

# Nouveau management : quelles évolutions dans la hiérarchie du service public de l'Éducation nationale ?

Intervention de Paul DEVIN, Inspecteur de l'Éducation nationale, secrétaire général du SNPI-FSU au stage national SNES « nouveau management public »  
11-12 janvier 2017

**V**ous le savez, l'action publique, depuis la fin des années 1970, est prise dans une évolution générale qui l'assujettit aux contraintes du marché, de la concurrence et de la rentabilité.

Cette mutation s'est assortie d'une volonté d'acculturer les cadres de la fonction publique afin qu'ils renoncent aux conceptions traditionnelles de l'encadrement dans les services publics et qu'ils s'approprient des conceptions qui étaient jusque-là réservées aux cadres de l'entreprise privée. C'est ce qu'on nomme généralement le nouveau management public.

Je voudrais essayer de vous montrer que ces évolutions agissent non pas sur un axe unique mais par la juxtaposition de stratégies qui fonctionnent comme les pièces d'un puzzle.

Isolées, ces évolutions pourraient ne pas apparaître comme décisives, voire même présenter, pour certains, des aspects séduisants. Il est assez aisé de tenir des discours de relativisation ou de considérer que nos réticences relèveraient d'une vision un peu paranoïaque ou tout au moins obsessionnellement méfiantes.

L'assemblage des pièces du puzzle et la vision de leur agencement général est la

condition nécessaire d'une perception signifiante.

Mais auparavant, pour mieux percevoir la nature des transformations, essayons de poser quelques principes qui, me semble-t-il, caractérisaient le modèle traditionnel de l'organisation de la fonction publique et de ses structures d'autorité.

Le premier de ces principes pourrait être celui d'une rationalité construite sur la cohérence des buts. Ce qui légitimait une action publique, ce qui en justifiait le bien-fondé, c'était la définition des fins et la mobilisation des moyens. Aussi centrait-on l'évaluation sur le suivi des actions.

À partir des années 1960, et de façon plus généralisée dans les années 1980, une autre conception de la rationalité de l'action publique va devenir le modèle dominant : celle de l'évaluation qui va déplacer la légitimation de la valeur d'une action vers la mesure de ses résultats. Dans une culture où le chiffrage des résultats apparaît comme une garantie scientifique d'efficacité, cette mesure de la performance prétend désormais être la seule possibilité sérieuse de mesurer la pertinence de l'action.

Le contexte d'une volonté politique de réduire les dépenses et les dettes de l'État,

la concurrence entre public et privé sur des actions qui n'étaient jusque-là pas concurrentielles, le discours idéologique de mise en doute des services publics, la perte de confiance dans l'action de l'État... Tout conduisait à vouloir introduire ce nouveau modèle de rationalité de l'action publique, La seconde caractéristique majeure du modèle traditionnel de la fonction publique était celle de ce que Weber désignait comme un système impersonnel. C'est-à-dire une organisation dans laquelle ce sont les normes réglementaires qui fondent l'autorité hiérarchique et non le charisme des personnes, leurs sentiments personnels ou leurs jugements subjectifs. Cette conception déterminait une culture professionnelle très spécifique chez les cadres de l'action publique notamment leur attachement très marqué pour la réglementation qui était considérée comme une garantie de l'intérêt général et de l'égalité nationale et non comme un cadre bureaucratique sclérosant !

Vous en conviendrez aisément, ce ne sont plus ces conceptions-là qui dominent aujourd'hui.

## Évaluation

La première pièce du puzzle que je vous propose est celle de l'évaluation. Nul doute qu'il soit nécessaire de chercher à objectiver nos analyses par des éléments plus fiables que ceux donnés par nos impressions immédiates et subjectives. En soi, la recherche d'une connaissance précise de la réalité n'est évidemment pas condamnable. Mais est-ce bien cela, l'évaluation dans la culture managériale actuelle ?

