



**Le Dictionnaire encyclopédique  
de l'administration publique**

La référence pour comprendre l'action publique

**NOUVEAU  
MANAGEMENT PUBLIC**

*Michèle Charbonneau, Professeure  
École nationale d'administration publique  
[michele.charbonneau@enap.ca](mailto:michele.charbonneau@enap.ca)*

Le nouveau management public est un modèle de gestion de l'administration publique érigé en opposition au modèle de gestion bureaucratique. Comme le soulignent Gow et Dufour (2000), lorsque le nouveau management public ne conduit pas l'administration publique à déléster ses activités, par un recours à l'impartition, à des partenariats public-privé et à la privatisation, il incite les instances politiques à miser sur la professionnalisation des gestionnaires de l'administration publique pour réformer la bureaucratie et à leur accorder une plus grande marge de manœuvre en contrepartie d'une imputabilité accrue à l'endroit de la performance de l'administration. Dans ce cadre, il est attendu des gestionnaires de l'administration publique qu'ils mobilisent les principes et les outils de gestion propres aux entreprises privées dans le but de fournir les résultats escomptés. En plus de s'appuyer sur la gestion par résultats, la concurrence entre les unités administratives et les incitations individuelles à la performance, le nouveau management public met l'accent sur l'efficacité, le contrôle des coûts, la qualité des services offerts aux clients et la flexibilité organisationnelle. Le nouveau management public s'oppose ainsi aux principes de la bureaucratie que sont la centralisation, la continuité de la relation entre l'administration et les instances politiques, la prudence de même que la surveillance étroite des processus (Charih et Rouillard, 1997).

Christopher Hood est celui qui proposa la dénomination nouveau management public (*new public management*) dans un article publié en 1991. Par cette appellation, il cherchait à décrire les tendances qu'il observait, avec d'autres, dans les réformes administratives récentes qu'avaient connues bon nombre de pays de l'OCDE. Pour plusieurs auteurs, l'événement qui consacra l'émergence du nouveau management public est la réforme de l'administration britannique entreprise dans la mouvance du néolibéralisme naissant, lors de l'arrivée au pouvoir de Margaret Thatcher en 1979. Durant les années qui suivirent, plusieurs pays, principalement anglo-saxons, emboîtèrent le pas à la Grande-Bretagne. Sur la base principale de l'expérience britannique, Hood (1991) décrit le nouveau management public comme une recherche de frugalité. Une autre publication décisive dans la construction du concept du nouveau management public est l'ouvrage de David Osborne et Ted Gaebler (1992) dans lequel les auteurs prescrivirent de développer l'esprit d'entrepreneuriat des gestionnaires de l'administration publique américaine et de rapprocher l'administration des clients consommateurs comme remède à la bureaucratie. Dans les années 1990, les principes du nouveau management public furent mis en application à plus large échelle à l'intérieur des pays de l'OCDE. Comme l'observe Hood (1991), les principes auxquels se référèrent les promoteurs du nouveau management public provenaient, non sans heurts, de deux sources distinctes, soit la micro-économie, plus particulièrement les propositions défendues par les tenants du choix public (*public choice*), et la discipline du management, notamment les travaux de Thomas Peters et Robert

## NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

Waterman sur la culture de l'excellence. Osborne et Gaebler (1992) s'appuyèrent aussi sur les écrits de Peter Drucker relativement à l'entrepreneuriat.

Le nouveau management public doit être différencié de la nouvelle administration publique (*new public administration*) qui s'est développée aux États-Unis à la fin des années 1960 sur un peu plus d'une décennie. Comme le précise Frederickson (1971), l'un des principaux auteurs à en avoir conceptualisé les fondements, la nouvelle administration publique visait à renforcer l'équité sociale en encourageant les fonctionnaires à exercer leur liberté d'action là où ils observaient des injustices sociales, de façon à enrayer les discriminations qu'ils étaient à même de percevoir en raison de leur proximité des citoyens. Pour les défenseurs de la nouvelle administration publique, la dévolution de pouvoir aux fonctionnaires était requise en raison de l'incapacité des procédures administratives traditionnelles à éliminer les discriminations subies par les plus démunis. Contrairement à l'individualisme que prônerait le nouveau management public, la nouvelle administration publique défendait des valeurs que Frederickson (1996) qualifierait plus tard d'humanistes et de démocratiques.

