

Le Nouveau Management Public et la performance de l'entreprise publique : entre modernisation managériale et efficacité organisationnelle

The New Public Management and the Performance of Public Enterprises:
Between Managerial Modernization and Organizational Efficiency.

Auteur 1 : EL BEKKALI Oulaya.

Auteur 2 : MOFLIH Youseef.

Oulaya EL BEKKALI Doctorante en sciences de gestion, Faculté des sciences juridique économique et sociale Ain Sebaa Université Hassan II Casablanca.
Laboratoire de recherche sur la nouvelle économie et développement (LARNED)

Youssef MOFLIH Enseignant chercheur en sciences de gestion, Faculté des sciences juridique économique et sociale Ain Sebaa Université Hassan II de Casablanca,
Laboratoire de recherche sur la nouvelle économie et développement (LARNED)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL BEKKALI .O & MOFLIH .Y (2025). « Le Nouveau Management Public et la performance de l'entreprise publique : entre modernisation managériale et efficacité organisationnelle », African Scientific Journal « Volume 03, Num 33 » pp: 0108 – 0123.



DOI : 10.5281/zenodo.17697539

Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

L'une des défis majeurs des réformes administratives contemporaines est la transformation des entreprises publiques. En effet, sous l'influence du Nouveau Management Public, les entreprises publiques sont appelées à adopter des pratiques inspirées du secteur privé, notamment la gestion par objectifs, la culture de la performance, la responsabilisation des gestionnaires et la satisfaction des usagers. Cela se traduit par une volonté de modernisation de la gouvernance publique, d'augmentation de l'efficacité opérationnelle et d'amélioration de la qualité des services publics.

Dans ce sens, le présent travail vise à identifier, à l'aide d'une revue de littérature, l'impact du New Public Management sur la performance organisationnelle des entreprises publiques. La revue de littérature repose sur une démarche méthodologique fondée sur la consultation des bases de données Scopus, Web of Science, Cairn et ScienceDirect, pour des travaux théoriques et empiriques. Cela a permis d'identifier les déterminants de la performance liés à l'adoption du NMP, notamment la gouvernance, la responsabilité, la gestion stratégique des ressources humaines et la digitalisation, tout en soulignant les limites inhérentes au transfert de rationalités privées dans le secteur public. Les résultats de cette revue montrent l'impact positif du NMP en termes d'efficacité, de transparence et de réactivité, tout en demeurant dépendant du contexte institutionnel et culturel. Dès lors, l'étude propose un modèle hybride de performance conciliant l'économique, le social et les valeurs du service public.

En conclusion, la réforme des entreprises publiques ne consiste pas en un simple habillage des principes du NMP mais d'une reformulation contextuelle pour satisfaire des exigences de performance et de garantie des missions. C'est cette condition qui garantit une performance durable et légitime.

Mots-clés : Nouveau Management Public, performance, entreprise publique, gouvernance, efficacité.

Abstract

One of the major challenges of contemporary administrative reforms lies in the transformation of public enterprises. Indeed, under the influence of New Public Management (NPM), public enterprises are encouraged to adopt practices inspired by the private sector, particularly management by objectives, a performance-oriented culture, managerial accountability, and user satisfaction. This shift reflects a clear intention to modernize public governance, enhance operational efficiency, and improve the quality of public services.

In this respect, the present study aims, through a comprehensive literature review, to identify the impact of New Public Management on the organizational performance of public enterprises. The literature review follows a methodological approach based on the consultation of major scientific databases such as Scopus, Web of Science, Cairn, and ScienceDirect including both theoretical and empirical studies. This process made it possible to identify key determinants of performance associated with the adoption of NPM, such as governance, accountability, strategic human resource management, and digitalization, while emphasizing the limitations inherent in transferring private-sector rationalities to the public domain. The findings of this review highlight the positive effects of NPM in terms of efficiency, transparency, and responsiveness, while stressing its contextual dependence on institutional and cultural specificities. Consequently, the study proposes a hybrid performance model that reconciles economic imperatives, social objectives, and public service values.

In conclusion, what we think is that the reform of PEs is not a simple transposition "à la découpe" of NPM principles but takes into account and adapts to the context with objective requirements in terms of performance associated with specific missions of public service that is, by nature, for some at cost/equity condition for sustainability and legitimacy.

Keywords: New Public Management, Public Governance, Organizational Performance, Accountability, Digitalization, Public Sector Reform.

