

LA NOVLANGUE MANAGÉRIALE DANS LE DISCOURS INSTITUTIONNEL DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE À L'ÈRE DE LA BONNE GOUVERNANCE – ANALYSE PLURIDISCIPLINAIRE

Managerial Newspeak in The Institutional Discourse of Education and Professional Training in The Era of Good Governance – Multidisciplinary Analysis

Youssef ABOUDI *Université Hassan 1^{er} de Settat, Maroc*

Résumé

Cette étude a pour objectif d'examiner les spécificités langagières inhérentes à la *novlangue* managériale (ou langage managérial). Elle vise à montrer la manière dont les dirigeants institutionnels du champ de l'éducation et de la formation s'approprient le langage du management pour légitimer leurs compétences managériales et assoir leur domination symbolique, vis-à-vis de l'instance réceptrice, sous le signe de la modernité et de la performance. Elle s'attache, autrement dit, à démontrer comment la mise en œuvre de la *novlangue* managériale pourrait participer à la diffusion de la culture entrepreneuriale et de l'idéologie techno-néolibérale dans la gestion gouvernementale de ce domaine. Ce travail s'inscrit dans une démarche qualitative où il est question d'observer et d'analyser les faits langagiers *in situ*. Du point de vue théorique, nous avons opté pour une approche pluridisciplinaire (notamment en linguistique, en psychologie sociale, en sociologie critique et en philosophie politique) en vue d'appréhender la complexité des processus langagiers et vérifier la question de l'interprétabilité de ces processus.

Mots-clés : *novlangue* managériale, discours institutionnel (éducatif), éthos, légitimité, pouvoir symbolique

Abstract

This article aims to examine the language specificities inherent in managerial newspeak (or managerial language). It seeks to demonstrate how institutional leaders in the field of education and training appropriate management language to legitimize their managerial skills and establish their symbolic dominance over the receiving entity, under the banners of modernity and performance. In other words, it strives to illustrate how the implementation

of managerial newspeak could contribute to the spread of entrepreneurial culture and techno-capitalist ideology in the governmental management of this domain. Methodologically, this work adopts a qualitative approach, focusing on observing and analyzing language phenomena in situ. Theoretically, a multidisciplinary approach (including linguistics, social psychology, critical sociology, and political philosophy) is chosen to comprehend the complexity of linguistic processes and investigate the interpretability of these processes.

Keywords: managerial newspeak, institutional discourse (educational), ethos, legitimacy, symbolic power

La *bonne gouvernance* constitue, de nos jours, un thème « consensuel » dont le bien-être ne saurait être contesté (Chevallier, 2003, p. 204). Le discours institutionnel (contemporain) de l'éducation et de la formation, auquel nous nous intéresserons dans cet article, emprunte considérablement à la *bonne gouvernance* son propre lexique managérial (*novlangue*¹). Cette appropriation langagière confère symboliquement aux dirigeants institutionnels la possibilité de mettre en scène leurs compétences managériales et gestionnaires, sous le signe de la modernité et de la performance. Dans cette optique, ces responsables se voient donc enclins à mobiliser un « langage feutré » (Deneault, 2016, p. 203) – appartenant généralement au champ de la gestion et des finances – en vue de légitimer leur éthos discursif (d'experts, de compétents, etc.) auprès de l'instance citoyenne. En outre, il semblerait que ces derniers exploitent la *novlangue* non seulement pour soigner leur image positive vis-à-vis de l'autre, mais également pour asseoir leur domination symbolique selon une logique démocratique-marchande (Vernaudeau, 2020). En effet, compte tenu d'un contexte socio-politique caractérisé principalement par la montée en puissance d'une mouvance (néo)libérale techno-managériale, la gestion gouvernementale des organisations éducatives semble être assimilée à celle d'une entreprise privée et d'une affaire technique (Deneault, 2016). De ce fait, la mise en œuvre de la *novlangue* managériale participerait à la diffusion de cette pensée entrepreneuriale et techniciste susceptible d'influencer les croyances de l'opinion publique, en l'incitant à intérioriser systématiquement certaines idées idéologiques et politiques.

Toutefois, il est important de rappeler que nombreuses sont les études² qui, depuis une vingtaine d'années, tentent de mettre en garde contre les « effets anesthésiants » et « infantilissants » (Cobast, 2014 ; Hartmann, 2008) du discours managérial (de la *bonne gouvernance*). Cette mise en garde tiendrait au fait que le vocable *gouvernance* est considéré comme l'un des « concepts migrants » vis-à-vis desquels le chercheur est appelé à être de plus en plus vigilant ; « parce qu'ils font l'objet d'une utilisation non-critique et souvent à confronter des certitudes sociales [...] » (Chevallier, 2003, p. 204). Selon la revue de littérature critique, la *bonne gouvernance* est considérée comme « une simplicité de langage qui vise à activer les connotations positives » de la posture techno-managériale (Chevallier, 2003, p. 204). Ainsi, il semblerait que ce terme soit animé par une vision conformiste et mécanique ; c'est-à-dire dépourvue d'esprit critique et pluraliste. En d'autres termes, la mobilisation de la rhétorique managériale offre aux dirigeants la possibilité d'atteindre leur objectif, en puisant dans un jargon « pseudo-scientifique » et technique (Deneault, 2016) sans remettre en question les réalités opérationnelles et logiques qui conditionnent la mise en œuvre du projet techno-managérial. L'activation subtile du registre de la modernité joue un rôle crucial dans la communication managériale ; dans la mesure où le

¹ Nous y reviendrons dans les pages qui viennent.

² Notamment du point de vue de la psychologie politique, de la sociologie critique/clinique, de la philosophie, de la linguistique et de la littérature. Pour s'en convaincre, il suffit de consulter les derniers travaux menés par Bertillot (2020) ; Velut (2020) ; Vandeveldé-Rougale (2017).

leader parvient à galvaniser le *pathos* de sa foule, en mettant en scène une image fortement positive, voire idéalisée du monde en échappant, de ce fait, à la faculté réflexive et critique censée en réalité encadrer les interactions humaines. Ainsi, il s'agit d'une tactique discursive à laquelle recourent les managers pour produire un effet psychologique et pragmatique sur les sujets qui l'intériorisent (Vandeveldt-Rougale, 2017) ; en influençant leurs pensées et leurs conduites. C'est donc à travers cette pratique rhétorique que le discours gouvernementaliste managérial semble intervenir pour inciter le public-témoin à agir en faveur du positionnement adopté. Dans cette perspective langagière, l'enjeu consiste à ce que la pensée entrepreneuriale et techno-gestionnaire puisse se substituer, inconsciemment, au capital intellectuel et de lutte (Deneault, 2016, p. 195). Notons à ce propos que :

