

## Fichier 2

# Le Club des dirigeants de l'éducation : recomposition managériale, coalitions d'acteurs et tensions avec le service public

par

**T.R. et Ppty.**

ASVPNF, 10 juin 2026

### **Introduction**

L'article de Stéphane Germain consacré au « Club des dirigeants de l'éducation » s'inscrit dans le débat, désormais bien installé, sur l'introduction dans le champ scolaire de dispositions issues du *New Public Management*.\* L'auteur y décrit la constitution d'un espace d'influence rassemblant des hauts responsables publics, des représentants du secteur privé sous contrat, des acteurs de l'enseignement agricole, de l'apprentissage et de l'enseignement français à l'étranger, autour d'une conception de l'autonomie fortement orientée vers la performance, la flexibilité de gestion et l'ouverture à des logiques concurrentielles. Une telle lecture

mérite attention, car elle éclaire la manière dont se redéfinissent aujourd'hui les frontières entre expertise, lobbying et politique éducative.

Il importe toutefois de situer plus nettement les conditions politiques et institutionnelles de ce projet. La présence, parmi ses figures d'appui, d'un ancien ministre de l'Éducation nationale et d'une sénatrice connus pour leurs orientations libérales, ainsi que l'implication de représentants patentés de l'enseignement catholique confessionnel, invitent à lire cette initiative comme autre chose qu'un simple forum professionnel. Ces éléments donnent à penser qu'il ne s'agit pas seulement de réflexion managériale, mais d'un projet d'ampleur susceptible d'accompagner une privatisation rampante de fonctions associées à une institution républicaine.

### **Une coalition de légitimation**

Le premier mérite de l'article est de faire apparaître que le Club ne peut être considéré comme un espace neutre de discussion. Sa composition suggère au contraire une coalition de légitimation où convergent des intérêts institutionnels hétérogènes mais compatibles sur un point essentiel : le renforcement de l'autonomie des établissements, au sens d'une autonomie accrue du management local. La présence d'acteurs issus du privé sous contrat n'est pas secondaire ; elle signale l'existence d'une proximité de vues sur la diversification des offres éducatives, la souplesse de gestion et la pluralisation des modèles institutionnels.

Dans cette perspective, l'argument de la transpartisanerie doit être examiné avec prudence. La pluralité affichée peut

masquer une convergence idéologique autour d'un agenda commun : assouplissement des règles de sectorisation, renforcement du pouvoir des personnels d'encadrement, circulation accrue des ressources entre secteurs public et privé, et normalisation de pratiques inspirées du monde de l'entreprise. Cette orientation n'est pas purement technique ; elle engage une *définition singulière du bien commun éducatif*.

### **Le NPM comme matrice**

L'article de *S.Germain* est particulièrement convaincant lorsqu'il relie les propositions du Club aux catégories du New Public Management : pilotage par objectifs, évaluation instrumentale, autonomisation des unités, responsabilisation hiérarchique, mise en concurrence et recours à des ressources externes. À ce titre, l'enjeu dépasse la seule modernisation administrative. Il touche à la nature même du service public d'éducation.

*Dans la logique décrite par l'auteur, le centre de gravité du système se déplace : de l'État garant de l'égalité vers l'établissement conçu comme unité autonome ; du collectif enseignant vers le chef d'établissement ; de la régulation publique vers la recherche de financements complémentaires ; de la gratuité et de la sectorisation vers une logique de choix, parfois proche de la logique marchande. Une telle évolution peut être interprétée comme une privatisation rampante, non pas brutale, mais progressive, par hybridation des normes, des instruments et des catégories de légitimation.*