Introduction

Depuis la fin des années 1980, les organisations publiques ont connu une transformation profonde marquée par une remise en question de leurs modes traditionnels de gestion et par la recherche d'une plus grande efficacité, d'une meilleure réactivité et d'une orientation accrue vers les résultats. Ce vaste mouvement réformateur, connu sous le nom de Nouveau Management Public (NMP), a constitué une rupture majeure avec le modèle bureaucratique classique inspiré des travaux de Max Weber. En effet, le NMP a introduit dans la sphère publique des logiques et des pratiques issues du management du secteur privé, telles que la culture de la performance, la responsabilisation des gestionnaires, la contractualisation des objectifs, ainsi que l'évaluation des résultats (Hood, 1991 ; Osborne & Gaebler, 1992).

Dans un contexte de mondialisation et de contraintes budgétaires croissantes, de nombreux gouvernements, y compris ceux des pays en développement, ont perçu le NMP comme un outil stratégique de modernisation de l'action publique. L'objectif affiché est de rendre les institutions publiques plus efficaces, plus transparentes et davantage centrées sur les attentes des citoyens-usagers, tout en améliorant la qualité du service rendu et la performance globale des entreprises publiques (Pollitt & Bouckaert, 2017). Cette approche se fonde sur l'idée que l'introduction de mécanismes de marché, de pratiques de gestion fondées sur la performance et d'une culture du résultat permettrait de stimuler l'innovation et la compétitivité au sein des organisations publiques.

Cependant, la transposition de ces logiques managériales issues du secteur privé au domaine public suscite de vifs débats dans la littérature académique. Plusieurs chercheurs mettent en évidence les tensions inhérentes entre les principes du NMP axés sur la rentabilité et l'efficacité et les valeurs fondamentales du service public, telles que l'équité, la responsabilité sociale, la transparence et la poursuite de l'intérêt général (Dunleavy & Hood, 1994). Ces tensions soulèvent des interrogations quant à la compatibilité du NMP avec les finalités non marchandes des organisations publiques, ainsi qu'à ses effets réels sur la gouvernance et la légitimité de l'action publique.

La présente revue de littérature s'inscrit dans cette perspective critique et vise à analyser, sous un angle à la fois théorique et empirique, les interactions entre le Nouveau Management Public et la performance des entreprises publiques. Elle ambitionne d'examiner les principaux courants académiques qui structurent le débat sur le NMP, en mettant en évidence ses fondements conceptuels, ses mécanismes d'application, ainsi que ses effets différenciés selon les contextes institutionnels. À travers une analyse comparée des travaux nationaux et internationaux, cette

étude cherche à identifier les déterminants, les effets et les limites du NMP dans le cadre de la gouvernance publique contemporaine, tout en mettant en lumière les conditions de son adaptation réussie dans les environnements publics des pays en développement.

1. Fondements théoriques du Nouveau Management Public (NMP) :

1.1. Origines et émergence du concept

Le Nouveau Management Public (NMP) trouve ses racines dans les réformes administratives entreprises dès la fin des années 1970 dans les pays anglo-saxons principalement le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis dans un contexte de crise économique et budgétaire, de montée du néolibéralisme et de remise en question de la capacité de l'État à gérer efficacement les services publics (Hood, 1991 ; Osborne & Gaebler, 1992). Face à la lourdeur bureaucratique et aux inefficacités attribuées au modèle wébérien, les gouvernements ont cherché à importer dans la sphère publique les méthodes de gestion issues du secteur privé, jugées plus souples, plus performantes et davantage orientées vers les résultats.

Selon Christopher Hood (1991), le NMP constitue un ensemble de doctrines administratives visant à importer dans la gestion publique les méthodes et valeurs du management privé . Il ne s'agit donc pas d'un modèle unique, mais plutôt d'un paradigme managérial englobant plusieurs courants réformateurs centrés sur la performance, la responsabilité et la satisfaction des usagers.

Les principes fondamentaux du NMP s'articulent autour des axes suivants :

- la décentralisation et l'autonomie des unités de gestion, permettant une plus grande flexibilité décisionnelle ;
- la mesure de la performance et la gestion par objectifs, favorisant une culture du résultat ;
- la contractualisation et la responsabilisation des gestionnaires, qui instaurent une logique de reddition des comptes ;
- l'orientation client et la recherche de la qualité du service public, en plaçant l'utilisateur au centre des préoccupations ;
- la redevabilité (accountability) et la transparence dans la publication des résultats (Pollitt, 2003).