[la] « GOUVERNANCE » [est] un terme d'apparence inoffensive, mais qui provoque des ravages. La gouvernance oblitère notre patrimoine de références politiques pour lui substituer les termes tendancieux du management. Toute matière tourne désormais d'enjeux de gestion, comme si on pouvait ainsi mener des politiques. La perversion est totale [...] « GOUVERNANCE » [...] Rien de tel qu'un terme sans résonance philologique pour mettre la langue en échec et désorienter la pensée [...]. (Deneault, p. 93)

Partant, il nous paraît légitime et pertinent, dans les pages ci-après, d'examiner certains mécanismes linguistico-discursifs inhérents à la *novlangue* managériale. Nous avons choisi, comme étude de cas, le discours institutionnel (contemporain) de l'éducation et de la formation (dorénavant DICEF) en contexte marocain. Cette étude ambitionne, autrement formulé, de mettre en exergue la manière dont les dirigeants de ce domaine utilisent la *novlangue* pour négocier et légitimer leur identité discursive auprès de la source citoyenne. Elle s'inscrit dans une démarche qualitative où il est principalement question d'observer et d'analyser les faits langagiers *in situ*. Elle se propose d'appréhender la complexité des processus discursifs et examiner le rôle de l'interprétation dans ces processus (Rousseau & Tijoriwala 1998 ; Rousseau 2001 ; Conway & Briner, 2002 ; Coyle-Shapiro & Conway, 2004). Ainsi puise-t-elle dans des études pluridisciplinaires – en linguistique, en psychologie sociale, en sociologie critique, en philosophie politique en même temps que dans celles des sciences du langage général. L'intérêt de ce décloisonnement théorico-méthodologique réside dans le fait de tenter « [...] d'arpenter l'univers des sciences sociales sans se prendre dans le piège des découpages disciplinaires qui conduisent à repérer des frontières là où il est toujours plus intéressant de chercher des articulations » (Préface de Herros, 2017, p. 10).

Pour ce faire, ce travail s'articulera autour de trois axes. Le premier vise à exposer, très brièvement, une revue de littérature pluridisciplinaire (notamment en philosophie, en sociologie critique et en linguistique) dans le but d'éclaircir le sens et le fonctionnement de la *novlangue* (managériale). Le deuxième a pour but de présenter et d'analyser les faits langagiers spécifiques à la

novlangue managériale pour, *in fine*, proposer quelques pistes de réflexion susceptibles de faire face à toute tentative potentiellement manipulatrice.

1. VERS UNE (BRÈVE) CONTEXTUALISATION

En effet, nul ne peut nier que les organisations éducatives marocaines ont connu, durant les trois dernières décennies, de nombreuses réformes d'inspiration managériale néolibérale traversant, *de facto*, le système éducatif du primaire au supérieur. En suivant des recommandations émanant de grandes instances internationales – notamment celles issues de la *Banque Mondiale* (BM) et du *Fonds Monétaire International* (FMI) – le gouvernement marocain a jugé judicieux, en 2000, de s'engager dans une démarche de privatisation de l'enseignement public (La Coalition Marocaine pour l'Éducation Pour Tous (CMEPT) *et al.*, 2015, paragr. 6). Selon la majorité des décideurs politiques, ce projet vise à atteindre, de manière générale, deux objectifs. Le premier se destine à renforcer le rôle du secteur privé comme étant un élément essentiel apte à mettre à la disposition des citoyens une formation moderne et de « qualité ». Une offre de formation qui se servirait, en ce sens, d'un « excellent » allié du service public d'éducation. Le deuxième consiste à offrir au gouvernement la possibilité de rationaliser « intelligemment » ses propres dépenses dans le but de favoriser plus de rentabilité et de performance économique. C'est donc dans cet esprit néo-managérial que « le secteur privé d'enseignement et de formation est considéré comme un partenaire principal, aux côtés de l'État, dans la promotion du système d'éducation-formation, l'élargissement de son étendue et l'amélioration continue de sa qualité. » (La Commission Spéciale d'Éducation et de Formation, Charte Nationale de l'Éducation et de la Formation, 2000, p. 163). En effet, l'adoption d'une politique pareille peut se concrétiser clairement, entre autres, par la déclaration de Abdelillah Benkirane³, qui, en s'exprimant au cinquantième de la *Banque Africaine de Développement* (BAD) en novembre 2014, a affirmé qu'« [...] il est temps que l'État lève le pied sur certains secteurs, comme la santé et l'enseignement » et que « le rôle de l'État doit se limiter à assister les opérateurs privés qui veulent s'engager dans ces secteurs [...] » (La Coalition Marocaine pour l'Éducation Pour Tous (CMEPT) *et al.*, 2015, paragr. 9).

Nonobstant ces recommandations qui soutiennent activement la mise en œuvre d'une politique de privatisation du secteur public d'éducation, il incombe de noter, cependant, que bon nombre de rapports – menés par des organisations non gouvernementales qui s'intéressent à la question éducative au Maroc – ont exprimé leur « inquiétude » face au développement « non-régulé » de l'enseignement privé « qui a conduit au renforcement des inégalités dans la jouissance du droit à l'éducation » (Droit à l'éducation, 24 septembre, 2014, paragr. 1). Généralement, il ressort de ces travaux que l'implantation « non-régulée » de la privatisation de l'enseignement au Maroc – où les conduites entrepreneuriales managériales appliquent sans réflexion des

³ Actuel Secrétaire général du *Parti* (politique) *de Justice et de Développement* et ancien Chef du Gouvernement Marocain (2011-2016).

consignes fondées sur une logique verticale et jugées « obtuses » – a permis de (d') : (1) élargir le spectre des inégalités sociales entre l'enseignement public d'une part, et l'enseignement privé de l'autre ; (2) renforcer la violence symbolique entre les classes sociales à faible revenu et celles issues de classes aisées (ou moyennes) ; (3) produire des effets négatifs indirects sur le droit à l'éducation en affectant la qualité de écoles publiques ; (4) empêcher le citoyen de bénéficier de son droit (naturel) à l'éducation, à la promotion sociale et à l'épanouissement intellectuel et personnel ; puisque l'éducation est un bien public que l'État a la responsabilité de mettre à la disposition de ses citoyens une éducation de qualité pour tous ; (5) mettre en péril la réalisation des droits sociaux, économiques et culturels, etc. L'évocation de ces données extralinguistiques (historiques, politiques, idéologiques, etc.) s'avère d'une importance cruciale quant à l'analyse et à l'interprétation de la logique discursive managériale. Autrement dit, et comme il a été précédemment explicité, la démarche dans laquelle s'inscrit la présente étude est de nature pluridisciplinaire. Elle ambitionne de tisser des liens tangibles et palpables entre le « dedans » et le « dehors » (Dorna et Georget, 2007, p. 23-25). Une tentative qui s'attache à mettre en place une interconnexion cohérente et significative entre les dispositifs langagiers spécifiques à la *novlangue* managériale et l'environnement discursif général qui motive leur usage. En effet, un tel éclectisme peut être étayé, selon Dorna et Georget, par le fait que le discours politique (institutionnel) implique une lecture « plurielle » (2007, p. 23) et décloisonnée afin de saisir convenablement la complexité de ses formes et ses contenus. En ce sens, l'analyse du discours politique ne devrait pas se restreindre uniquement aux formalisations grammaticales et aux méthodes statistiques. Elle doit également tenir compte des conditions de production (émotions collectives, humeurs et attentes des électeurs, normes sociales, tensions idéologiques, enjeux politico-économiques, etc.) qui surdéterminent l'acte communicationnel. À cet égard, on constate que :