Le nouveau management public recouvre une variété d'appellations. Il est à rapprocher plus particulièrement du mode de gestion de l'ère dite postbureaucratique. La pluralité des appellations dévoile, de fait, une diversité importante de pratiques allant au-delà des seules différences opposant le modèle britannique au modèle américain. Une typologie désormais classique, mais encore d'actualité, est celle de Ferlie et autres (1996). Selon ces auteurs, le premier modèle de nouveau management public se caractérise par une forte préoccupation pour l'efficacité de l'administration publique, que l'on entend améliorer en ayant recours notamment à un contrôle hiérarchique serré des processus de travail. Le deuxième modèle vise à assouplir les structures organisationnelles en procédant, entre autres choses, à une réduction des effectifs et à une décentralisation en contrepartie d'un contrôle par contrats. Le troisième modèle, misant sur l'innovation, cherche à développer une culture de l'excellence au sein de l'administration publique, alors que le quatrième modèle, affirmant le caractère distinct des services publics, en souligne les valeurs propres tout en accordant un plus grand rôle aux usagers dans les décisions.

La mise en œuvre du nouveau management public a connu de nombreux revers. Parmi les raisons de ses écueils se trouvent les effets pervers de la gestion par résultats. Pour Emery et Giaouque (2005), la surabondance d'outils et de données engendrée par les systèmes de mesure des résultats nuit à la bonne gestion de l'administration publique, attirant l'attention sur de trop nombreux détails et ouvrant la porte à une ingérence politique. Pour ces auteurs, les systèmes de mesure font perdre de vue l'objectif pour lequel ils avaient été conçus. La critique la plus fondamentale s'appuie cependant sur la reconnaissance, par certains observateurs, de la « non-neutralité » du nouveau management public (Dwivedi et Gow, 1999), soit de son caractère idéologique qui en rappelle les origines néolibérales. Les critiques qui en dénoncent les fondements se font particulièrement acerbes en ce qui a trait à la substitution de la figure du citoyen par la figure du client. Pour Emery et Giaouque (2005), la vive opposition entre la logique marchande et la logique civique qui sous-tend ces critiques est d'ailleurs à l'origine des difficultés de légitimation du nouveau management public tant auprès des citoyens qu'auprès des agents du secteur public. D'aucuns, dont Dwivedi et Gow (1999), réclament dès lors un débat sur les valeurs promulguées par ce mode de gestion.

Prolongeant ces critiques, plusieurs auteurs, dont Gualmini (2008), reconnaissent l'hybridité des modes de gestion de l'administration publique, liant les préceptes de la bureaucratie à ceux du nouveau management public. Certains auteurs affirment la nécessité de maintenir des principes de gestion bureaucratique pour préserver la bonne gestion de l'administration publique (Aucoin, 1997) et suggèrent de « redécouvrir la bureaucratie » (Olsen, 2005). C'est dans cet esprit qu'il faut

comprendre le modèle de l'État néo-weberien qui s'est développé principalement en Europe dans les années 2000. Selon Pollitt et Bouckaert (2004), ce modèle marque un retour à la conception du rôle central de l'État, de la démocratie représentative et de la loi administrative dans la régulation sociale tout en proposant de miser sur la professionnalisation des employés pour rapprocher l'administration publique des citoyens et favoriser sa plus grande performance. D'autres auteurs voient dans l'établissement d'une gouvernance en réseau un facteur remettant en question le nouveau management public (Klijn, 2005). Les voix sont toutefois nombreuses à souligner la forte présence, encore aujourd'hui, de ce mode de gestion (Aucoin, 2008; Gualmini, 2008). De fait, ses principes et ses outils s'enchâssant peu à peu dans des lois qui visent, souvent, à moderniser l'administration publique, on semble assister, depuis quelques années déjà, à son institutionnalisation en même temps qu'à son dépassement.