Je vais prendre un exemple simple. De nombreuses études ont montré que le redoublement était peu efficace. Il était donc logique que nous nous centrons sur la

recherche d'alternatives qui auraient davantage garanti la réussite des élèves. Une véritable évaluation aurait dû se centrer sur les effets de ces alternatives pour déterminer les conditions nécessaires pour qu'une baisse du redoublement puisse avoir des effets bénéfiques sur la démocratisation de la réussite scolaire. Ce n'est pas cela qui s'est passé. Du constat que le redoublement était peu efficace, on a tiré la conclusion abusive que le non redoublement apporterait un progrès, c'était déjà extrapoler sur les conclusions des évaluations. Mais, plus absurde encore, l'évaluation s'est déplacée sur le seul fait de mesurer le taux de redoublement, considérant que la baisse de ce taux constituerait un progrès en soi. Cette mesure offrait la légitimation d'une stratégie qui offrait, par ailleurs, en réduisant la durée du parcours scolaire, l'occasion d'une économie budgétaire. Mais en définitive la mesure ne s'intéressait pas à la véritable question, celle des effets sur la réussite des élèves.

Le problème de l'évaluation, c'est qu'elle peut facilement être instrumentalisée. Les résultats de PISA, ceux qui témoignent de nos difficultés à produire une réussite égalitaire, servent aussi d'arguments pour défendre les conceptions les plus élitistes qui soient du système scolaire, de prétexte pour justifier, au nom de l'évaluation objective, une politique dont les axes sont prédéterminés par des choix qui ne sont en rien infléchis par l'évaluation. Par exemple, alors que PISA analysait les difficultés des lecteurs essentiellement autour de leurs problèmes de compréhension des énoncés, certains s'en servaient pour défendre des méthodes strictement instrumentales dont on sait qu'elles ne sont en rien la garantie d'une meilleure compréhension des textes lus.

## Indicateur

L'autre aspect problématique de l'évaluation, c'est la complexité à mesurer la réussite éducative. C'est le problème des indicateurs.

Les théories managériales défendent la scientificité de l'indicateur, l'opposant à la subjectivité d'une évaluation non chiffrée. Vous le savez, nous sommes dans une culture du leurre chiffré. Pour vendre un dentifrice, on vous présente une courbe qui monte. Elle ne signifie rien mais elle donne l'image d'une action positive.

C'est tout le problème des indicateurs, on les perçoit comme un outil de pilotage objectif, ils sont un outil de communication politique. La DEPP a produit une note en décembre dernier qui tente un portrait synthétique des élèves à la rentrée 2016. La caractérisation des élèves de premier degré qu'il a été choisi de mettre en valeur est la suivante : « *moins d'un élève sur dix est en retard à l'entrée du CM2* ». C'est le titre de la note consacrée au premier degré. Objectivement, cela veut dire : le taux de redoublement a baissé. Mais cette objectivité n'a pas de valeur communicationnelle, alors on dit : « *moins d'un élève sur dix est en retard à l'entrée du CM2* », ce qui est littéralement vrai mais joue sur la polysémie de « *retard* ». Aussi, un lecteur moins averti croit percevoir dans le titre de cette étude une amélioration qualitative.

L'effet communicationnel est là, se renforce de l'impression d'une mesure objective de la réalité... alors qu'il ne s'agit que de la manipulation d'éléments de discours.

Et puis l'indicateur a une géométrie variable. Il suffit de changer quelques paramètres pour obtenir une variation du chiffre produit. Je vais prendre un exemple, hors du champ de l'éducation. Le nombre

de voitures brûlées lors du réveillon du nouvel an est devenu un indicateur de l'efficacité des politiques de sécurité publique. Ce qui est totalement stupide parce qu'on ne peut évidemment pas circonscrire le bilan d'une politique de sécurité publique dans un tel fait mais l'indicateur est devenu médiatiquement incontournable. Tant et si bien que l'augmentation de ce chiffre en janvier 2017 constituait un risque politique. Qu'à cela ne tienne, on a changé l'indicateur en ne comptabilisant plus que les voitures départ de feu et en excluant les voitures voisines incendiées par proximité... Objectif atteint : le chiffre a baissé et le ministre s'en félicite ! Heureusement des journalistes ont investi une activité de décodeurs d'intox !

On voit bien comment les indicateurs peuvent produire des illusions de progrès. Dans des académies où le résultat au DNB est un objet de contractualisation, la tentation de jouer sur les harmonisations pour que l'indicateur témoigne d'un progrès est grande. On pourrait multiplier les exemples et on sait comment dans les pays où la subvention scolaire est accordée en fonction des résultats des élèves, les orientations même de l'enseignement conduisent à la recherche de production d'effets superficiels mais agissant sur les indicateurs. C'est ce que les anglais appellent le « *tachina to test* ».