Ces principes traduisent la volonté de « managerialiser » le secteur public (Lane, 2000), c'est-à-dire d'appliquer à la gestion publique les instruments et les valeurs traditionnellement réservés à l'entreprise privée, dans une logique de performance, d'efficacité et de compétitivité.

1.2. Logiques de gouvernance et de reddition des comptes

La mise en œuvre du NMP a profondément redéfini les fondements de la gouvernance publique. L'État, autrefois considéré comme un producteur direct de biens et services publics, tend à devenir un régulateur et évaluateur, chargé d'assurer la cohérence stratégique et le suivi des résultats plutôt que la simple exécution des politiques publiques (Osborne & Gaebler, 1992). Cette mutation repose sur plusieurs transformations majeures : la contractualisation des relations hiérarchiques, la séparation entre la conception et l'exécution des politiques publiques, ainsi que l'introduction d'outils de gestion axés sur la performance (tableaux de bord, indicateurs, audits). Dans ce cadre, la reddition des comptes (accountability) devient une composante centrale : les gestionnaires publics sont évalués selon leurs résultats effectifs plutôt que sur la conformité procédurale (Hood, 1995). Cette logique induit un passage d'une culture de moyens à une culture de résultats, valorisant la responsabilisation, la transparence et l'évaluation continue des actions publiques. Elle a également contribué à diffuser une approche plus contractuelle et concurrentielle de la gestion publique, fondée sur l'efficacité, la performance mesurable et l'optimisation des ressources.

1.3. Adaptation du NMP dans les contextes non occidentaux

Bien que le NMP se soit largement diffusé à l'échelle mondiale, son implantation dans les pays non occidentaux, notamment dans les pays en développement, pose d'importants défis d'adaptation institutionnelle et culturelle. Comme le soulignent Bouckaert et Pollitt (2011), la transposition directe des modèles anglo-saxons dans des contextes administratifs différents nécessite une contextualisation prenant en compte les particularités locales : structures bureaucratiques, traditions politiques, niveaux de décentralisation et capacités managériales. Dans le cas du Maroc, les réformes administratives engagées depuis le début des années 2000 s'inscrivent dans cette logique d'appropriation progressive du NMP. L'État marocain a entrepris plusieurs initiatives visant à moderniser l'action publique, notamment :

- la modernisation et la gouvernance des entreprises publiques ;
- la contractualisation de la gestion entre les ministères et leurs établissements sous tutelle ;
- la promotion de la performance à travers la mise en place d'indicateurs et de cadres de résultats ;
- le renforcement de la transparence et du contrôle (Cour des Comptes, 2020).

Cependant, cette adoption demeure partielle et inégale, freinée par divers obstacles : la persistance d'une culture administrative hiérarchique et procédurale, un manque de

compétences managériales, et une résistance au changement au sein de certaines structures publiques. Ces contraintes limitent la portée des réformes et interrogent la capacité des administrations à internaliser durablement les principes du NMP dans leurs pratiques quotidiennes. Ainsi, l'expérience marocaine illustre à la fois les potentialités et les limites du NMP dans les contextes non occidentaux : si ce paradigme offre un cadre de modernisation et d'efficacité, son succès dépend largement de la capacité des États à adapter ses fondements aux réalités locales, en conciliant logiques managériales et impératifs de service public.

2. La performance dans les entreprises publiques

2.1. Conceptualisation de la performance publique

La notion de performance publique occupe une place centrale dans les réformes contemporaines de la gestion publique. Toutefois, elle demeure polysémique et difficile à appréhender de manière univoque, tant ses composantes dépassent la simple efficacité économique pour englober des dimensions sociales, politiques et démocratiques. Selon Bouckaert et Halligan (2008), la performance du secteur public ne saurait être réduite à la mesure des résultats financiers ou à la productivité : elle doit également intégrer la qualité du service rendu, la satisfaction des usagers, ainsi que la légitimité démocratique des politiques mises en œuvre.

Ainsi, la performance publique peut être analysée à travers trois dimensions complémentaires :

1. L'efficacité, entendue comme la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs fixés dans le cadre de ses missions et programmes publics ;
2. L'efficience, qui renvoie à l'optimisation des ressources utilisées dans la production du service public, c'est-à-dire à la recherche du meilleur rapport coût-résultat ;
3. La pertinence et la satisfaction, qui traduisent l'adéquation entre les besoins des citoyens-usagers et les résultats effectivement obtenus, en termes d'utilité sociale et de perception de la qualité.

