

## Trente ans de Nouveau management public : Quelles conclusions tirer sur le plan du leadership?

Depuis le milieu des années '70, les administrations publiques ont fait l'objet de réformes visant à se distancier du modèle wébérien (OCDE, 2006). La plus marquante, prônant une place plus discrète de l'État dans la sphère socioéconomique, a donné naissance au « nouveau management public » (NMP), un courant de pensée dénonçant la bureaucratie comme principal mode d'opération des organisations publiques (Bezes, 2007; Charbonneau, 2011).

En Occident, la croissance des dépenses publiques, les pressions fiscales en découlant ainsi que l'insatisfaction quant à la qualité de certains services publics comptent parmi les facteurs ayant facilité l'émergence du NMP. Pour « moderniser » la gestion publique, les tenants du NMP proposent de distinguer la formulation des politiques publiques, d'une part, et la production de services publics, d'autre part. C'est sur la base de cette distinction qu'ont été développées les *executive agencies* britanniques, modèle aussi adopté par plusieurs États, dont le Canada et le Québec. Décentralisées, ces agences sont incitées à adopter des « modèles d'affaires » pour desservir des citoyens devenus des « clients », des modèles s'appuyant notamment sur la recherche de l'excellence, le jeu des règles du marché et la reddition de comptes (Merrien, 1999), ou encore sur les valeurs d'économie, d'efficacité et d'efficacité (Osborne & McLaughlin, 2002; Van Der Wal et al., 2008; Campagnac, 2009). Certaines pratiques de gestion associées à l'entreprise privée, telles la gestion axée sur les résultats, la production d'indicateurs de performance ou encore, l'utilisation de tableaux de bord, sont aussi adoptées (De Visscher & Varone, 2004).

Au Québec, la « modernisation » de l'administration publique s'est accentuée à la fin des années 90 avec un objectif principal : le « déficit zéro », toujours prioritaire en 2015! La poursuite de cet objectif s'appuie sur un contrôle des dépenses et l'espoir d'une croissance plus robuste de l'économie. Pour y arriver on table sur trois facteurs principaux: la diminution du nombre des employés de l'État par les départs à la retraite, le concours grandissant des nouvelles technologies dans la prestation des services publics et l'adoption d'un cadre de gestion axé sur les résultats (GAR), ce dernier ayant fait l'objet de la Loi de l'administration publique en 2000 (Mazouz et al., 2005). Ce cadre de gestion qui, d'une certaine manière rejoint le « *Let the managers manage* », une recommandation faite par Glassco en 1962 alors qu'il présidait une Commission Royale sur l'organisation gouvernementale, milite en faveur d'une autonomie plus grande des gestionnaires. Leur leadership doit mobiliser les employés de l'État à aller au-delà de l'application de trop nombreuses politiques et règles de toutes sortes et à s'engager dans la production de meilleurs services aux citoyens.

Les prescriptions associées au NMP ne semblent pas s'être embarrassées des différences importantes entre les secteurs public et privé (Waldo, 1980, 1984; Harmon et al., 1986 ; Gortner et al., 1993; Frederickson et al., 2012). Dans les faits, leurs promoteurs se sont inspirés du secteur privé à but lucratif pour mener des réformes dans le secteur public, en postulant que le premier est plus dynamique que le second. Exercer du leadership est l'une des pratiques dont on a fait largement la promotion, en particulier en Amérique. Comment ne pas y croire quand on estime à 50 milliards de dollars le chiffre d'affaires que génèrent, au sein des seules entreprises américaines, le développement et la formation des leaders (Kellerman, 2012) ! Pas étonnant que le manager public soit encouragé à faire preuve de leadership comme son vis-à-vis du secteur privé à but lucratif.

L'étude présentée tente d'apprécier cette prescription en évaluant dans quelle mesure, après trente ans de NGP, le leadership qu'exercent les gestionnaires publics se compare à celui des gestionnaires du secteur privé.

L'approche reprend la distinction entre le leadership transactionnel et le leadership transformationnel (McGregor Burns, 1978). Bien que cette approche soit ni la seule ni la plus récente (Van Wart, 2013), elle a le double avantage d'être connue et de proposer deux concepts bien définis ayant fait l'objet de nombreuses

études (Leong et al., 2010 ; Krüger et al., 2011). Comparé au leadership transactionnel, le leadership transformationnel aurait des impacts plus intéressants notamment lors de changements organisationnels (Bass, 1985; Kull, 2003; Mail et al., 2006; Herold et al., 2008; Boga et al., 2009; Michaelis et al., 2010). Qui plus est, il serait positivement associé à l'amélioration de la performance de l'entreprise (Bass, 1985; Howell & Avolio, 1993; Lowe et al., 1996; Waldman et al., 2001; Bass & Avolio, 2004).

Dans le secteur public, rares sont les études concluantes quant aux liens qu'on peut établir entre le leadership et la performance, cette variable « dépendante » pouvant se décliner en plusieurs critères (Walker et al., 2010), ou référer principalement à l'amélioration des services publics (Petrovsky, 2010).

Le NMP et les pratiques qu'il promeut, dont celle du leadership, reflètent cette recherche de performance du privé que l'on tente d'inculquer au public. D'où la pertinence de cette étude qui compare, dans la foulée du NMP, le leadership transactionnel et transformationnel des gestionnaires de ces deux secteurs et certaines variables liées à la performance au travail : satisfaction au travail, passion au travail et efficacité personnelle (initiative, effort et persistance).

Les résultats sont issus d'un échantillon de 437 gestionnaires québécois, dont la moitié provient du secteur privé et l'autre du public. Des différences entre les gestionnaires des deux secteurs ont été obtenues en ce qui a trait au leadership transactionnel, à la satisfaction et à l'initiative au travail.

Deux études ont été présentées dans le cadre du groupe de travail *Leadership et gouvernance du secteur public* de la conférence annuelle de l'AIEIA, qui s'est tenue à Paris en juillet 2015.