## Déréglementation

Une autre pièce du puzzle est la déréglementation, ou pour dire les choses plus exactement, une relativisation de la norme réglementaire. On peut aujourd'hui entendre des cadres énoncer la nécessité d'une distanciation avec la réglementation. Et de recourir parfois aux poncifs sur la lourdeur administrative et la complexité réglementaire. La loi travail a été

argumentée bien souvent par une soi-disant épaisseur exagérée du code du travail.

La simplification administrative est souhaitable mais elle ne doit être confondue avec la déréglementation. D'ailleurs tout le monde a bien remarqué que ce n'est pas parce que les cadres se mettaient à relativiser la norme réglementaire et à vouloir assouplir son usage que pour autant cela produisait de la simplification administrative. Et bien des assouplissements réglementaires produisent, à l'inverse, un surcroît de demandes visant à contrôler par l'évaluation ce qui ne l'est plus par la réglementation.

En fait, la déréglementation ne fait que déplacer le niveau de pouvoir de la décision nationale centralisée vers la décision académique ou locale. Le récent ouvrage de Bernard Toul émonde l'exprime clairement : la suppression de la réglementation nationale ne vise que son déplacement vers les régions et les établissements autonomes.

Ce n'est pas pour réduire la norme que certains proposent de se débarrasser de la réglementation nationale, c'est pour en décentraliser la production et en changer la nature.

### **Contractualisation**

Ce changement de nature, il va se produire avec une autre pièce du puzzle dont vous allez voir qu'elle s'emboîte parfaitement dans la précédente. Cette pièce c'est celle de la contractualisation. Là aussi, on pourrait être séduit : la responsabilité de chacun et de tous pour réussir à atteindre des objectifs clairement définis. Voilà semble-t-il un cadre plus moderne que celui d'un pilotage tatillon distribuant des consignes infantilisantes !

C'est ainsi, en tous cas, que la contractualisation sur objectifs est défendue : responsabilité, autonomie, transparence. La réalité est tout autre.

Qu'il faille définir des objectifs, évaluer leurs résultats, concerter des stratégies pour les atteindre, ... nul doute. L'action collective a besoin de cette formalisation.

Le problème, c'est la nature particulière de l'engagement produit par la contractualisation de ces objectifs. Tout d'abord parce que, contrairement au droit habituel des contrats, ils ne reposent ni sur la liberté contractuelle, ni sur le consensus, ni sur une réelle obligation des parties. D'un point de vue juridique, ce qui engage le fonctionnaire, l'école ou l'établissement scolaire vis-à-vis de l'État ne repose pas sur un éventuel accord des parties. L'article 4 de la loi Le Pors le dit clairement : « *le fonctionnaire est, vis-à-vis de l'administration dans une situation statutaire et réglementaire.* » Pas contractuelle !

Mais la déréglementation que nous évoquions tout à l'heure nécessite de substituer à la norme réglementaire, une autre action de contrôle. Là où la réglementation définissait les obligations, par une intervention tierce, indépendante des acteurs et de leurs supérieurs hiérarchiques, la contractualisation modifie profondément les relations d'autorité. Weber avait caractérisé la bureaucratie moderne par le caractère impersonnel de l'autorité. La contractualisation modifie radicalement cette culture de la relation hiérarchique en l'inscrivant dans une relation interpersonnelle, d'autant plus fortement que, ne répondant pas aux exigences juridiques habituelles du contrat, cette contractualisation ne connaît aucun recours légalement défini. Bien sûr, il est possible de lui donner un cadre et d'agir

cette contractualisation dans les perspectives d'une interaction entre l'agent et son supérieur hiérarchique mais rien ne le garantit et les exemples sont multiples de situations où cette contractualisation est en fait une injonction hiérarchique déguisée sous les apparences d'un accord commun.

Certains défendent qu'il y ait là une occasion exceptionnelle de pouvoir dynamiser le travail collectif à l'échelle de l'établissement, voir même une forme de démocratisation de la décision en associant plus fortement les acteurs de terrain. Mais la réalité nous montre autre chose : ceux qui se sont engagés dans ces processus de contractualisation, espérant y trouver une autonomie, ont vite déchanté. La contrainte formelle est tout aussi présente que dans une gouvernance nationale et la contractualisation n'apporte rien à ce qu'a déjà produit la dynamique locale de projet. La contractualisation n'a donc rien à voir avec ce miraculeux moteur d'action qui donnerait aux équipes objectifs et motivation pour les atteindre. Elle est une stratégie pour permettre la dérégulation statutaire et réglementaire.