[...] la plupart des sources d'information extralinguistiques sont évincées [en analysant le discours politique], notamment : la prise en compte de l'état général de la société et la mise en évidence situationnelle des traces résiduelles, la culture politique à un moment donné et la pesanteur des valeurs en vigueur, sans oublier les sentiments collectifs qui convergent dans l'élaboration et la réception des discours de nature politique [...]. (2007, p. 24)

C'est dans cette optique systémique et entrecroisée qu'il faudrait appréhender et analyser la communication institutionnelle (éducative) pour en dégager, de manière appropriée et contextualisée, le positionnement idéologique, politique, etc. véhiculé à travers le dispositif langagier et rhétorique. D'où l'intérêt de cette investigation où il est essentiellement question d'examiner le rôle que joue le langage techno-managériale dans l'influence des choix et comportements de l'instance citoyenne ; de façon à ce que celle-ci puisse assimiler systématiquement la nouvelle gestion du système éducatif et professionnel.

2. REVUE DE LITTÉRATURE : QUE DÉSIGNE-T-ON PAR NOVLANGUE ?

Il serait inopportun, cependant, de parler de la *novlangue* managériale sans citer deux figures intellectuelles incontournables qui ont inventé et développé cette notion : George Orwell et Victor Klemperer. L'originalité de ces derniers s'explique par l'idée de proposer, chacun selon son angle de spécialisation et son mode d'analyse, une nouvelle philosophie critique visant à décoder la logique discursive de la communication contemporaine. L'enjeu, autrement formulé, est de mettre à la disposition des chercheurs un outillage théorique et épistémologique apte à saisir convenablement la nature technogestionnaire des productions langagières mises en œuvre par les sociétés (poste)modernes et « démocratiques ». Partant, l'objectif est donc d'explorer avec lucidité le dispositif langagier – ainsi que ses éventuelles implications pragmatiques et psychologiques – dans les différents déploiements sociaux, politiques, médiatiques, etc., en le soumettant à « une analyse synthétique, moins dans une perspective d'une description purement scientifique que dans celle d'une dénonciation, voire d'une mise en garde salutaire. » (Hartmann, 2008, p. 33).

Selon les détracteurs, la *novlangue* a pour but d'occulter les formes de verticalité et de subordination au niveau de la communication. Elle s'attache, de plus, à chloroformer la pensée critique et à dévitaliser les capacités analytiques et critiques des individus. L'activation d'une telle rhétorique vise également à affaiblir toute éventuelle tentative contestataire et/ou subversive dans une situation donnée. Ce faisant, elle tente par tous les moyens « [...] de faire perdre à l'individu son essence individuelle, d'anesthésier sa personnalité autonome et réflexive [...]. » (Hartmann, 2008, p. 38). Cela peut se réaliser dans la mesure où « il ne suffit pas d'inventer un langage, il faut vider l'ancienne langue de son sens et de sa substance et réduire le nombre de mots afin d'empêcher les citoyens de penser d'une façon critique. S'ils ne parviennent plus à penser le réel, ils ne se révoltent pas et acceptent l'État totalitaire. » (Abécassis, 2021, p. 131). Considérée comme l'un des « dispositifs de gouvernementalité » (Foucault, 1975) auxquels recourent les appareils institutionnels modernes, la *novlangue* est tant sollicitée aujourd'hui par une certaine *intelligentsia* qui veut gouverner et régenter sans réflexion les comportements de la masse (Les cahiers de la médecine utopique, juillet 2021, 10:15). Elle constitue, de ce fait, un leitmotiv majeur dans la communication publique. Toutefois, force est de noter que la *novlangue* managériale « [...] ne s'exerce pas seulement dans la sphère politique, mais dans toutes, y compris les sphères privées et intimes, en imposant à tous les citoyens l'adhésion à une idéologie obligatoire, en exerçant une mainmise sur la totalité des activités [...]. » (Arendt, citée dans Richer, 2023, p. 22). Aussi fonctionnelle soit-elle, la langue managériale se donne pour mission de garantir « une loyauté totale, illimitée, inconditionnelle et inaliénable de la part de l'individu qui en est membre. » (Hartmann, 2008, p. 33).

Caractérisée par une *pauvreté* linguistique apparente (par exemple au niveau du vocabulaire, du style, de la syntaxe), cette stratégie gestionnaire

visée à « restreindre les limites de la pensée. Chaque année, de moins en moins de mots, et le champ de la conscience de plus en plus restreint [...] Le vocabulaire *novlangue* était minuscule et chaque réduction était un gain puisque moins le choix est étendu, moins est la tentation de réfléchir [...]. » (Orwell, cité dans Hartmann, 2008, p. 43). De ce fait, elle semble tirer sa force essentiellement de sa *pauvreté* linguistico-discursive, ou du moins de sa logique langagière simpliste et réductrice. Ce faisant, sa mise en œuvre implique un travail psychologique soigneusement élaboré ; de façon à toucher la part affective de l'autre et, donc, à influencer les choix et les comportements d'autrui. Dans cette perspective, la rhétorique managériale mobilise, de manière générale, trois tactiques discursives, à savoir : le commandement, la sommation, la galvanisation ou l'hystérisation de masse (Hartmann, 2008, p. 39). Toutes ces stratégies ont en commun de renforcer le « processus de dépersonnalisation » (Hartmann, 2008, p. 38). En un mot, il est essentiellement question de paralyser l'opération réflexive et critique de l'individu. De manière particulière, l'appareil managérial se reconnaît au fait qu'il utilise deux grandes stratégies englobant ces trois formes : la propagande et l'insinuation (Hartmann, 2008). Le tableau présenté ci-dessous synthétise, très brièvement, la manière dont fonctionne la *novlangue* selon le mode discursif choisi. Également, il tente d'établir quelques traits distinctifs entre les deux tactiques.

