



HAL
open science

Managerialism

Nino Tandilashvili

► **To cite this version:**

Nino Tandilashvili. Managerialism: Definition of managerialism. Encyclopédie du management public, 2022. hal-04364907

HAL Id: hal-04364907

<https://hal.science/hal-04364907>

Submitted on 27 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Managérialisme

Nino Tandilashvili

Le managérialisme est un concept central dans les débats autour de la gestion publique depuis des années 1990. Il imprègne à la fois une partie des réformes mondiales conduites dans le secteur public, qui ont pour objectif d'améliorer la performance des organisations et des services publics, et aussi un courant de littérature scientifique, qui critique la montée de l'importance du management dans le fonctionnement des organisations publiques.

Dans la littérature scientifique le managérialisme reste un concept polémique. A contrario d'autres concepts discutés de la gestion publique, tel que le néolibéralisme ou encore le New Public Management, le managérialisme n'a jamais bénéficié d'une description formelle. La divergence dans la littérature est fondée sur le fait que le managérialisme revêt une multitude de manifestations dans plusieurs disciplines et induit de perceptions variées.

L'analyse de la littérature permet d'identifier six approches différentes du concept de managérialisme : 1) l'assimilation du managérialisme à *l'utilisation d'outils et de méthodes de gestion du service privé dans le service public* ; 2) la perception du managérialisme comme une *montée de classe des managers* ; 3) la conceptualisation du managérialisme comme un *nouvel archétype organisationnel adapté à tout type d'organisation visée* ; 4) la conceptualisation du managérialisme comme un *processus de réification* ; 5) l'association du managérialisme au *New Public Management* ; et 6) la différenciation entre le managérialisme et le *new managérialisme*.

Tableau 1 : Différentes approches de définition du managérialisme

La conceptualisation du managérialisme	La thèse centrale de l'approche	Certains auteurs de référence
L'utilisation d'outils et de méthodes de gestion du service privé dans le service public	L'universalisme des outils de gestion. TQM, reengineering, empowerment, sont des solutions en soi.	Pollitt (1990), Boje (1991, 1999), Boston et al. (1991), Terry (1998), Peters (1996, 2011), Blanchot et Padioleau (2003), Dunand (2011)
La montée de classe des managers	Remplacement de professionnels et intellectuels par les technocrates au sein des organisations et au niveau de la société.	Pollitt (1990), Enteman (1993), Andrews (1998), Mulgan (1998), Hoopes (2003), Deem et Brehony (2005), Cunliffe (2009), Locke (2009)
Le nouvel archétype organisationnel	Le triomphe des organisations sur les individus.	Pollitt (1990), Enteman (1993), Seth (2001), Guiggin (2003), Smets (2005), Locke (2009)
Le processus de réification	Le remplacement de la subjectivité par l'objectivité dans les rapports sociaux.	Bourguignon (2007), Gauléjac (2012)
L'association du managérialisme au New Public Management	Le NPM est le processus de réforme de la gestion publique, alors que le managérialisme - une approche idéologique de la gestion publique.	Pollitt (1990, 1993, 2014), Hood (1995), Guiggin (2003), Meek (2003), Deem et Brehony (2005), Cunliffe (2009), Dunand (2011), Fitzsimons (2012), Fortier (2013)
La différenciation entre le managérialisme et le new managérialisme	Le new managérialisme est le processus de managérialisation dans le secteur public exclusivement, alors que le managérialisme s'applique à tous types d'organisation.	Clarke et Newman (1994), Terry (1998), Saint-Martin (2000), Deem (2001) Maassen (2003), Cunliffe (2009), Fitzsimons (2012), Pick et al. (2012)

La conceptualisation du managérialisme	La thèse centrale de l'approche
--	---------------------------------

L'utilisation d'outils et de méthodes de gestion du service privé dans le service public	Des outils de gestion, TQM, reengineering, empowerment, sont des solutions en soi.
La montée de classe des managers	Remplacement de professionnels et intellectuels par les technocrates au sein des organisations et au niveau de la société.
Le nouvel archétype organisationnel	Le triomphe des organisations sur les individus.
Le processus de réification	Le remplacement de la subjectivité par l'objectivité dans les rapports sociaux.
L'association du managérialisme au New Public Management	Le NPM est le processus de réforme de la gestion publique, alors que le managérialisme - une approche idéologique de la gestion publique.
La différenciation entre le managérialisme et le new managérialisme	Le new managérialisme est le processus de managérialisation dans le secteur public exclusivement, alors que le managérialisme s'applique à tous types d'organisation.