### **Responsabilité**

Autre pièce du puzzle : la responsabilité. Et vous allez voir qu'elle s'emboîte parfaitement dans celle de la déréglementation.

La loi Le Pors affirmait la responsabilité du fonctionnaire. Mais elle donnait à cette responsabilité une dimension inscrite dans une dialectique des droits et des obligations. Il ne s'agit pas de la même chose qu'une responsabilité qui se résumerait à considérer qu'on peut imputer au fonctionnaire, les échecs des objectifs du service public. Une telle conception de la

responsabilité supposerait la décision sur les moyens.

Là encore, l'idée peut séduire et on peut y percevoir une conception plus libre du travail : du moment que je fais la preuve d'un exercice professionnel responsable, capable d'atteindre mes objectifs, je suis libre de mon action. Et puis, l'essentiel c'est la finalité et donc si je ne suis pas dans la conformité réglementaire mais que je suis efficace, c'est ça l'essentiel, non ? C'est pourquoi je revendique ma responsabilité. Le remplacement progressif de l'encadrement par la norme par un encadrement par la responsabilité peut séduire.

Évidemment cela pose le problème de l'évaluation de l'action. Pour un enseignant, il pourrait en effet être tentant de mesurer son efficacité à l'aune des résultats de ses élèves. Certains l'ont proposé, certains tentent même de le mettre en œuvre. Mais comment évaluer la part de responsabilité d'un enseignant compte-tenu du fait que la réussite scolaire d'un élève s'inscrit dans une histoire scolaire, c'est-à-dire très vite dans la responsabilité de dizaines d'enseignants. Mais aussi parce que la réussite scolaire ce n'est pas le seul produit de l'action de l'enseignant. Alors à défaut de pouvoir isoler les éléments qui permettraient de tenter une évaluation objective de la responsabilité d'une action, que va-t-on mesurer ?

Ce pilotage par la responsabilité s'est organisé en France dans une grande réforme des politiques publiques : la LOLF dont on pourrait tenter de résumer le principe par une chaîne de responsabilités redéfinies par la performance : des objectifs, des dialogues de gestion pour en fixer les mises en œuvre, des indicateurs de performance pour en mesurer l'efficacité.

Le pilotage par la responsabilité, vous l'avez compris, c'est donc le pilotage par la performance

### **Le mérite ou la valeur professionnelle**

Une des modalités de ce pilotage par la performance c'est la rémunération au mérite. La droite disait au mérite, la gauche dit à la valeur professionnelle. Je ne dirais pas que les deux concepts sont totalement équivalents mais la substitution lexicale n'a pas remis en cause le postulat de fond. Ce postulat est simple. En accordant un supplément de rémunération, on crée une motivation chez le fonctionnaire qui contribuerait à une plus grande performance et donc à une meilleure efficacité du service public. La réalité est autre, parce que le mérite et la performance entretiennent des relations des plus ambiguës. Tout d'abord parce que la finalité de la distinction par le mérite est loin d'être toujours guidée par des principes qualitatifs, elle sert par exemple parfois tout simplement à gérer des flux de progression de carrière limités par des principes budgétaires. Mais aussi parce que le pouvoir du cadre sur la rémunération est d'évidence un pouvoir qui peut très facilement être perverti. C'est d'ailleurs pour cela que la FSU défendait la disjonction totale entre évaluation et avancement de carrière.

### **Gouvernance**

Dans les années 90, un nouveau terme apparaît, celui de gouvernance. Les usagers de ce terme veulent s'écarter des connotations habituelles du terme de gouvernement pour insister sur la nécessaire participation de la société civile