La propagande	L'insinuation
<ul style="list-style-type: none"> - La propagande opère au niveau de l'intellect (mobilisation d'un raisonnement fallacieux, d'articulations logiques douteuses, abondance de formules idéologiques...); - Utilisation mécanique d'improbables paralogismes, des idéologèmes (et des philosophèmes) à géométrie variable. La propagande est, en ce sens, foncièrement idéologique. Elle mène des opérations cognitives, en se focalisant davantage sur les idées et leur relation avec les signes qui les représentent ; - Elle ne traite pas les problèmes dans leur quintessence et leur substance ; - La propagande se sert du langage comme d'un outil fonctionnel et maniable à volonté ; - Elle privilégie un jargon et/ou une doctrine « pseudo-scientifique » pour convaincre, en fondant son argumentation sur des propos et des expériences « validés » en amont par des personnalités dotées d'une légitimité scientifique, intellectuelle, morale, technique, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'insinuation n'intervient pas au niveau des grands enchaînements logico-syntaxiques, mais à celui « des associations sémantiques inconscientes » incorporées et incrustées dans des « concaténations signifiantes verrouillées. » (Hartmann, 2008, p. 36) ; - Le langage (qu'il soit de nature politique, médiatique, commerciale, etc.) n'y est pas considéré comme un simple outil de propagation, mais plutôt comme le <i>medium</i> d'une propagation ; - L'insinuation accorde une attention très particulière aux associations sémantiques inconscientes pour inciter sournoisement l'instance citoyenne à agir en faveur de la thèse défendue.

3. DESCRIPTION DU CORPUS

Comme nous l'avons indiqué ci-haut, l'approche adoptée s'inscrit foncièrement dans une démarche qualitative visant essentiellement à mettre en évidence les faits langagiers relatifs à la *novlangue* managériale en contexte institutionnel éducatif marocain. Ce faisant, nous avons collecté et analysé une vingtaine de matériaux variés (bilans d'activités du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, communiqués de presse, discours officiels oraux et entretiens journalistiques) déjà disponibles sur internet. Toutes ces matérialités discursives sont en parfaite adéquation avec nos objectifs de départ et traitent de la question de la « bonne gouvernance » éducative, compte tenu d'un contexte socio-économique et politique particulier ; caractérisé par l'hypertrophie de la logique du « profit » économique (Nussbaum, 2010, p. 23) et de l'intelligence artificielle (IA). De ce fait, le choix de ces données discursives n'est donc pas aléatoire ici. Partant, l'objectif étant de tenter d'apporter quelques éléments de réponse aux questions suivantes : (1) Que désigne-t-on par la notion de *novlangue* managériale ? (2) Comment celle-ci se manifeste-elle concrètement dans le DICEF ? (3) Quels sont les effets psychologiques et pragmatiques recherchés lors des interactions face à l'instance réceptrice ? (4) Jusqu'à quel point l'idéologie capitaliste néolibérale et scientiste peut-elle se refléter, au niveau langagier et rhétorique, dans ce type de discours ? L'hypothèse sous-jacente de cette étude est que le DICEF se sert de la *novlangue* pour influencer les croyances et les comportements de l'opinion publique, de façon à ce que cette dernière puisse assimiler psychologiquement la culture de l'entreprise et du capital (Deneault, 2016, p. 198).

4. ANALYSE DU CORPUS

4.1. Le lexique du commerce et des finances

L'étude a révélé que le DICEF recourt intensément à une batterie de termes et d'expressions relevant du domaine du commerce et des finances « réhabilitation intensifiée pour développer l'offre de formation », « l'offre scolaire publique », « réorganiser et augmenter l'attractivité du secteur privé », « fédérer », « qualité », « le personnel enseignant », « le capital humaine », « le capitalisme cognitif », « les modalités de régularisation », « la souscription à l'assurance scolaire », etc. Notons à cet égard que les tenants du discours de la bonne gouvernance éducative s'y présentent comme des négociateurs (au sens commercial du terme). Autrement dit, l'activité d'enseigner et de former, qui suppose doter l'individu de pensées, d'aspirations spirituelles et de forces imaginatives, semble, toutefois, être assimilée à une « offre » marchande soumise aux exigences du marché de l'emploi et à l'idéologie de la performance « l'employabilité des diplômés », « l'université entrepreneuriale », etc. En ce sens, la philosophie managériale, telle qu'elle est conçue par l'idéologie techno-managériale, s'avère dès lors réductible à des « démarches de procédés » (Dujarier, 2015) ; c'est-à-dire des calculs, des méthodes, règles, etc. qui conditionnent la mise en réalisation de

l'« efficience » éducative et professionnelle. Ainsi, l'organisation en question est appelée à « s'adapter aux désidératas de l'entreprise » (Deneault, 2016, p. 195) pour améliorer sa productivité et activer les vannes de sa « performance ». Or, c'est en remplaçant les savoirs et les connaissances théoriques par un modèle éducatif technico-gestionnaire, qu'on risque de « détruire la notion de métier [de l'enseignement] » (Orwell, 1984). L'exemple suivant l'illustre clairement :

Désormais l'école se met au service de l'accomplissement personnel de l'élève, avec une utilisation plus flexible du temps d'apprentissage, une plus large autonomie dans le choix des apprentissages et une véritable réforme des méthodes d'apprentissages. L'École n'a plus pour fonction principale de sélectionner le mieux adapté pour devenir l'élite de la nation, mais d'accompagner un être « en construction » *au lieu de se contenter de l'instruire [...]*. (Amzazi, cité dans Bilan d'Activité du Ministère : Département de l'Éducation Nationale, 2017-2021, p. 3)

Ici, on assiste à une logique de « mécanisation de la vie [éducative] par le langage » (Orwell, cité dans Hartmann, 2008, p. 38). En effet, s'il est vrai que la philosophie éducative traditionnelle misait essentiellement sur les humanités et leur rôle dans le développement d'une conscience collective libérale et émancipatrice – la politique éducative moderniste semble, cependant, accorder un intérêt très particulier aux techniques de gestion et de management (celles, par exemple, de la gestion du « temps » et de l'« *épanouissement personnel* » et/ou collectif). Ainsi, la dissémination d'une série de mots « tendanciels » (Deneault, 2016) – appartenant au lexique des sciences de gestion d'entreprise – traduit symboliquement la volonté du dirigeant politique d'atteindre deux objectifs en parallèle. Le premier tend à « légitimer ses dispositions managériales » (Triby, 2015) vis-à-vis du public-cible. Le deuxième cherche à « fabriquer une communauté » technocratique destinée à mettre en place une culture d'entreprise commune (Triby, 2015). Fréquemment utilisée dans le discours managérial, la stratégie des « dispositifs de procédés » et/ou des « dispositifs de formes » (Foucault, 1975) a pour objectif de diriger les comportements des collaborateurs au sein des organisations. Elle renvoie à l'ensemble des méthodes, des protocoles, des démarches, etc. mis en œuvre par les dirigeants pour « standardiser », voire mécaniser les interactions humaines dans le monde du travail. Ainsi, l'objectif étant de fédérer les individus autour d'une seule et unique vision du monde pour, *in fine*, exclure toute pensée contestataire en organisation. En un mot, l'enjeu est de pouvoir intérioriser, penser et exprimer la même pensée adoptée par le pouvoir hiérarchique. Orwell (cité dans Hartmann, 2008, p. 43-44) affirme, à ce propos, que :

Le but de la *nov-langue* était de rendre impossible tout autre mode de pensée. Une idée hérétique serait littéralement impensable, du moins dans la mesure où la pensée dépend des mots. Le vocabulaire comprenait des mots destinés à imposer l'attitude mentale voulue à la personne qui les employait. Il était rarement possible en *nov-langue*

de suivre une pensée non orthodoxe plus loin que la perception qu'elle était non orthodoxe [...].