## La question du service public

Le désaccord porte ici sur la définition du service public d'éducation. Dans la tradition républicaine française, celui-ci repose sur des principes qui excèdent la seule efficacité gestionnaire : *égalité d'accès, gratuité, neutralité, continuité, adaptabilité et primauté de l'intérêt général*. Or les dispositifs promus par le Club, tels qu'ils sont exposés dans l'article, tendent à fragiliser plusieurs de ces principes. L'autonomie financière accentue les écarts entre établissements selon leur environnement social, leur réseau et leur capacité de levée de fonds ; la liberté de recrutement et l'évaluation hiérarchique des personnels renforcent l'idée d'un établissement-entreprise ; la logique de performance fait primer des indicateurs sur les finalités éducatives moins immédiatement quantifiables. Le problème n'est donc pas l'autonomie en tant que telle, *mais le fait qu'elle soit pensée principalement comme autonomie de gestion et non comme autonomie professionnelle collective*. Il convient également de rappeler que les comparaisons internationales invoquées pour justifier ce type de réforme n'ont pas de portée normative en elles-mêmes. Le fait que certains pays aient développé des modèles plus concurrentiels ne suffit pas à en faire des références souhaitables, surtout lorsque ces modèles ont pu produire une segmentation accrue du système scolaire ou une montée des inégalités. *La France, pour des raisons historiques, juridiques et politiques, n'a pas vocation à calquer son école sur des schémas étrangers qui contredisent ses principes constitutifs.*

## **Une lecture politique du projet**

L'indication relative aux porteurs du projet est essentielle pour l'interprétation d'ensemble. L'implication d'un ancien ministre et d'une sénatrice n'est pas un simple détail biographique : elle donne à l'entreprise une profondeur politique et idéologique. Loin d'un laboratoire d'idées désincarné, le Club apparaît dès lors comme un espace de mise en cohérence d'un projet déjà orienté vers la libéralisation des formes de gouvernance éducative.

La présence de représentants de l'enseignement catholique confessionnel constitue un second indice majeur. Elle signale l'existence d'une proximité entre ce projet et des acteurs historiquement attachés à des modèles plus différenciés d'organisation scolaire, excluant par définition la matrice laïque républicaine. Dans cette perspective, l'autonomie revendiquée peut aussi être lue comme une stratégie de desserrement des contraintes du service public au profit d'une pluralisation institutionnelle compatible avec des logiques de concurrence et de sélection.

La notion de privatisation rampante prend ici tout son sens. Elle ne désigne pas nécessairement un transfert spectaculaire ou immédiat vers le privé, mais une transformation graduelle des normes et des pratiques qui affaiblit la centralité du service public, tout en conservant son vocabulaire. C'est précisément ce caractère incrémental qui rend la dynamique à la fois moins visible et plus décisive.

## **Conclusion**

L'article de *Stéphane Germain* offre ainsi une critique utile de la montée des logiques managériales dans l'éducation. Il

met au jour la cohérence d'un discours qui, sous couvert d'autonomie, de simplification et d'efficacité, pourrait reconfigurer en profondeur le service public d'éducation. À la lumière des éléments politiques et institutionnels qu'il convient d'ajouter à la lecture, l'hypothèse d'une privatisation rampante ne paraît nullement excessive : elle décrit au contraire un processus de transformation progressive des finalités, des instruments et des autorités de l'école.

Il ne s'agit pas de refuser toute réflexion sur l'organisation du système éducatif, mais de rappeler qu'une réforme n'est légitime qu'à la condition de renforcer les principes de la République : laïcité, égalité, gratuité, intérêt général et indivisibilité du service public. Les comparaisons internationales peuvent nourrir la réflexion, mais elles ne sauraient dicter la norme dans une France laïque, sociale, démocratique et indivisible.

## **Bibliographie**

Bernard, C., « Autonomie des établissements et différenciation sociale », *Éducation et société*, no 54, 2024.

Dubois, P., *École et managérialisation des politiques publiques*, Paris, Presses universitaires, 2024.

Germain, S., « Club des dirigeants de l'éducation : un lobby au service du New Public Management », *Le Café pédagogique*, 9 juin 2026.

Lefèvre, G., *Les principes du service public en droit français*, Paris, LGDJ, 2020.

Morel, A., « Privatisation incrémentale et services publics », *Revue française d'administration publique*, no 188, 2025.

Simon, H., « Enseignement privé sous contrat et recompositions de l'espace scolaire », *Cahiers de sociologie de l'éducation*, no 38, 2023.

## **\* Note annexe**

### **Le "New Public Management"(NPM)**

#### **1. Définition et origine**

Le New Public Management (NPM), ou nouvelle gestion publique, désigne un vaste mouvement de réformes du secteur public qui s'impose surtout dans les années 1980-1990, sous l'impulsion du Royaume-Uni (Margaret Thatcher) et des États anglo-saxons, puis s'étend à une grande partie de l'Europe occidentale et du Nord.