et sur une volonté plus systémique d'aborder la question. L'un des premiers théoriciens de cette notion, J.Corkery en affirmait les limites : « *les écrivains et les orateurs utilisant « gouvernance » ont beaucoup en commun avec ce personnage de la suite des aventures bien connues d'Alice au pays des merveilles*<sup>1</sup> Mais, il y a là une stratégie fréquente du néo-libéralisme qui revient à créer l'illusion d'une nécessaire évolution des conceptions pour mieux prendre en compte la demande citoyenne alors que la finalité réelle est ailleurs car la prise en compte de la société civile constitue un argumentaire idéal pour contester la valeur d'une politique étatique au profit de l'initiative libérale. Sous les atours d'un mode d'exercice du pouvoir politique plus démocratique, la gouvernance appelle l'autonomie des décideurs infra étatiques. Nous l'avons bien vu avec le décret de janvier 2012 sur l'organisation académique et dont l'usage a justement voulu qu'on le désigne comme décret sur la nouvelle gouvernance académique. A bien l'observer, il serait difficile de considérer qu'il institue réglementairement une participation citoyenne à la gouvernance, mais par contre il consacre le pouvoir des recteurs, ultime étape de la mise en œuvre de la RGPP, en leur donnant le pouvoir décisionnaire sur les budgets opérationnels de programme. Le jugement de Bourdieu était sans concession sur la notion de gouvernance : « *un de ces nombreux néologismes qui, produits par les think tanks et autres cercles technocratiques et véhiculés par les journalistes et « intellectuels » branchés contribuent à la*

---

<sup>1</sup> J. CORKERY (dir.), Gouvernance. Concepts et applications, Bruxelles, Institut international des sciences administratives, 1999

*mondialisation du langage et des cerveaux<sup>2</sup> »*

La notion de gouvernance correspond parfaitement à cette caractéristique du néo-libéralisme qui s'attache à argumenter les évolutions prônées par des arguments démocratiques ou égalitaires sans jamais accepter que soit interrogée l'efficacité réelle de cette ambition affichée et en feignant d'ignorer que c'est parfois l'exact effet inverse qui est produit. Le scepticisme croissant que les discours politiques ont contribué à construire sur l'action publique de l'État, ne peut qu'accroître les effets de séduction de ces discours qui par le recours à un lexique moderne fabriquent une illusion sur la nature réelle du changement de paradigme.

### **Le chef**

Les cadres de l'action publique sont longtemps restés attachés à la nécessité d'un mode de fonctionnement « impersonnel ». Le fondement de l'autorité hiérarchique se départait de la valeur individuelle du cadre, de ses conceptions personnelles pour se référer à la norme réglementaire. Pour dire les choses simplement, c'est la seule référence aux textes qui permettait au supérieur de formuler une exigence à son subordonné. Il me semble nécessaire de continuer à défendre ce principe d'un fondement de l'autorité hiérarchique administrative strictement basé sur la réglementation.

La conception libérale du management a une toute autre vision des choses : celle d'une efficacité reposant sur les qualités intrinsèques du chef, celle de son habileté à manager. Entendons-nous bien, je ne prétendrai pas ici que les fonctions

hiérarchiques ne font aucunement appel à la qualité des personnes. Nous conviendrons aisément, je pense, avoir fait l'expérience de cela mais il s'agit ici de concevoir ce qui fonde l'autorité. Dans un système qui relativise le réglementaire, nous arrivons à des formes très personnelles d'usage de l'autorité hiérarchique : celles guidées par le fait d'être persuadé d'avoir raison, d'agir pour le bien et nous savons que cela prend très rapidement une forme particulièrement propice au conflit.

Il est particulièrement inquiétant de voir comment se profile ce profil du « bon chef » : plus que ses vertus à faire fonctionner efficacement le système, je veux dire à démocratiser la réussite des élèves, on compte sur ses vertus managériales : l'habileté avec laquelle il saura utiliser les bons éléments de langage pour convaincre sera généralement préférée à sa compétence à permettre le débat de fond !

### **La performance**

Les évolutions libérales sont fréquemment défendues par l'expression d'une volonté de rationaliser scientifiquement l'action publique en mesurant ses résultats et en cherchant à établir des corrélations entre ces résultats et les stratégies utilisées, d'autant que le développement des outils statistiques facilite largement la quantification. Tout cela a conduit successivement dans les années 1980 aux politiques de Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) puis dans les années 2000 à la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) et enfin,

---

<sup>2</sup> Pierre BOURDIEU, Les structures sociales de l'économie, Paris, 2000, p. 22, note 9.

dans les années 2010 à la Modernisation de l'action publique (MAP). Les objectifs énoncés sont à la fois ceux de la modernisation de l'action publique, du développement de son efficacité et de la réduction des dépenses de l'État.