Soulignons aussi que le DICEF puise intensément dans des termes et des expressions à la mode, dotés de charges affectives et idéologiques. Leur objectif est de renforcer cette volonté politique qui ambitionne de « moderniser » le secteur éducatif ; de manière à le rendre plus « compétitif » et plus « performant ». En effet, l'usage excessif des substantifs modernistes – formant de ce fait les concepts-clés de la rhétorique de la « bonne » gouvernance, par exemples : « compétences », « performance », « gouvernance », « optimisation », « efficacité », « promotion », « partenaires », « capacités d'adaptation et de résilience », « motivation », « capacitation », etc. – consiste à inculquer dans l'esprit d'autrui la culture de l'entreprise et du développement personnel. Des mots qui servent d'« une sorte de script langagier managérial » (Dujarier, cité dans Vernaudeau, 2022, paragr. 7) ; dans le sens où les « partenaires » sont appelés à se montrer de plus en plus « compétents », « performants », « innovants » et à faire preuve de « régulation adaptative », d'« anticipation », de « motivation », de « résilience », d'« empathie », etc. Par cette rhétorique émotionnelle moderniste, l'enjeu vise à ce que les interactions communicationnelles et professionnelles avec l'autre soient plus passionnantes et stimulantes. Autrement exprimé, c'est en mobilisant ce langage à la mode que les responsables politiques se mettent à enflammer le *pathos* du personnel enseignant/administratif, en l'invitant à s'engager activement dans cette nouvelle perspective managériale en vue d'accélérer sa « promotion » professionnelle et son « bien-être » mental et social. Du côté linguistique, signalons que cette mise en scène de réforme est souvent alimentée par une batterie de verbes performatifs d'action « soumettre en ordre de marche », « soutenir les efforts de l'État dans la généralisation de l'éducation [...] », « réorganiser et augmenter l'attractivité du secteur privé [...] », « mettre en exergue de nombreux dysfonctionnements au sein des établissements [...] », « booster l'offre scolaire [...] ». Le choix de ces verbes de mouvement n'est évidemment pas aléatoire ici. Ils sont porteurs d'un sens symbolique et pragmatique. Par ce jeu de langage, l'orateur tente, d'une part, de valider la légitimité de ce projet politique volontariste qui semblerait rompre catégoriquement avec les anciennes pratiques éducatives jugées « obsolètes » et incompatibles avec les exigences de la (post)modernité et du marché de l'emploi. D'autre part, de mettre en valeur son éthos managérial quant à la gestion efficace des ressources humaines impliquées dans ce secteur. Bref, il s'agit ici d'un discours à double fonction : « techniciste-fonctionnelle » et « mercantile-publicitaire. » (Hartmann, 2008, p. 45-48).

4.2. Le lexique des sciences de gestion (numérique)

Parallèlement, l'étude a révélé que le DICEF, pour assoir son autorité symbolique et légitimer son programme vis-à-vis de l'instance citoyenne, le discours éducatif managérial puise considérablement dans un jargon techniciste, relevant essentiellement des sciences de gestion des nouvelles technologies

d'information et de communication. La culture digitale et numérique y occupe une place prépondérante. Cette nouvelle philosophie éducative est décrite, dans la parole managériale-gestionnaire, comme la seule et unique voie salvatrice ; susceptible d'ouvrir les vannes du « progrès » socio-économique et éducatif. En d'autres termes, la communauté intellectuelle – qui se démarque par ses capacités à immuniser les citoyens en matière de réflexion intellectuelle et d'autonomie individuelle – semble, cependant, se substituer à une communauté technocratique où la gestion de la chose publique semble être réduite à des compétences fondamentalement technicistes et gestionnaires (Deneault, 2016 ; Nussbaum, 2010). Par exemple, nous avons constaté qu'une profusion de substantifs et d'expressions – combinant simultanément le lexique des sciences de gestion avec celui des nouvelles technologies de l'information et de la communication – alimente le DICEF :

- « *Renforcement d'un système d'information globalisé et intégré pour l'éducation, la formation et la recherche scientifique [...]* » (Bilan d'Activité du Ministère : Département de l'Éducation Nationale, 2017-2021, p. 7)
- « *Gestion du processus de recensement scolaire [...]* » (Ibid.)
- « *Nous travaillons à présent sur une autre priorité : la mise à disposition des enseignants d'outils permettant de créer des classes virtuelles. Grâce au système MASSAR qui intègre l'outil Microsoft TEAMS, nous pouvons donner la possibilité aux enseignants de dispenser leurs cours en temps réel, dans le respect de l'emploi du temps initial de leur établissement, et de façon interactive avec tous les élèves d'une classe et de manière simultanée. À l'heure actuelle, nous avons pu créer plus de 350 000 classes virtuelles couvrant et impliquant 66 000 utilisateurs actifs, un chiffre qui est appelé à augmenter jour après jour.* » (Challenge, 2020, paragr. 9)
- « *Ainsi, le digital est le fer de lance de la transformation à l'œuvre dans l'écosystème de l'ESRI. Aujourd'hui, l'accès à l'information n'est plus un problème grâce au développement technologique, il faut toutefois que l'étudiant soit méthodique. C'est pourquoi nous visons à ancrer les technologies digitales tant en termes d'approches qu'en termes d'outils de déploiement de la réforme pédagogique globale et intégrée* » (MarocHebdo, 2023, paragr. 1)