Dans cette perspective, Kaplan et Norton (1996) proposent la Balanced Scorecard (BSC) comme un cadre conceptuel pertinent, même pour le secteur public. Bien que développée initialement pour les entreprises privées, cette approche multidimensionnelle permet d'intégrer plusieurs perspectives d'évaluation : la dimension financière, la satisfaction des usagers (clients), les processus internes, et la capacité d'apprentissage organisationnel. Appliquée au secteur public, elle favorise une évaluation plus globale, prenant en compte à la fois les performances opérationnelles, institutionnelles et citoyennes.

2.2. Différences entre performance publique et performance privée

La performance publique diffère fondamentalement de la performance privée en raison de la nature des finalités poursuivies et du cadre institutionnel dans lequel s'inscrivent les organisations. Alors que les entreprises privées visent principalement la maximisation du profit et la rentabilité financière, les entreprises publiques doivent concilier des objectifs économiques, sociaux et politiques, souvent multiples et parfois contradictoires (Boyne, 2002). Dans le secteur public, la performance ne se limite donc pas à la création de valeur économique, mais repose sur la production de valeur publique (*public value*), concept développé par Moore (1995). Cette valeur publique se définit comme la capacité de l'action publique à générer des bénéfices collectifs pour la société, à travers la fourniture de services accessibles, équitables et conformes à l'intérêt général. Ainsi, la performance publique intègre non seulement des dimensions économiques (efficacité, efficience), mais aussi sociales (équité, inclusion) et politiques (légitimité, transparence, responsabilité). Cette complexité rend la mesure de la performance publique plus délicate, car elle implique de concilier des objectifs hétérogènes, souvent difficilement quantifiables ou comparables. La valeur créée dans le secteur public ne peut donc être appréhendée qu'à travers une combinaison de résultats tangibles et d'effets sociétaux intangibles.

2.3. Les cadres d'évaluation de la performance publique

Pour répondre à cette complexité, plusieurs modèles théoriques et empiriques ont été développés afin d'offrir des cadres intégrés d'évaluation de la performance publique. Parmi les plus influents, trois approches peuvent être distinguées :

- Le Public Value Framework de Moore (1995), qui met l'accent sur la création de valeur publique par l'interaction entre la légitimité politique, la capacité opérationnelle des organisations et la satisfaction des citoyens. Ce modèle envisage la performance comme un équilibre entre efficacité managériale et légitimité démocratique.
- Le Performance Management Model de Talbot (2010), centré sur la gestion stratégique de la performance à travers un ensemble de boucles de rétroaction reliant objectifs, indicateurs, résultats et apprentissage organisationnel. Ce modèle insiste sur la nécessité d'un suivi continu et d'une adaptation dynamique des pratiques de gestion publique.
- L'Integrated Performance Model de Bouckaert et Halligan (2008), qui propose une vision holistique de la performance publique, articulant les dimensions internes (processus, structures) et externes (résultats, perception citoyenne, gouvernance).

Ces modèles convergent vers une même idée : la performance publique ne peut être appréhendée uniquement par la mesure des résultats quantitatifs. Elle suppose un équilibre entre la performance managériale, la qualité de la gouvernance interne et la perception citoyenne de la légitimité et de la valeur de l'action publique. Autrement dit, la performance dans le secteur public s'évalue autant par la création de confiance et de satisfaction collective que par l'atteinte des objectifs institutionnels.

3. Le lien entre NMP et performance organisationnelle

3.1. Les effets positifs du NMP sur la performance publique

Les travaux académiques consacrés au Nouveau Management Public (NMP) ont largement documenté ses effets sur l'amélioration de la performance des organisations publiques. Dans leur ensemble, ces études soulignent que l'introduction de principes managériaux issus du secteur privé tels que la planification stratégique, la gestion par objectifs, les indicateurs de performance et l'évaluation systématique des résultats a permis d'accroître la rationalité gestionnaire, l'efficacité opérationnelle et la responsabilisation des acteurs publics (Ferlie et al., 1996 ; Pollitt & Bouckaert, 2017).

