

## Fichier 1

# Club des dirigeants de l'éducation : un lobby au service du New Public Management

par

**Stéphane GERMAIN**

*Le Café pédagogique, 9 juin 2026*

[https://www.cafepedagogique.net/2026/06/09/club-des-dirigeants-de-leducation-un-lobby-au-service-du-new-public-management/?utm\\_campaign=Lexpresso\\_09-06-2026&utm\\_medium=email&utm\\_source=Expresso](https://www.cafepedagogique.net/2026/06/09/club-des-dirigeants-de-leducation-un-lobby-au-service-du-new-public-management/?utm_campaign=Lexpresso_09-06-2026&utm_medium=email&utm_source=Expresso)

*Lancé en grande pompe en octobre 2025, le Club des dirigeants de l'éducation a présenté récemment la synthèse de ses quatre tables rondes organisées à Paris, Grenoble, Rennes et Bordeaux. Centrée sur l'autonomie des établissements scolaires, avec une référence assumée au modèle de l'entreprise privée, cette synthèse - ainsi que tous les documents de cadrage proposés par ce « Club » des dirigeants - invite à renforcer l'inflexion, déjà amorcée, d'une gouvernance de l'éducation basée sur les principes du New Public Management. A l'exact opposé des recommandations des organismes internationaux portées par la recherche universitaire, cette fuite en avant est loin de faire l'unanimité*

*auprès des chefs d'établissements. Nombreux sont ceux qui n'entendent pas remettre en cause les fondamentaux du service public d'éducation. Une tribune de Stéphane Germain.*

### **Un club des dirigeants de l'éducation**

L'année scolaire 2025-2026 aura vu la naissance d'un nouveau lobby en éducation : celui des dirigeants. Lancé à l'initiative d'un chef d'entreprise, le [Club des dirigeants de l'éducation](#) (CD.é) réunit dans un attelage hétéroclite des hauts fonctionnaires de l'éducation (anciens Recteurs, anciens Directeurs généraux de l'enseignement scolaire, anciens Inspecteurs généraux de l'éducation nationale), des hauts dirigeants de l'enseignement catholique privé sous contrat, des hauts dirigeants de l'AEFE (Agence pour l'Enseignement Français à l'Étranger), des hauts dirigeants de l'enseignement agricole, des hauts dirigeants de la formation par apprentissage ainsi que des hauts dirigeants du principal syndicat des personnels de direction (son Secrétaire général et des Secrétaires académiques).

Doté de moyens financiers substantiels grâce aux sponsors chaleureusement remerciés, parmi lesquels on trouve [Ekole](#) (« l'Agence de communication de l'Education »), le « parrain fondateur », [Academica Dual Diploma](#) (Formation numérique privée en ligne délivrant le High School Diploma américain), le « parrain international », ou [Pearltrees](#) (plateforme numérique de partage de documents), le « parrain numérique », le Club des dirigeants a pu organiser une première table ronde à Paris, suivie de trois autres en province (avec cocktails dinatoires),

permettant de réunir plus de 700 chefs d'établissements venus écouter la bonne parole.

### **Naissance du lobby de l'encadrement**

« Le CD.é est né d'une conviction simple : l'éducation doit avoir un lieu à la hauteur de ses défis, un espace d'intelligence collective entre ceux qui la dirigent et l'incarnent : les chefs d'établissements ». Dès la création du CD.é, le ton est donné. Il s'agit bien d'un club fermé, ouvert aux seuls « dirigeants » de l'éducation au sein duquel les enseignants, les chercheurs ou les inspecteurs n'ont pas leur place. Pour les membres de ce Club, le concept d'intelligence collective prôné par les organismes internationaux, visant à donner du pouvoir d'agir aux enseignants, s'applique de façon très limitative. *Ne sont intelligents que les cadres, seules personnes capables d'infléchir l'éducation, les enseignants étant relégués à de simples exécutants.* Avec une distinction notable, parmi ces cadres, entre ceux qui la dirigent (les hauts responsables qui décident) et ceux qui l'incarnent (les chefs d'établissements qui font appliquer les décisions). Rien de neuf, donc, en matière de gouvernance. Le Club des dirigeants n'entend pas remettre en cause la structuration napoléonienne de l'éducation - une approche hiérarchique verticale exclusivement descendante - qui place la France dans une situation singulière au regard des systèmes éducatifs ayant opéré la refonte de leur gouvernance au tournant des années 2000.