Il repose sur une idée centrale : considérer la gestion publique du point de vue de la logique entrepreneuriale, comme si l'État et les services publics devaient fonctionner davantage comme des entreprises privées.

Le NPM remet en cause le modèle wébérien classique de l'administration (bureaucratie légale-rationnelle, carrière, statut) pour privilégier une gestion plus managériale, contractuelle et concurrentielle.

#### **2. Principes fondamentaux du NPM**

On caractérise généralement le NPM par les critères rassemblés dans le tableau suivant :

<b>Critères</b>	<b>Descriptions</b>
<b>Standards explicites et mesures de performance</b>	Les objectifs et indicateurs de performance sont formulés de manière quantitative (résultats, taux, coûts, délais).
<b>Contrôle des résultats et allocation des ressources</b>	Les ressources sont allouées en fonction des performances mesurées (« budget de performance »).
<b>« Désagrégation » des unités administratives</b>	Séparation entre fonctions stratégiques (élaboration des politiques) et fonctions opérationnelles (exécution).
<b>Importation des méthodes du privé et concurrence</b>	Recours à la contractualisation, à la privatisation partielle, à la flexibilité des recrutements, à la rémunération au mérite.
<b>Citoyen perçu comme client</b>	Le citoyen n'est plus seulement une personne morale bénéficiant de droits et de devoirs définis par la loi, mais un « client » ou « consommateur » des services publics.

En résumé : la managérialisation de la sphère publique est pensée comme un moyen d'obtenir une « plus grande rationalité et une meilleure efficacité ».

### 3. Modalités de fonctionnement

Le NPM s'applique concrètement par plusieurs dispositifs :

Contractualisation : les administrations ou établissements signent des contrats d'objectifs avec des indicateurs de performance.

Pilotage par indicateurs : tableaux de bord, classements, scores, rapports annuels de résultats.

Autonomie des unités : les établissements (écoles, hôpitaux, universités) deviennent plus autonomes en gestion, RH, budget, au détriment de la régulation centrale.

Flexibilité RH : recrutement direct, évaluation individuelle, rémunération au mérite, mobilité accrue, affaiblissement des statuts de fonctionnaire.

Ouverture au marché : création de quasi-marchés, mise en concurrence entre établissements, recours à des prestataires privés, partenariats public-privé.

Privatisation partielle : transfert de certaines fonctions publiques vers le privé sous contrat ou vers des agences semi-publiques.

*Au niveau de la gestion des ressources humaines, le NPM favoriserait:*

- une logique de compétences plutôt que de grades,
- l'évaluation individuelle,
- l'individualisation des rémunérations,
- la mobilité comme facteur de gestion.

#### **4. Enjeux et critiques**

Le NPM a généré d'importantes critiques, notamment dans le champ éducatif et social :

- Fragmentation du service public : la séparation entre décideurs et exécutants, la désagrégation des unités, affaiblissent la cohérence globale du système.
- Accroissement des inégalités : l'autonomie et la concurrence peuvent aviver les écarts entre établissements « performants » et établissements en difficulté.

-Transformation du rôle des professionnels : les enseignants, soignants, etc., peuvent être réduits à des exécutants mesurés par des indicateurs, au détriment de leur autonomie professionnelle et de la dimension qualitative de leur travail.

-Risque de bureaucratisation paradoxale : malgré la promesse de simplification, la multiplication d'indicateurs, d'évaluations et de rapports crée une nouvelle bureaucratie de contrôle.

-Déplacement des finalités : l'efficacité et la performance peuvent devenir les critères dominants, au lieu de l'intérêt général, de l'égalité et de la justice sociale.

***Dans le domaine éducatif, cela se traduit par une gouvernance fondée sur la performance des établissements, la mise en concurrence, l'autonomie financière et la flexibilité RH, souvent en décalage avec les recommandations d'organismes internationaux (UNESCO, OCDE, Union européenne) qui privilégient la coopération, la responsabilisation professionnelle et l'autonomie pédagogique des collectifs enseignants.***

## **5. En bref**

Le New Public Management est une doctrine de régulation des services publics qui transfère au secteur public des méthodes de gestion du secteur privé, privilégie la performance mesurable, la concurrence et l'autonomie des unités, transforme le citoyen en client, et risque, selon ses détracteurs, de fragiliser les principes du service public (égalité, gratuité, neutralité, continuité, intérêt général).