Dans cette optique, le DICEF insiste sur une gestion « saine » de l'outillage numérique et digital pour démontrer, langagièrement et symboliquement, le triomphe de l'idéologie technico-gestionnaire. En effet, l'instance réceptrice assiste à une technicisation du savoir et de la connaissance, compte tenu des exigences de la modernité et du marché de l'emploi. Cette idéologie technico-scientiste semble, du point de vue du sujet-argumentant, être d'une importance cruciale ; puisqu'elle sert d'un « levier innovant » capable, aujourd'hui, de « catalyser » le processus d'autonomisation des pratiques pédagogiques et d'innovation en matière de gestion de l'information éducative. Cependant, il convient de signaler que ce nouveau projet éducatif – qui paraît être profondément influencé par le modèle anglo-saxon – est souvent régi

par des règles et des méthodes excessivement techniques à exécuter, et ce, à des fins « opérationnelles » et pragmatiques. Ainsi, le « progrès » de l'organisation éducative – qui aspire à contribuer au développement sociétal – s'avère, toutefois, miser amplement sur l'installation d'une culture éducative « hautement technique » orientée vers le « profit » (Nussbaum, 2010, p. 23) socio-économique et scientifique. En d'autres termes, c'est en valorisant une démarche exclusivement technico-gestionnaire que le système éducatif tendra, aux yeux des décideurs politiques, donc à la « maximisation de la croissance » socio-économique et à l'« excellence » académique – ainsi qu'à la réalisation du « bien-être » de ce secteur. Signalons, par ailleurs, que l'étude a montré que le DICEF ignore de mettre en évidence, de manière approfondie et substantielle, l'environnement général (notamment socio-économique et logistique) dans lequel sera mise en application cette vision technico-gestionnaire. Cela étant, le discours managérial semble ne pas traiter, de façon approfondie et substantielle, des contraintes complexes et consubstantielles (structurelles, organisationnelles, matérielles, etc.) qui paralysent considérablement, aujourd'hui, le système de l'éducation et de la formation au Maroc.

Du point de vue linguistique et stylistique, nous avons répertorié une série de notions et d'expressions percutantes empruntées à l'anglais du management (Deneault, 2016, p. 203) (« team building », « soft-power », « soft-skills », « empowerment », « capacitation », « booster », « think out of the box », « pédagogie du peer-to-peer learning », « Coding For The Planet », etc). En effet, pour mettre en scène le principe d'« efficacité » et de « productivité » constituant un leitmotiv important dans la rhétorique éducative managériale, celle-ci utilise intensément des substantifs « tendancieux » (Deneault, 2016) aux terminaisons excessivement techniques – en « ence » ou « ance » (dans, par exemple, « efficacité », « résilience », « compétence », « excellence », « performance », « gouvernance », etc.) ou en « ion » (dans, par exemple, « responsabilisation », « priorisation », « uniformisation », « optimisation », « simplification », « uniformisation », etc.) ; ou bien encore en « ité » (dans, à titre d'exemple, « réflexivité », « compétitivité », « performativité », « pérennité », etc.) – pour essayer de produire un effet de scientificité dans le discours. Dans une optique similaire, nous avons constaté que ce dernier recourt souvent à des substantifs et des tournures alambiqués dont le contenu est proche de la « langue de bois ». Ainsi, on note par exemple « questionnements » pour questions, « initier » pour commencer, « réguler » pour ajuster (ou contrôler), « mettre en ordre de marche » pour mettre en action, « process » pour procédé (ou méthode) « feuille de route » pour plan, etc. S'y ajoute, parallèlement, un flux ininterrompu de verbiage inintelligible de mots à connotation positive – « maintenir une dynamique d'adhésion optimale... », « la mise en place d'un système de pilotage de suivi de l'exécution des projets... », « la mise en place d'un processus progressif de délégation de plusieurs compétences... », etc. – dont l'objectif est, selon Hartmann (2008), de permettre à l'appareil managérial d'unifier l'organisation et de mener à la perte de sens et d'autonomie. De même, l'usage de l'oxymore y revient en cascade. Par

exemple, les données discursives « discrimination positive », « changement permanent », « évolution continue », etc. le confirment clairement ; chose qui traduit une « double-pensée » (Orwell, cité dans Hartmann, 2008) dans l'expression managériale. C'est une arme rhétorique sur laquelle s'appuient les orateurs charismatiques pour permettre la « dislocation de l'esprit » d'autrui (Kapler, 1979, p. 131). Il s'agit, autrement exprimé, d'une pratique discursive cherchant la déstabilisation du potentiel cognitif et intellectuel de l'instance réceptrice, en procédant par un raisonnement captieux où la partie adverse est perdue d'avance. Sur le plan de la modalisation, cela est renforcé par différentes formes modales contraignantes – (verbes, adverbes, locutions adverbiales) « [...] l'offre scolaire est appelée à... », « [...] désormais, l'école se met au service de l'accompagnement... », « [...] c'est là qu'il va falloir qu'on fasse un effort... », « [...] afin qu'il ne puisse y avoir... », « [...] il faut être sûr de soi-même... », « [...] il est indispensable que le monde de l'éducation... » – qui incitent l'instance réceptrice à se mobiliser en urgence, en adhérant à la vision managériale-gestionnaire. Également, nous avons observé un foisonnement d'opérateurs linguistiques de certitude « *il est évident que* », « *nul ne peut nier aujourd'hui* », « *sans aucun doute* », « *bien entendu* », « *à coup sûr* », « *bien évidemment* », etc. – qui assènent des assertions péremptoires au discours. Symboliquement, ils ont pour objectif d'exclure toute possibilité alternative et/ou contraire à ce qu'est énoncé, en invitant le public-cible à se rendre à l'évidence.

4.3. Euphémisation du pouvoir par le jeu des affects

Afin d'obtenir l'adhésion spontanée du corps professoral et administratif, les leaders politiques jouent à outrance sur le registre affectif : celui de la confiance, de la motivation, de la fierté, de l'optimisme, de la reconnaissance de l'autre, etc. En ce sens, la gestion de l'organisation éducative semble se transformer en une activité de coaching et de développement personnel. La parole politique managériale, pour inciter ces derniers à collaborer en repensant correctement leur relation d'emploi, est amenée à établir un « contrat psychologique » avec ces derniers par l'activation d'un dispositif langagier émotionnel. L'enjeu étant donc d'occulter les rapports de domination entre le responsable politique et son public en vue, autrement dit, de renforcer son capital émotionnel et relationnel vis-à-vis du public. Le « contrat psychologique » (Dulac, 2005, p. 71-80) désigne une perception individuelle des termes et des conditions liées à « la relation d'emploi ». Une « relation » qui interpelle la prise en compte de l'ensemble des données relatives aux croyances collectives, aux attentes, aux raccourcis mentaux, etc. qui interviennent dans la construction de la conception qu'ont les individus de leur métier. C'est à cet égard que le DICEF s'adresse aux schèmes et aux modèles mentaux – via une communication foncièrement émotionnelle – dans le but de dissiper les brouillards et les tensions susceptibles de paralyser les comportements organisationnels. Cela implique donc une rhétorique managériale persuasive (notamment de la reconnaissance de l'autre, de la motivation, de la confiance, de l'écoute active et de l'implication) qui se veut rompre catégoriquement avec la conception classique du pouvoir politique

fondé sur la verticalité et l'unilatéralité. Les exemples suivants montrent la manière dont l'appareil managérial récupère subtilement certaines de ces valeurs humaines et émotionnelles – tant revendiquées aujourd'hui dans la sphère de l'éducation et de la formation marocaine – aussi bien du côté du corps professoral et/ou administratif que de celui des personnes enseignées et/ou formées :