Face aux remises en cause répétées de la structuration descendante française, l'émergence de ce Club - rassemblement d'une partie des hauts dirigeants de la structure actuelle de gouvernance - peut s'analyser comme

la naissance d'un lobby actif, permettant de conserver les prérogatives acquises, voire de les renforcer *en prenant appui sur le modèle de l'entreprise privée*. Un lobby qui se veut apolitique et indépendant mais qui compte en ses rangs *un ancien ministre de l'éducation, connu pour sa réforme du lycée, et une sénatrice, connue pour sa vision très libérale du service public*. Un lobby qui n'hésite pas à prodiguer des « *Conseils à un candidat à la présidentielle* » en synthèse que sa première manifestation parisienne.

### **New Public Management décomplexé**

Après le lancement parisien, en octobre 2025, en présence de 170 chefs d'établissements venus écouter pieusement la sénatrice, un ancien recteur, *le secrétaire général de l'enseignement catholique* et le secrétaire général du syndicat majoritaire des personnels de direction, la tournée provinciale du Club a débuté par une table ronde à Grenoble le 4 février 2026. L'occasion de souligner que « le CD.é est né d'une impulsion atypique : celle d'un chef d'entreprise. Cette origine hors éducation confère au club sa force transpartisane. Réunissant dirigeants du public, du privé, des CFA et de l'enseignement français à l'étranger, le CD.é se veut un lieu de lien social et de réflexion collective pour *briser les silos administratifs et managériaux.* »

En fait de réflexion collective, ce sont les poncifs du New Public Management qui ont été déroulés par les intervenants, au fil des différentes tables rondes. Si le terme n'est jamais utilisé, ce sont bien *les concepts de l'univers concurrentiel des entreprises privées* qui sont donnés en exemples. Cela se retrouve dans la synthèse globale largement diffusée à l'issue des tables rondes.

Cette synthèse commence par un état des lieux des différents secteurs éducatifs, permettant de mettre en avant, pêle-mêle : la liberté de choix des élèves de l'enseignement privé sous contrat, ainsi que la liberté de recrutement des enseignants, *la liberté de fonctionnement de l'enseignement agricole dont 70% de l'activité « relève du secteur marchand »* (d'après la réflexion proposée à la table ronde de Bordeaux), la grande marge de manœuvre financière et RH des chefs d'établissements de l'enseignement français à l'étranger, disposant d'une « *agilité en milieu concurrentiel* » (sic ! ndlr !) leur permettant de répondre aux besoins du marché local, ainsi que le fonctionnement en « Business Units » des CFA privés.

### **Les « Quatre piliers de l'autonomie »**

De façon beaucoup plus explicite, cet état des lieux permet au Club de mettre en avant les « Quatre piliers de l'autonomie » des établissements scolaires :

- **le Pilier pédagogique** : il s'agit de donner plus de pouvoir aux chefs d'établissement afin de favoriser l'innovation pédagogique. Les chefs d'établissement doivent porter « l'esprit et le sens du changement ». Avec à l'appui, une référence à « la réforme du lycée [qui] a été conçue comme un moteur d'autonomie pédagogique, permettant aux établissements de choisir des spécialités et des options et d'organiser les parcours de élèves » (synthèse de la table ronde Rennes). L'autre illustration de l'innovation pédagogique locale, permettant d'étayer le propos, est le programme outre-Manche « Magic Breakfast », exposé lors de la Table ronde de Grenoble, qui « prouve qu'une expérimentation de terrain peut devenir une politique

nationale efficace si l'ascenseur institutionnel fonctionne ». Le Pilier pédagogique comprend aussi l'autonomie de l'offre de formations, illustrée par l'ouverture de classes bi-langues ou de sections européennes. Nous sommes loin, très loin, du pouvoir d'agir donné aux enseignants, marqueur universel du degré d'autonomie pédagogique dont disposent les établissements.