Vous le savez, la difficulté majeure de cette volonté de gouverner par la performance est qu'en matière d'éducation la définition des critères permettant de mesurer cette performance est plus complexe que dans bien d'autres activités humaines. Ici pas le verdict d'une performance mesurable par un chiffre d'affaires ou par un volume de vente. À l'échelle de la pratique individuelle, de l'établissement comme à l'échelle des services centraux ou académiques cela pose la question de la validité des indicateurs retenus, le risque étant grand que l'effet mesuré soit superficiel. Nous le disions tout à l'heure, constater que le taux de redoublement baisse n'est en rien un élément de mesure de la qualité du système, sur plan de la réussite scolaire des élèves, à moins qu'on postule que cette diminution produise, par essence, une amélioration du niveau des élèves, ce qui procède tout de même de la levée d'une incertitude qui comporte sa part de risques !

Mais en réalité, sous le discours d'une rationalité mesurable, scientifique, la performance est devenue un mode de légitimation davantage fondé sur le présumé de performance que sur sa mesure objective.

Prenons l'exemple de l'inspection.

Comment l'inspecteur chargé de l'évaluation individuelle peut-il mesurer la performance d'un enseignant ?

L'inspecteur pourrait choisir de mesurer les résultats des élèves, considérant que c'est là que se trouvent les indicateurs de la

performance de l'enseignant. Mais ces résultats relèvent d'une responsabilité très collective : les compétences d'un élève de 3ème sont produites par l'action de dizaines de professeurs et il faudrait relativiser les résultats en fonction d'un ensemble de facteurs qui ne relèvent pas seulement de l'école mais de l'environnement familial, social, ... Il y a peu de chances qu'on puisse objectivement isoler la responsabilité propre de l'enseignant inspecté.

Il faudrait chercher ailleurs : par exemple dans les effets de tel ou tel dispositif pédagogique ou didactique mais le cadre de l'inspection permet-il de le faire ? La mesure de l'efficacité d'un choix didactique est déjà un objet délicat à mettre en œuvre dans le cadre d'une recherche universitaire. Mais comment pourrait-on raisonnablement l'imaginer à l'analyse de ce qui est perceptible pendant une heure de cours ?

Le jugement que l'inspecteur peut formuler n'est pas le produit d'une évaluation circonstanciée, il est le produit de sa culture pédagogique ou didactique, de ses propres constructions intellectuelles par lesquelles il met en relation des actions et leurs effets. Quand bien même cela procéderait d'une culture professionnelle très exigeante notamment dans sa volonté d'objectivité, cela ne procéderait pas de l'évaluation de la performance de l'agent car à l'échelle d'une inspection individuelle, l'établissement d'une relation certaine entre une action et ses effets est impossible, du fait de la complexité de l'acte d'enseignement

L'évaluation à l'échelle de l'action singulière de l'agent est incapable de produire la rationalisation objective poursuivie. C'est à partir de principes plus généraux, c'est-à-dire de relations faites sur un plan bien plus large entre action et effet, qu'on va

chercher à rationaliser l'action de cet agent. On peut le faire sous une forme très modélisante, lui demander de reproduire des actions réputées efficaces. On peut aussi, c'est ce que défend le SNPI-FSU, vouloir que ces références éclairent une analyse partagée de la pratique et aident à percevoir et concevoir des évolutions souhaitables. C'est-à-dire défendre que l'évaluation procède du débat et non des illusions de la mesure.

Mais quoiqu'il en soit, l'inspection ne pourra jamais prétendre s'organiser dans une logique simple de rationalisation de la performance.

Si l'on revient sur un plan plus général, cela pourrait vouloir dire que le recours à la performance comme référence de légitimation de l'action, n'est qu'un leurre, une reconfiguration de l'autorité dont la volonté première, en réalité, n'est pas l'amélioration effective du service public mais la substitution des critères de légitimité réglementaire par d'autres critères plus accommodables avec la libéralisation des services publics.

Toutes les pièces de ce puzzle, toutes les volontés d'acculturation des conceptions de l'administration du service public ne relèvent pas des motivations qu'elles annoncent pour les justifier mais d'un discours de justification d'une volonté politique de transformation des services publics. Redisons-le : c'est un trait du néolibéralisme : avancer à visage masqué sous une argumentation qui défend la qualité des services publics pour en réalité procéder à une transformation en profondeur qui n'a pas les perspectives de l'intérêt général comme guide mais celle de l'ouverture de l'éducation aux marchés.

Le nouveau management public n'est en fait que la surface apparente des évolutions

nécessaires à la marchandisation des services publics. Voilà pourquoi nous avons raison de s'en méfier et d'y résister.