C'est cette logique que l'article de *Stéphane Germain* identifie dans les propositions du « Club des dirigeants de l'éducation » : une tentative d'importation, dans l'éducation nationale, de modèles managériaux inspirés de l'entreprise privée, au détriment des fondements du service public d'éducation républicain.

**Remarque :**

### ***1. Origine américaine du NPM***

La notion de New Public Management est apparue aux États-Unis, précocement, dans un contexte de critique de l'État jugé « dépensier » et des agents publics considérés comme « inefficients ».

Elle s'est développée à partir de la fin des années 1970 et surtout dans les années 1980, dans un contexte de montée du conservatisme économique et politique.

Les défenseurs du NPM préconisaient que « l'économie de marché devrait être au centre de la gestion du personnel dans le secteur public » et que « les modes de management employés dans le privé devraient être l'exemple à suivre ».

En ce sens, les États-Unis sont un des berceaux du NPM, même si le mouvement s'est ensuite amplifié et institutionnalisé de manière très visible au Royaume-Uni puis en Europe.

### ***2. Applications aux États-Unis***

Au niveau des États américains, le NPM a été appliqué à travers plusieurs types de réformes :

*Désagrégation des administrations* : séparation entre fonctions stratégiques (politiques) et fonctions opérationnelles (exécutantes).

*Flexibilité des ressources humaines* : recrutement plus libre, évaluation individuelle, rémunération au mérite, affaiblissement des statuts de fonctionnaire.

*Contractualisation et concurrence* : mise en concurrence entre services publics, recours croissant à des prestataires privés, partenariats public-privé.

*Pilotage par indicateurs* : tableaux de bord, scores, rapports de performance, budgets de résultats.

*Ouverture au marché* : création de quasi-marchés, comme dans l'éducation (schools of choice, charter schools), la santé (privatisation de services), ou les prisons (prisons privées).

*Ces réformes ont été particulièrement visibles dans des domaines comme : l'éducation (charter schools, tests standardisés, pilotage par résultats), les services sociaux (privatisation partielle, contractualisation avec des prestataires), la santé publique (gestion par objectifs, concurrence entre hôpitaux), et les infrastructures publiques (TRAM, transports, prisons, etc.).*

### **3. Le NPM américain et le débat international**

Le NPM américain a donc joué un rôle important dans le développement international de cette doctrine. Il a été exporté, adapté et parfois critiqué dans d'autres pays :

Au Royaume-Uni, il a été poussé à un niveau très fort sous Thatcher puis Major.

En Europe continentale (France, Allemagne, etc.), il a été partiellement adopté, mais avec plus de résistance,

*notamment du côté des fonctionnaires et des défenseurs du service public.*

En France, le NPM a été présenté comme une « recette miracle » (sic !) pour calquer le management public sur les impératifs de rentabilité, avec des programmes comme la RGPP (2007) et la MAP (2011).

#### **4. En résumé**

Il apparaît donc que le NPM n'est pas seulement européen : il est apparu aux États-Unis et y a été massivement appliqué.

Les États-Unis en sont un modèle historique, même si certaines de ses formes (charter schools, privatisation, pilotage par indicateurs) ont été critiquées pour leurs effets sur les inégalités et la qualité du service.

Le débat sur le NPM est donc international, et la France ne doit pas se laisser dire que « ailleurs, cela fonctionne déjà » comme un argument décisif . Si d'autres pays aussi puissants soient-ils ont persisté dans ces erreurs, cela ne signifie pas que ces modèles doivent être appliqués dans une France laïque, sociale, démocratique et indivisible. Le NPM, en ce sens, reste bien un courant global, mais il est aussi un objet de débat critique, et l'article de Stéphane Germain s'inscrit dans cette critique.

Le renvoi au prochain vote présidentiel de 2027 retient l'attention. Ce ne sera pas seulement une question de personnes ou de programmes techniques : il s'agira de décider quel type d'Ecole la France souhaite-t-elle se donner : un service public républicain dispensant une

formation citoyenne et émancipatrice pour tous ou une école choisie, financée par les familles aux performances mesurables assurant la rentabilité . On choisira, entre l'intérêt général et les intérêts particuliers et sectoriels, une vision de la société de demain !

---