Le recours à des instruments tels que les contrats-programmes, les conventions d'objectifs et de moyens ou encore les tableaux de bord de performance a instauré, dans plusieurs entreprises et administrations publiques, une culture de la performance orientée vers les résultats et la transparence. Ces dispositifs favorisent une meilleure articulation entre les objectifs stratégiques de l'État et la gestion opérationnelle des entités publiques, tout en clarifiant les responsabilités et les attentes. Des études empiriques menées dans divers contextes sectoriels – notamment dans les domaines de l'énergie, des transports, de la santé ou de l'éducation – montrent que la contractualisation de la gestion publique a contribué à renforcer la redevabilité et à introduire une logique d'évaluation continue (Christensen & Lægreid, 2011). Ces démarches ont également permis de réduire certaines rigidités bureaucratiques en donnant davantage d'autonomie aux gestionnaires publics, tout en les incitant à atteindre des résultats mesurables.

Les travaux de Hammerschmid et al. (2019), portant sur les réformes administratives en Europe, confirment cette tendance : l'adoption du NMP est souvent associée à une amélioration de la performance opérationnelle, à une plus grande transparence et à un renforcement du pilotage stratégique des politiques publiques. Cependant, ces auteurs insistent sur la variabilité des résultats, fortement dépendante du contexte institutionnel, du cadre réglementaire et du degré d'autonomie accordé aux gestionnaires. En d'autres termes, les effets du NMP ne sont pas

universels : ils dépendent de la capacité des organisations à adapter les outils managériaux à leurs réalités structurelles et culturelles.

3.2. Limites et controverses du NMP

Malgré ses apports indéniables, le NMP demeure un modèle controversé, tant sur le plan théorique que pratique. Ses critiques portent principalement sur les effets pervers qu'il peut engendrer lorsqu'il est appliqué de manière excessive ou décontextualisée. Plusieurs auteurs, notamment Dunleavy et al. (2006), ont dénoncé le risque de marchandisation du service public, c'est-à-dire la tendance à considérer les citoyens comme des clients et les services publics comme des produits soumis à des logiques de rentabilité. Cette orientation gestionnaire, inspirée du secteur privé, serait susceptible d'entraîner une érosion des valeurs éthiques et sociales propres à l'action publique, telles que l'équité, la solidarité et la cohésion sociale.

De même, Hood (2006) met en garde contre les dérives liées à la mesure excessive de la performance : la focalisation sur les indicateurs chiffrés peut conduire à une « myopie managériale », où l'atteinte des cibles quantitatives prime sur la qualité réelle des services. Cette dérive, souvent qualifiée de « performativité bureaucratique », tend à réduire la performance publique à une logique de conformité statistique plutôt qu'à une réelle amélioration de la satisfaction citoyenne.

Dans les pays émergents, la transposition du modèle du NMP s'est révélée encore plus complexe. Les travaux de Nguyen (2015) montrent que, bien que certaines réformes aient permis des améliorations organisationnelles (réduction des coûts, clarification des responsabilités, renforcement de la transparence), elles n'ont pas toujours entraîné une transformation profonde des pratiques managériales ni des valeurs administratives. Le poids des cultures bureaucratiques, le manque de ressources humaines qualifiées et la faiblesse des dispositifs d'évaluation constituent autant d'obstacles à une appropriation réelle du modèle. Le cas du Maroc illustre ces limites. Depuis les années 2000, plusieurs réformes ont cherché à introduire une gestion axée sur les résultats au sein de l'administration publique et des entreprises d'État. Toutefois, comme le souligne l'OCDE (2021), la mise en œuvre demeure inégale et freinée par des résistances organisationnelles, un déficit d'évaluation rigoureuse et une culture de la conformité encore dominante. Si certaines avancées sont notables – notamment en matière de transparence budgétaire et de contractualisation – la consolidation d'une véritable culture de performance requiert encore un changement profond des mentalités et des modes de gouvernance.

En somme, le NMP a indéniablement contribué à moderniser la gestion publique, à introduire une culture du résultat et à améliorer la performance organisationnelle dans plusieurs contextes. Cependant, ses limites structurelles et normatives rappellent la nécessité d'une adaptation contextualisée et d'un équilibre entre les exigences de performance et les missions fondamentales du service public. La performance ne saurait être uniquement une question de chiffres ou d'efficacité, mais doit aussi s'inscrire dans une logique de valeur publique, garantissant la légitimité et la durabilité de l'action de l'État.