- « *Le personnel enseignant est la véritable clé de voûte de tout système éducatif. Victor Hugo disait des maîtres d'écoles qu'ils sont « les jardiniers de l'intelligence humaine ».* La mise en place d'actions en faveur de la motivation des enseignants est donc naturellement inscrite dans les priorités de la loi cadre sur l'éducation » ; (Bilan d'Activité du Ministère : Département de l'Éducation Nationale, 2017-2021, p. 41)
- « [...] Cette rupture rime avec une vision de l'avenir, une vision collective autour de laquelle on peut soumettre en ordre de marche [...] Cet espoir a besoin d'approches pour consolider des choses, il a besoin d'inflexions sur d'autres aspects [...] On a besoin de leur [les jeunes ici] donner un horizon en tant que collectivité. Leur donner un horizon, c'est de les impliquer, c'est d'abord les écouter et les associer à la vision qui les concernent [...] » (Nouveau Modèle de Développement : entretien avec Chakib Benmoussa sur Medi1 TV Afrique, 2:10)

Notons que l'étude a révélé que les responsables institutionnels de l'éducation et de la formation adoptent généralement une communication émotionnelle positive à travers des substantifs et des verbes appartenant au champ de la psychologie comportementale « *motivation* », « *espoir* », « *impliquer* », « *écouter* », « *associer* », etc. Implicitement, les managers politiques exposent leur éthos de pédagogues et de guides ; en vue de démontrer leurs compétences managériales relatives à la conduite et à l'encadrement des différents comportements organisationnels. Force est de signaler que cette compétence managériale porte sur trois niveaux : l'individu, le groupe social et l'organisation (Roussel, 2005, p. 6).

Sur plan individuel, les dirigeants sont conduits à s'adresser aux affects, aux perceptions, aux attitudes et aux comportements du public-cible, en utilisant un discours empathique et percutant. Celui-ci inclut des stratégies argumentatives et des mots valorisants récupérant les convictions et les aspirations individuelles des acteurs engagés « *Le personnel enseignant est la véritable clé de voûte de tout système éducatif [...]* », « *Cette rupture rime avec une vision de l'avenir [...]* », etc. Sur le plan du groupe, la parole managériale insiste sur le sens de la coordination, de la coopération et de la communication interpersonnelles pour gérer et anticiper d'éventuels conflits au sein de l'organisation. Dans cette perspective, le personnel professionnel est tenu non seulement de livrer des connaissances et des savoirs théoriques, mais de faire également preuve d'une bonne gestion en termes de motivation et d'accompagnement psychologique des élèves ; dans la mesure où il est temps de passer du rôle de l'enseignant « *transmetteur du savoir et expert en la matière* » à un rôle d'« *animateur et conseiller d'apprentissage, guide*

de la pensée critique et facilitateur de la surcharge d'informations disponibles au bout des doigts » (AfricaPresse, 2019, paragr. 12). Toujours au niveau groupal, l'étude a montré que le discours managérial recourt à la stratégie du partenariat et de l'ouverture envers les différents acteurs (société civile, experts universitaires et professionnels, juristes, citoyens, etc.). L'objectif est de prouver à l'autre que l'élaboration et la mise en œuvre des politiques éducatives ne sont pas fondées sur une approche verticale et hiérarchique, mais plutôt sur une démarche horizontale et participative. Dans une telle conception, elle semble agir en parfaite concertation et coordination avec les différentes parties prenantes. Symboliquement, les déictiques pronominaux « nous », « nos » sont porteurs de sens. Ils appuient cette philosophie managériale basée sur l'inclusion et la coopération au niveau de la création et de la prise de décision. Ainsi, on note par exemple « [...] nous avons co-construit les assises nationales [...] », « [...] nous avons essayé de co-construire un modèle éducatif », « [...] nous avons nourri la feuille de route qui a été tracée dans le nouveau modèle de développement [...] ». L'outillage pronominal y joue une fonction symbolique et pragmatique. Il vise à mettre en scène les impératifs imposés par la démocratie libérale et à laquelle semblent se plier, inconditionnellement, les détenteurs du pouvoir. Dans cette perspective rhétorique, l'instance réceptrice est donc appelée à croire au fait que la politique éducative technico-gestionnaire est, désormais, soumise à des exigences morales et éthiques – puisqu'elle se veut collaborative et inclusive des différentes parties prenantes pour co-construire un modèle de développement plus cohérent et plus démocratique. Sur le plan de l'organisation, la parole managériale mobilise une rhétorique pseudo-scientifique qui puise dans des concepts de culture d'entreprise, de processus d'innovation, de changement technologique, de développement et de bien-être mental. L'enjeu étant, ainsi, d'inciter les acteurs concernés à s'adapter aux contextes contemporains de l'organisation où l'imprévisible et l'instabilité sont devenus, *de facto*, une partie intégrante de la vie socio-économique et éducative.

CONCLUSION

En définitive, la *novlangue* constitue en effet un mélange de termes classiques et modernistes. Appliquée au discours institutionnel de l'éducation en contexte marocain, l'étude a confirmé que les responsables de l'éducation et de la formation exploitent la *novlangue* managériale comme outil de persuasion, tant sur le plan du fond (perceptions, idéologie, objectifs, etc.) que sur celui de la forme (langage, vocabulaire, style, etc.). À cet égard, le discours institutionnel éducatif est appelé à pondérer ce schéma idéologique totalisant selon lequel la performance socio-économique et scientifique est conditionnée en grande partie par la mise en œuvre d'une « révolution technologique » et d'une culture éducative entrepreneuriale. Dans ce cadre, il s'agit plutôt de faire passer d'une forme élitiste d'endoctrinement technico-gestionnaire et utilitariste à une forme hautement participative et démocratique d'éveil de l'esprit (Nussbaum, 2010).