Le point le plus saillant de ces interprétations est que, comme beaucoup de termes finissant en « isme », le managérialisme est utilisé dans un cadre idéologique (Enteman, 1993 ; Pollitt, 1990 ; Trow, 1994 ; Meek, 2003 ; Deem et Brehony, 2005) et montre des convictions personnelles des auteurs. Parallèlement, le suffixe « isme » montre une critique, voire même une attitude péjorative des auteurs. Le « managérialisme » est péjorative quand il décrit « la progression de la caste de management » (Locke, 2009) ou un nombre excessif de techniques de gestion (Dunand, 2011).

Les réformes basées sur l'idéologie du managérialisme ont pour objectif (tel qu'affiché par les réformateurs) améliorer la performance des organisations et des services publics et augmenter leur efficacité. **L'objectif de la performance** regroupe en deux points : 1) la qualité de service et la prestation produite - la qualité est souvent comprise comme étant la transparence des activités et la rapidité de service ; et 2) le bon fonctionnement des organisations – qui peut être garanti en se débarrassant de la lourdeur administrative traditionnelle. **L'objectif de l'efficacité** se traduit souvent par 1) la rationalité économique et 2) l'appropriation des valeurs du marché. Ainsi, les valeurs comme la productivité, la rentabilité ou la diminution des coûts sont promues par le concept. La culture de résultats et la mesure en chiffres sont également liées à l'objectif d'efficacité.

Plusieurs réformes françaises ont affiché des objectifs similaires depuis fin 1990. En modifiant profondément la logique de gestion financière du secteur public, la Loi Organique Relative aux Lois des Finances (LOLF) est incontestablement la plus grande manifestation du managérialisme dans la gestion publique française. Ce n'est pas uniquement une réforme budgétaire, c'est également un changement de culture profond qui substitue à la logique de moyens la logique de résultats. La loi met au cœur du fonctionnement administratif le triptyque « pertinence - efficacité - efficience », soubassement doctrinal du contrôle qui offre une analyse usuellement conduite a posteriori (Benzerafa Alilat, et al., 2016). Enfin, la LOLF, comme c'est souvent le cas des réformes managérialistes, a aussi l'impact sur la culture. Il s'agit de responsabiliser les gestionnaires sur l'atteinte des objectifs des politiques publiques (efficacité socio-économique), la satisfaction des usagers (qualité de service) au moindre coût (efficience). Pour ce faire, les managers publics disposent de marges de manœuvre accrues en matière d'affectation des moyens à leur disposition.

Bibliographie

- ENTEMAN Willard F. (1993), *Managerialism: The Emergence of a New Ideology*, Madison, The University of Wisconsin Press.
- HOOD Christopher (2000), Paradoxes of Public-Sector Managerialism, Old Public Management and Public Service Bargains, *International Public Management Journal*, Vol.1/3 p. 1-22.
- LOCKE Robert R. (2009), Managerialism and the Demise of the Big Three, *Real-world economics review*, N°51, p. 28-47.
- DUNAND Christophe (2011), Dépasser un Managérialisme insoutenable, *Actualité Sociale*, N°35, p.14-16.

TANDILASHVILI Nino (2016), Le managérialisme et l'identité universitaire. Le cas de l'université française, Thèse de doctorat en gestion, sous la direction de Patrick Gibert, Université Paris Nanterre.

BENZERAFA ALILAT Manel, GARCIN Laurent, GIBERT Patrick (2016), Le volet performance de la LOLF. Standardisation et résilience d'un genre entre rationalité politique et rationalité de gestion, *Revue française de gestion*, Vol. 260/7, p. 11-31.

New public management
Nouvelle gestion publique
LOLF