- **le Pilier administratif** : il s'agit de « simplifier les règles opaques » et de dénoncer « l'enchevêtrement des compétences entre l'Etat et les collectivités ». Après une reconnaissance timide du caractère hyper-bureaucratique de l'éducation nationale française conduisant à une norme scolaire figée, la synthèse propose de « simplifier » la bureaucratie. Aucune évocation d'une refonte de gouvernance reposant sur une démarche de management par la confiance. Pour le Club, les hauts dirigeants restent ceux qui décident mais ils veillent à « simplifier » les règles.

- **le Pilier financier** : il s'agit de donner « le pouvoir d'agir par le budget » en accordant l'autonomie financière aux établissements scolaires. Pour le Club des dirigeants, « la véritable capacité d'agir réside dans l'autonomie de l'euro » et non dans les marges de manœuvre horaires permettant d'accorder une forme d'initiative curriculaire aux établissements scolaires. Le modèle de financement mixte des établissements de l'AEFE (subvention d'Etat et droits de scolarité payés par les familles) est donné en exemple. En renforçant les moyens financiers, l'autonomie financière permettrait de donner plus d'efficacité au contrat d'objectifs.

- **le Pilier Ressources Humaines** : il s'agit de relever « le grand défi de la souplesse (sic ! ndlr !) Pour cela, les chefs

d'établissements doivent être en mesure de pratiquer le recrutement direct des enseignants et de procéder à leur évaluation en tant que N+1.

Ces quatre « Piliers » recouvrent en grande partie [les principes du New Public Management](#), consistant à *transposer au service public les modes de fonctionnement des entreprises privées*. Le Club des dirigeants ne cache pas cette référence au management privé. Une synthèse comparative, tout à l'honneur des entreprises privées, avait été élaborée à l'issue de la table ronde rennaise. De même, la synthèse globale des tables rondes souligne « l'apport du monde de l'entreprise [qui] met en lumière les conditions de réussite d'une organisation autonome » dans un paragraphe intitulé : « Regards croisés : Le Management et l'Entreprise ». L'occasion de rappeler l'importance d'un « leadership fort » et le fait que « sans leviers décisionnels fondamentaux (choix des collaborateurs, gestion financière), la performance est inatteignable. »

### **Déconstruction du service public**

Statu quo sur la gouvernance verticale descendante, liberté d'inscription des élèves, autonomie financière, renforcement du pouvoir des chefs d'établissement, management par objectifs sur critères de performance, la vision de l'éducation du Club des dirigeants est en décalage avec les principes élémentaires du service public : *la gratuité, l'égalité d'accès et de traitement, la neutralité commerciale, politique et religieuse, la continuité et la mutabilité*. En l'état actuel de la Constitution, les recommandations du CD.é ne semblent pas applicables. ( Ah ! La bonne nouvelle , ndlr)

Il va sans dire que le financement d'une partie de la scolarité par les familles est totalement incompatible avec les principes de gratuité et d'égalité d'accès et de traitement qui honorent le service public. De même, la remise en cause de la sectorisation scolaire, gage d'un minimum de mixité scolaire lorsque les familles ne pratiquent pas massivement le contournement, remet en cause le principe d'égalité et entérine la dérive consumériste qui secoue actuellement le système éducatif. L'autonomie financière - qui consiste à rechercher des financements complémentaires auprès des entreprises privées dans le cadre des dispositifs de défiscalisation - n'est pas davantage compatible avec les principes du service public. Dans la course aux financements, les établissements disposant d'un large réseau de connexion avec le monde des affaires (et scolarisant des élèves plutôt favorisés) s'en sortent beaucoup mieux que les établissements situés aux marges de la vie sociale et économique, pour qui le jeu est à sommes nulles. Les inégalités de traitement que cela engendre ne sont pas compatibles avec les principes de service public. Enfin, le statu quo sur la gouvernance verticale descendante, qui depuis bien longtemps fige la norme scolaire française en restreignant la capacité de création collective des enseignants, est pour beaucoup une atteinte **au principe de mutabilité du service public** (*i.e. qu'il doit pouvoir s'adapter à l'évolution des besoins du public et au changement des techniques, ndlr*), censé répondre de manière appropriée aux problématiques complexes de l'éducation.