Autrement dit, cela se fait par le renforcement non seulement des compétences techniques et émotionnelles, mais également par le développement des habilités réflexives et critiques des individus. Des compétences essentielles visant incontestablement à cultiver chez l'autre le sentiment de la responsabilité citoyenne et le sens des interactions sociales, politiques, etc. en vue de rendre le système éducatif de plus en plus « efficient ». D'où l'importance de promouvoir davantage, en parallèle avec les matières de spécialisation, une éducation libérale au sein des établissements scolaires et universitaires. Celle-ci devrait porter une attention très particulière à des activités philosophiques, littéraires, artistiques et socio-psycholinguistiques, etc. capables manifestement d'affûter les compétences multidimensionnelles (cognitives, émotionnelles, (inter)personnelles, sociales, etc.) des générations de demain. C'est dans cette perspective décloisonnée et plurielle que ces derniers seraient donc aptes à développer, pour reprendre la métaphore médicale de Le Coz (2014), une certaine « immunité » intellectuelle et émotionnelle afin de faire face convenablement à la complexité des situations (scolaires, professionnelles, familiales, sociales, médiatiques, etc.) auxquelles elles seront confrontées en permanence. D'autant plus, l'instauration de ce genre d'éducation s'avère, de nos jours, encore plus importante que jamais, dans le sens où aucune société démocratique ne peut perdurer sans citoyens actifs et alertes (Nussbaum, 2010).

Naturellement, la concrétisation de ce projet de bon aloi ne peut réellement se réaliser qu'en tenant compte, de manière substantielle et éthique, des réalités matérielles, structurelles et organisationnelles (financières, logistiques, idéologiques, humaines, représentationnelles, etc.) qui entravent, aujourd'hui, la question du développement et de l'excellence de l'organisation éducative.

RÉFÉRENCES

- Abécassis, E. (2021). « La *novlangue* de la GPA ». Dans M. Segalen et N. Athéa (dir.), *Les marchés de la maternité* (p. 131-137). Odile Jacob.
- Arendt, H. (1994). *La condition de l'homme moderne*, Press-Pocket-Agora.
- Bertillot, H. (2020). « Expertise, indicateurs de qualité et rationalisation de l'hôpital : le pouvoir discret de la "nébuleuse intégratrice" ». Dans *Revue française d'administration*, 2 (174), 425-441. <https://doi.org/10.4000/leportique.2816>
- Chevallier, J. (2003). « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? » Dans *Revue française d'administration*, 1-2 (105-106), 203-207. <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2003-1-page-203.htm>
- Cobast, E. (2014). *Les mots qui anesthésient : Les mots qui ont fait 2013*. Que sais-je ? PUF.
- Deneault, A. (2016). *La Médiocratie : Avec Politique de l'extrême centre et « Gouvernance »*. Luxe Éditeur.
- Dorna, A. et Georget, P. (2007). « Quand le contexte surdétermine le discours politique ». Dans *Le journal des psychologues*, 4 (274), 23-28. <https://doi.org/10.3917/jdp.247.0023>
- Dujarier, A-M. (2015). *Le management désincarné*, Paris, La Découverte.
- Dulac, T. (2005). « De la formation à l'évolution du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche. Dans N. Delobbe », O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac, (dir.), *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (1^{re} éd., vol. 1, p. 71-109). De Boeck Université.
- Enseignement à distance, report des vacances scolaires, formation des enseignants en NTIC... Saaïd Amzazi dit tout (2020, 4 avril). *Challenge*. <https://archive.challenge.ma/enseignement-a-distance-report-des-vacances-scolaires-maintien-ou-pas-des-examens-formation-des-enseignants-en-ntic-saaïd-amzazi-dit-tout-135884/>
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*, Gallimard.
- Hartmann, P. (2008). Victor Klemperer/Georges Orwell : l'invention des langues totalitaires. Dans *Raison présente. Démonteur le langage du pouvoir*, 3 (167), 33-50. <https://doi.org/10.3406/raipr.2008.4105>
- Herreros, G. (2017). *La novlangue managériale. Emprise et résistance*. Erès.
- Ihssan, K. (2021). Nouveau modèle de développement : entretien avec Chakib Benmoussa. Dans *Entretien Spécial. Medi1TV Afrique*. <https://www.youtube.com/watch?v=D5fuEAdefiA>
- Kappler, C.C. (1979). « La double-pensée, pensée monstrueuse ». Dans *Le monstre. Pouvoirs de l'imposture*, p. 131-140. Presses Universitaires de France.

Le Coz, P. (2014). *Le gouvernement des émotions ...et l'art de déjouer les manipulations*. Albin Michel.

L'ONU dénonce le développement incontrôlé de l'enseignement privé « qui a conduit au renforcement des inégalités dans la jouissance du droit à l'éducation » (2014, 24 septembre). *Droit à l'éducation*. <https://www.right-to-education.org/fr/news/l-onu-d-nonce-le-d-veloppement-incontr-l-de-l-enseignement-priv-qui-conduit-au-renforcement-des>

Nussbaum, M. (2010). *Les émotions démocratiques : comment former les citoyens du XXI^e siècle ?* Nouveaux Horizons, Paris.

Miraoui, A. (2023). « La réforme continue doit être au cœur du système éducatif » (2023, 24 mai). *Maroc Hebdo*. <https://www.maroc-hebdo.press.ma/miraoui-abdellatif-reforme-systeme-educatif>

Miraoui, A. (2019). Président honoraire de l'AUF : « La recherche 4.0 fait émerger une université entrepreneuriale qui intègre le développement économique et social » (2019, 23 septembre). *AfricaPresse*. <https://www.africapresse.paris/Pr-Abdellatif-MIRAOUI-President-honoraire-de-l-AUF-La-recherche-4-0-fait>

Rapport alternatif soumis par la Coalition Marocaine pour l'Éducation Pour Tous « et » la Fédération Nationale des Associations de Parents d'Élèves au Maroc « et » la Global Initiative for Economic Social and Cultural Rights « et » le Mouvement Anfass Démocratiques « et » Bayti « et » l'Union des Étudiants pour le Changement du Système Éducatif « et » Zaynoo « et » ATTAC/CADTM Maroc. (2015), p. 2-13. https://www.right-to-education.org/sites/right-to-education.org/files/resource-attachments/GIESCR_Rapport_CESCR_Maroc_Privatisation_2015_fr.pdf

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Roussel, P. (2005). « Introduction ». Dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac, (dir.), *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (1^{re} éd., vol. 1, p. 5-11). De Boeck Université.

Triby, E. (2015). « Processus d'économisation et discours économique dans des écrits de cadres de santé ». Dans C. Grenouillet et C. Vuillermot-Febvet (dir.), *La langue du management et de l'économie à l'ère néolibérale. Formes sociales et littéraires*. Presses universitaires de Strasbourg.

Vandeveldt-Rougale, A. (2017). *La novlangue managériale. Emprise et résistance*. Paris, Érès.

Velut, S. (2020). *L'Hôpital, une nouvelle industrie*, Paris, Tracts Gallimard.

Vernadon, J. (2022, 19 avril). Le poison de la novlangue managériale dans l'hôpital public. *LVSL*. <https://lvsl.fr/le-poison-de-la-novlangue-managériale-dans-lhopital-public/>