### Bibliographie

- Aucoin, P. (2008). « New Public Management and New Public Governance: Finding the Balance », dans D. Siegel et K. Rasmussen (dir.), *Professionalism & Public Service. Essays in Honour of Kenneth Kernaghan*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, p. 16-33.
- Aucoin, P. (1997). « Design of the Public Organizations for the 21st Century: Why Bureaucracy will Survive in Public Management », *Administration publique du Canada*, vol. 40, n° 2, p. 290-306.
- Charbonneau, M. (2011). « Les modes d'organisations et de gestion dans l'administration publique : de Weber au nouveau management public », dans N. Michaud (dir.), *Secrets d'État? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Charih, M. et L. Rouillard (1997). « The New Public Management », dans M. Charih et A. Daniels (dir.), *Nouveau management public et administration publique au Canada*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, p. 27-45.
- Dwivedi, O. P. et J. I. Gow (1999). *From Bureaucracy to Public Management: The Administrative Culture of the Government of Canada*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada.
- Emery, Y. et D. Giaucque (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, Paris, L'Harmattan.
- Ferlie, E. et autres (1996). « Characterizing the "New Public Management" », dans S. P. Osborne (dir.) (2002). *Public management. Critical Perspectives. vol. 1 The Foundations of Contemporary Public Management*, New York, Routledge, p. 204-227.
- Frederickson, H. G. (1996). « Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Administration », *Public Administration Review*, vol. 56, n° 3, p. 263-270.
- Frederickson, H. G. (1971). « New Public Administration », dans F. Marini (dir.), *Toward a New Public Administration: The Minnowbrook Perspective*, Scranton, Chandler, p. 309-331.
- Gow, J. I. et C. Dufour (2000). « Le nouveau management public est-il un paradigme ? Cela a-t-il de l'importance ? », *International Review of Administrative Sciences*, vol. 66, n° 1, p. 679-707.
- Gualmini, E. (2008). « Restructuring Weberian Bureaucracy: Comparing Managerial Reforms in Europe and the United States », *Public Administration*, vol. 86, n° 1, p. 75-94.
- Hood, C. (1991). « A Public Management for all Seasons? », *Public Administration*, vol. 69, n° 1, p. 3-19.
- Klijn, E.-H. (2005). « Network and Interorganizational Management », dans E. Ferlie, L. E. Lynn, Jr. et C. Pollitt (dir.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford, Oxford University Press, p. 257-281.

## NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

- Olsen, J. P. (2005). « Maybe it is Time to Rediscover Bureaucracy », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 16, n° 1, p. 1-24.
- Osborne, D. et T. Gaebler (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading, Addison-Wesley.
- Pollitt, C. et G. Bouckaert (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, 2<sup>e</sup> éd., New York, Oxford University Press.

---

<b>REPRODUCTION</b>	La reproduction totale ou partielle des définitions du <i>Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique</i> est autorisée, à condition d'en indiquer la source.
<b>POUR CITER</b>	Charbonneau, M. (2012). « Nouveau management public », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), <i>Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique</i> , (en ligne), <a href="http://www.dictionnaire.enap.ca">www.dictionnaire.enap.ca</a>
<b>INFORMATION</b>	Pour information veuillez consulter <a href="http://www.dictionnaire.enap.ca">www.dictionnaire.enap.ca</a>
<b>DÉPÔT LÉGAL</b>	Bibliothèque et Archives Canada, 2012   ISBN 978-2-923008-70-7 (En ligne)