Mises bout à bout, les propositions du CD.é convergent vers une forme de déconstruction du service public d'éducation. L'analyse par les occurrences des documents de cadrage

produits par le Club (« Synthèses des tables rondes », « « Conseils à un candidat à la présidentielle », « Autonomie et gouvernance des EPLE : entre cadre légal et réalités de terrain ») montrent que *les termes « élèves », « service public » et « intérêt général » ne reviennent jamais et que les « enseignants » sont très peu évoqués* (quelques occurrences). A l'inverse, les références au fonctionnement des entreprises privées sont omniprésentes. Les occurrences « performance », « efficacité » et « concurrence » sont très fréquentes ainsi que leurs déclinaisons managériales « critères de performance », « rapport coût/efficacité », « mise en concurrence ».

Le Club des dirigeants semble ignorer la masse des travaux universitaires mettant en avant spécificités du management public. Il semble ignorer de la raison d'être d'un service public, contrairement aux entreprises privées, est le service public lui-même et non la recherche du profit. Il semble ignorer, par voie de conséquence, que *toute approche de management basée sur l'optimisation des coûts selon des critères d'efficacité conduit inévitablement à une détérioration de la qualité du service public*. Il semble ignorer que l'éducation se construit dans la coopération et que la mise en concurrence entre établissements scolaires conduit inévitablement à une compétition généralisée au sein du système éducatif, contraire aux principes fondateurs du service public.

Si le défi de l'éducation du 21<sup>e</sup> siècle est celui de la performance, il convient de [retenir comme critère premier la pertinence](#), c'est-à-dire la capacité à construire des apprentissages répondant aux enjeux complexes posés par l'environnement scolaire. Or, la pertinence n'est pas

atteignable sans conférer le pouvoir d'agir aux enseignants. C'est ce que rappellent inlassablement les [organismes internationaux dans leurs recommandations](#). Se focaliser sur une approche quantitative par des indicateurs de mesure, inspirée du management privé, conduit à *occulter la dimension fondamentalement humaine de l'éducation, seule source de qualité.*

### **Michel Rocard doit se retourner dans sa tombe**

L'activité de lobbying consiste à influencer les décisions publiques dans le sens de différents intérêts privés au détriment de l'intérêt général. Les lobbys sont généralement peu scrupuleux dans leur argumentation et prennent souvent leurs distances avec les recommandations portées par le monde scientifique, dès lors que celles-ci sont en opposition avec leurs intérêts privés.

Dans le cas du Club des dirigeants de l'éducation, les grandes manœuvres à l'approche des élections présidentielles sont directement perceptibles. Les « Conseils à un candidat à la présidentielle » sont le reflet des intérêts des différents membres du Club. Ainsi, il est recommandé de maintenir la prééminence du pouvoir exécutif (le ministère), fermant la porte à l'ouverture de la décision éducative au Parlement, aux collectivités locales ou aux conseils d'administration des établissements, comme cela se produit dans de nombreux systèmes éducatifs à l'étranger dans un souci de démocratisation. De même, il est recommandé de « laisser leur place aux parents ». Il s'agit de « permettre à toutes les familles la liberté de choisir un projet éducatif pour leur enfant ». Il faut aussi « réaffirmer le sens de l'autorité et le goût de l'effort ». Côté enseignants, il ne faut pas hésiter

à « sortir du fonctionnariat ». Il faut « favoriser la mobilité entre les secteurs public, privé, associatif et entrepreneurial ». On retrouve ici, en filigrane, l'influence de la sphère marchande.