4. Vers un modèle conceptuel liant le NMP et la performance publique

4.1. Synthèse des apports de la revue de la littérature

La littérature scientifique consacrée au Nouveau Management Public (NMP) et à son impact sur la performance des organisations publiques met en évidence une relation complexe, non linéaire et contingente. Les effets du NMP ne se manifestent ni de manière uniforme ni automatique ; ils dépendent d'un ensemble de facteurs médiateurs et contextuels qui conditionnent l'efficacité de sa mise en œuvre. Les principaux déterminants identifiés dans les travaux antérieurs peuvent être regroupés autour de cinq variables centrales :

- La structure organisationnelle, qui influence la répartition des pouvoirs décisionnels entre les niveaux hiérarchiques. Un excès de centralisation limite la flexibilité et la réactivité, tandis qu'une autonomie accrue favorise l'innovation et la responsabilisation des gestionnaires.
- La capacité managériale des dirigeants publics, c'est-à-dire leurs compétences en matière de pilotage stratégique, de gestion des ressources et d'évaluation des performances. Le leadership transformationnel apparaît ici comme un levier déterminant de la réussite des réformes.
- La culture organisationnelle et les valeurs administratives, qui conditionnent l'appropriation des logiques du NMP. Une culture axée sur la conformité et la hiérarchie tend à freiner la diffusion d'une culture de performance fondée sur la responsabilisation et l'innovation.
- Le système d'évaluation et d'incitation, dont la qualité et la crédibilité déterminent la pertinence des dispositifs de mesure de la performance et leur capacité à influencer les comportements individuels et collectifs.
- L'environnement institutionnel et politique, qui encadre la mise en œuvre des réformes. La stabilité des institutions, la cohérence réglementaire et la volonté politique

constituent des préalables essentiels à la durabilité des transformations inspirées du NMP.

Ainsi, la littérature converge vers une conclusion partagée : le NMP n'est pas un modèle universellement applicable. Ses résultats dépendent fortement du niveau de maturité managériale, du degré d'autonomie institutionnelle et du cadre socio-politique dans lequel il s'inscrit (Pollitt & Bouckaert, 2017 ; Hammerschmid et al., 2019).

4.2. Développement du modèle conceptuel

À partir des enseignements tirés de la littérature, il est possible de proposer un modèle conceptuel explicatif du lien entre les principes du NMP et la performance publique, en identifiant les mécanismes médiateurs et les facteurs modérateurs qui structurent cette relation. Le modèle repose sur l'hypothèse que l'application effective des principes du NMP – à savoir l'autonomie organisationnelle, la responsabilisation des gestionnaires, l'orientation vers le citoyen-usager et l'évaluation des performances contribue à améliorer la performance organisationnelle à travers trois mécanismes médiateurs majeurs :

1. L'amélioration de la gouvernance interne : la mise en place de structures plus souples et de processus décisionnels clarifiés favorise une meilleure coordination des activités, une répartition claire des responsabilités et une plus grande agilité organisationnelle. Ce mécanisme traduit le passage d'une logique de contrôle hiérarchique à une gouvernance fondée sur la responsabilisation et la transparence.
2. Le renforcement de la culture de performance : l'introduction d'outils tels que la gestion par objectifs, les indicateurs de performance ou les contrats de résultats contribue à instaurer un cadre incitatif favorisant la recherche d'efficacité et la redevabilité. Cette dynamique permet de mobiliser les acteurs autour d'une logique d'apprentissage organisationnel et d'amélioration continue.
3. L'orientation vers l'utilisateur : en plaçant le citoyen au centre des préoccupations, le NMP encourage l'adaptation des services publics aux besoins réels de la population, renforçant ainsi la satisfaction, la confiance et la légitimité de l'action publique. Ce mécanisme traduit le passage d'une logique administrative centrée sur les procédures à une logique de valeur publique centrée sur le bénéficiaire.

Ces mécanismes médiateurs ne produisent toutefois leurs effets que sous certaines conditions contextuelles. Trois facteurs modérateurs principaux influencent la force et la direction de la relation entre le NMP et la performance publique :

- Le contexte institutionnel, notamment la stabilité du cadre juridique, la cohérence des réformes et le degré de décentralisation administrative ;
- La maturité managériale des organisations publiques, qui conditionne leur capacité à intégrer et à piloter les outils du NMP de manière cohérente et pérenne ;
- La volonté politique d'application, indispensable pour garantir l'alignement des objectifs stratégiques, la continuité des réformes et la mobilisation des acteurs autour d'une vision commune de la performance.

