuration en réseau ainsi que l'accroissement de la responsabilité partagée. Ce nouveau principe d'agir et d'interagir encourage une décentralisation du pouvoir et un transfert de compétences (Christensen 2012)¹⁶. Le NMP transmet vers six grandes transformations appliquées à l'échelle organisationnelle, à savoir l'autonomie stratégique générée par la décentralisation décisionnelle ; l'adaptabilité des orientations et des activités ; l'égalité des chances et le nouvel organigramme hybride ; l'implication des acteurs internes ; la transparence et la responsabilisation partagée ; et pour finir, l'obligation de rendre compte.¹⁷ (Pupion 2016). Subséquemment à cela, l'intégration du management digital et de l'e-gouvernance souligne le basculement vers des principes managériaux nouveaux.

Le NMP a de multiples variations dont Hood (1995) a déterminé sept aphorismes : la décomposition des organisations publiques en unités autonomes organisées par produit, le recours à des processus compétitifs de contractualisation interne, le développement des modes de gestion impliquant le privé, la parcimonie dans l'utilisation des ressources, le renforcement de l'autonomie et du pouvoir des top managers, la référence au concept de performance et à sa mesure et finalement le contrôle des résultats..¹⁸

Références bibliographiques :

- AMAR Anne et BERTHIER Ludovic (2007), « LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC : AVANTAGES ET LIMITES », *Gestion et Management Publics*, vol.5, p.3

¹⁶ CHRISTENSEN, T. (2012). « POST-NPM AND CHANGING PUBLIC GOVERNANCE », *Meiji Journal of Political Science and Economics*, 1, 1, pp. 1-11.

¹⁷ PUPION, P.-C. (2016). « L'ESPRIT DU NPM ET LES ORGANISATIONS PUBLIQUES », *Gestion et Management Public*, 5, 1, pp. 1-3.

¹⁸ Hood, C. (1995) "The 'new public management' in the 1980s: Variations on a theme", *Accounting, Organizations and Society* 20 (2-3), 93-109.

- BACACH-BEAUVALLET Maya (2016), « MANAGEMENT PUBLIC ET LOGIQUE DE GESTION DANS L'ADMINISTRATION : QUEL BILAN ? », Regards croisés sur l'économie, n°18, pp.62-72.
- BARTOLI, Annie et BLATRIX, Cécile, 2015, Le management dans les organisations publiques, déficits et logiques d'action 4ème édition. Dunod, collection Management public, 320 pages.
- BARTOLI, Annie, 2005, Le management dans les organisations publiques 2ème édition. Dunod, collection Management public, 320 pages.
- BENSOUDA, Noureddine, (2011), « La réforme de la comptabilité de l'Etat : Des enjeux au cœur de la réforme de l'administration », AL KHAZINA Revue N° 8 Août 2011, pp.4-5,
- CAUVIN Eric, R.NEUMANN Bruce, L.ROBERTS Michael, (2010), « ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES MANAGERS : L'EFFET DE L'ORDRE DE PRESENTATION ET DE L'IMPORTANCE RELATIVE DES INDICATEURS FINANCIERS ET NON FINANCIERS », Comptabilité Contrôle Audit, NUM 2010/2 (TOME 16), pages 31 à 47
- CHRISTENSEN, T, (2012), « Post-NPM and changing public governance», Meiji Journal of Political Science and Economics, 1, 1, pp. 1-11.
- Constantinou-Miltiadou, M, 2015, New Public Management in Cyprus. university of leicester, 217 pages
- EL GNAOUI Leila et DINAOUI Mehdi (2022), « LE ROLE DU MANAGEMENT PUBLIC DANS LA CONSTRUCTION D'UNE IMAGE DE MARQUE TERRITORIALE », Revue de Management et Cultures (REMAC), N° 6, pp.73-89. P : 81
- FAVOREU Christophe, CARASSUS David, GARDEY Damien, MAUREL Christophe, (2015), « LE MANAGEMENT PAR LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC LOCAL FRANÇAIS : UN MODÈLE PLUS ADMINISTRATIF

QUE POLITIQUE », Revue Internationale des Sciences Administratives, vol. 81, p715

- Florence Gangloff, (2009), « LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit », Strasbourg, France. pp.CD ROM page 3
- Hood, C. 1995, The 'new public management' in the 1980s: Variations on a theme, Accounting, Organizations and Society 20 (2-3), 93-109.
- HURON, David et SPINDLER, Jacques, 2008, Le management public en mutation. L'Harmattan. 383 pages
- kalimullah, N. A., Alam, A., & Ashaduzzaman, N, (2012), « New public Management: emergences and principles » BUP Journal, Volume 1, 1-22., p. 8
- LAHJOUI Kaoutar et EL MENZHI Kaoutar, (2018), « LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC AU MAROC, QUELS APPORTS ? », Laboratoire de recherche : Management des organisations, Université Mohamed V – Rabat (Maroc), p.2.
- MAROUANI Albert (2013), « LA GESTION DU CHANGEMENT STRATEGIQUE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES A LA LUMIERE DE L'EXPERIENCE D'AUTONOMIE DES UNIVERSITES FRANÇAISES: UN ESSAI D'APPRECIATION CRITIQUE », Revue Tunisienne d'Administration Publique, n°97, pp.23-43. P : 17
- PUPION, P.-C. (2016). « L'esprit du NPM et les organisations publiques », Gestion et Management Public, 5, 1, pp. 1-3.