Dans ses principes, le Club des dirigeants annonce vouloir faire preuve d'audace. *L'introduction de la table ronde rennaise citait des propos de Michel Rocard en 1989 : « Il n'y a pas d'autonomie sans responsabilisation, il n'y a pas de responsabilisation sans évaluation et il n'y a pas d'évaluation sans conséquences dans l'action. »* On retrouve là toutes les recommandations portées par la recherche universitaire et les organismes internationaux : accorder le pouvoir d'agir aux enseignants de façon à créer des collectifs de travail au sein d'établissements scolaires dotés d'autonomie pédagogique, aller vers une culture de la responsabilisation conduisant les enseignants à expliciter la façon dont ils se sont emparés collectivement de leurs marges de décisions et procéder à une évaluation qualitative globale de la construction pédagogique collective en établissement scolaire. L'importance de l'autonomie pédagogique des établissements scolaires comme facteur de pertinence de l'activité éducative est relayée à l'unisson par l'UNESCO, l'OCDE et l'Union européenne. Le principe de responsabilisation est mis en avant par l'UNESCO comme modalité de gouvernance fondée sur la confiance accordée aux enseignants. Quant à l'évaluation globale - facteur essentiel pour développer la qualité de l'éducation - celle-ci fait l'objet d'une recommandation du Parlement européen depuis 2001.

*Reprendre ainsi les propos de Michel Rocard en exergue de la page de couverture d'un document - la synthèse des tables*

*rondes - qui contient tout l'inverse de ce que la citation évoque, relève davantage du culot que de l'audace. L'ancien premier ministre - très attaché à la défense du service public, pourfendeur insatiable de l'hypercentralisation française, qui fut en son temps un **adepte de l'auto-gestion** - doit se retourner dans sa tombe. Utiliser sa pensée à des fins communicationnelles, en opérant un renversement sémantique, est perçu par certains comme une forme de malhonnêteté intellectuelle.*

### **Beaucoup de bruit pour rien**

Depuis son lancement, en octobre 2025, le Club des dirigeants de l'éducation a sorti les moyens pour opérer des grandes manœuvres d'influence à l'approche des élections présidentielles. La communication savamment orchestrée permet d'appuyer la volonté de développer « des clubs territoriaux et un maillage territorial ». Dans les faits cependant, la mécanique semble s'essouffler. Si le CD.é a eu la capacité de réunir plus de 700 personnels de direction en présentiel lors de ses tables rondes (ce qui représente 5% des 13 500 chefs d'établissements), la grande visioconférence de présentation de la synthèse générale n'a rassemblé qu'une petite centaine de participants.

*Avec le recul, la vision portée par les hauts dirigeants de l'éducation ne semble pas remporter l'adhésion des chefs d'établissements censés l'incarner. La fronde s'était déjà fait sentir lors de la dernière table ronde à Bordeaux. Un débat avait été lancé par la salle sur la notion de « performance ». **Plusieurs chefs d'établissement présents avaient rappelé que l'école vise à former des citoyens et***

***non à produire de la rentabilité, et que le terme de performance relève de l'entreprise.***

Depuis le lancement du Club, les personnels de direction sont en pleine réflexion. Le débat est vif, actuellement, au sein de la profession. Beaucoup de chefs d'établissements se demandent si le rôle d'un syndicat est de donner des « Conseils à un candidat à la présidentielle » aux côtés du Secrétaire général de l'enseignement catholique qui revendique la déssectorisation scolaire totale et d'une sénatrice qui propose de sortir les enseignants du fonctionnariat. Ce positionnement syndical au sein du Club des dirigeants de l'éducation interroge. La diffusion récente, à l'ensemble des chefs d'établissement, de l'ouvrage « [Direction 365](#) », présentant par le menu l'ensemble les procédures bureaucratiques de toute une année scolaire - semblant ainsi entériner le glissement du métier vers une posture de super-secrétaire au détriment de l'animation pédagogique des collectifs de travail - n'a fait que renforcer les interrogations. Beaucoup notent une contradiction majeure entre la volonté syndicale affichée de libérer les chefs d'établissements de la surcharge administrative et la validation expresse de cette surcharge par un livret de procédure présenté comme « le compagnon » des personnels de direction. Les plus virulents interrogent le sens de l'action syndicale pour des représentants de l'Etat dont les rôles premiers sont de favoriser la réussite des élèves, de contribuer au bien-être des personnels et de garantir le bon fonctionnement du service public.

*Ces débats sont sains. Ils sont la preuve que malgré tous les efforts de communication visant à faire basculer le fonctionnement du service public sur des critères de*

*management privé, la grande majorité des personnels de direction se positionnent en défenseurs des valeurs et des principes qui animent le service public d'éducation.*

*Stéphane Germai*

---