Ainsi, la performance publique apparaît comme le résultat d'une interaction dynamique entre les facteurs managériaux, institutionnels et sociaux. Le modèle conceptuel proposé illustre cette articulation : les principes du NMP agissent comme des facteurs déclencheurs, les mécanismes médiateurs traduisent leur opérationnalisation concrète, et les modérateurs institutionnels en déterminent la portée et la durabilité. En définitive, ce modèle souligne que l'efficacité du NMP ne peut être comprise que dans une perspective systémique et contextuelle, où la performance publique résulte de la combinaison entre bonne gouvernance, culture de performance et orientation vers la valeur publique.

Conclusion

Le Nouveau Management Public (NMP) s'impose aujourd'hui comme un paradigme de référence dans l'analyse et la réforme de la gestion des organisations publiques. En introduisant des pratiques managériales axées sur la performance, les résultats et la responsabilisation, il a contribué à transformer en profondeur les modes de fonctionnement du secteur public et à impulser une dynamique de modernisation administrative. Ce mouvement, issu des réformes anglo-saxonnes des années 1980, a permis d'instaurer une culture de la performance dans plusieurs administrations et entreprises publiques, en mettant l'accent sur l'efficacité, la transparence et l'orientation vers le citoyen-usager.

Cependant, les enseignements de la littérature soulignent que l'application du NMP ne saurait être universelle ni mécanique. Son efficacité dépend de sa capacité d'adaptation au contexte local, qu'il soit institutionnel, culturel ou politique. Une transposition directe des modèles anglo-saxons dans les environnements administratifs des pays en développement comporte le risque d'une déconnexion entre les outils managériaux importés et les réalités locales de gouvernance. Dans ce sens, la réussite du NMP repose sur une hybridation intelligente entre les exigences de performance et les valeurs fondamentales du service public, telles que l'équité, la légitimité démocratique et l'intérêt général. La revue de littérature met en lumière que la performance publique ne peut être réduite à une simple somme d'indicateurs quantitatifs. Elle doit être appréhendée dans une perspective globale, intégrant à la fois l'efficacité organisationnelle, la satisfaction des usagers et la création d'une valeur publique durable. Cette dernière se traduit par la capacité de l'action publique à générer des bénéfices collectifs, à renforcer la cohésion sociale et à consolider la confiance entre l'État et les citoyens.

Le modèle conceptuel proposé dans cette étude vise précisément à offrir un cadre analytique intégrateur permettant de mieux comprendre les conditions de réussite du NMP dans le contexte des entreprises publiques, notamment au Maroc. Il met en évidence le rôle central de trois mécanismes médiateurs la gouvernance interne, la culture de performance et l'orientation vers l'utilisateur, dont les effets sont modulés par des facteurs contextuels tels que la maturité managériale, la stabilité institutionnelle et la volonté politique. Ainsi, le NMP ne doit pas être envisagé comme un modèle figé, mais comme un référentiel adaptable, capable d'évoluer en fonction des besoins, des ressources et des spécificités de chaque administration. Dans le cas du Maroc, son appropriation progressive représente une opportunité stratégique pour renforcer la performance des entreprises publiques, à condition d'enraciner les réformes dans une logique d'apprentissage organisationnel, d'innovation institutionnelle et de gouvernance participative.

En définitive, le Nouveau Management Public apparaît moins comme une fin en soi que comme un levier de transformation. Sa valeur réside dans sa capacité à articuler la rationalité managériale avec la mission sociale du service public, contribuant ainsi à une action publique plus efficace, plus équitable et plus légitime.

Références

- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge.
- Bouckaert, G., & Pollitt, C. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Ashgate.
- Cour des Comptes (2020). *Rapport sur la performance des établissements publics marocains*. Rabat.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money & Management*, 14(3), 9–16.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford University Press.
- Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R., & Bezes, P. (2019). *Public Administration Reforms in Europe: The View from the Top*. Edward Elgar.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Lane, J.-E. (2000). *New Public Management*. Routledge.
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Nguyen, T. H. (2015). New Public Management in Developing Countries: A Critical Review. *Public Administration Review*, 75(2), 231–240.
- OCDE (2021). *Gouvernance et performance du secteur public au Maroc*. Paris: OCDE.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. Open University Press.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis—Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

Talbot, C. (2010). *Theories of Performance: Organizational and Service Improvement in the Public Domain*. Oxford University Press.