

*Marianne Blanchard est sociologue au CERTOP (Centre d'Etude et de Recherche : Travail, Organisation, Pouvoir) à Toulouse 2. Une partie de son travail porte sur l'enseignement supérieur et les logiques de marché dans les écoles de commerce. Ce texte, qui puise ses analyses dans une enquête sociologique approfondie et un travail d'archives, montre que le succès actuel des écoles de commerce est révélateur des évolutions néo-libérales de l'enseignement supérieur.*

En février 2012, le groupe L'Étudiant, qui publie le mensuel *L'Étudiant* et la lettre d'information *Educpros* destinée aux professionnels de l'enseignement supérieur, organise une journée de conférence à destination de ces derniers sur le thème : « Comment améliorer son image de marque ? ». Cette question est présentée par les organisateurs de l'événement comme un enjeu essentiel pour les acteurs de l'enseignement supérieur : « *la notion de marque s'est imposée dans l'enseignement supérieur et de nombreux établissements en ont pris acte. Ils ont su se remettre en cause, réfléchir à ce qui faisait leur force, arbitrer sur leur identité, convaincre leurs personnels et étudiants du bien-fondé de la démarche. Comment aller plus loin dans cette réflexion ? Que peut-on retenir des expériences passées ou en cours ?* »<sup>1</sup>. Pour aborder ces questions, des professionnels de la communication et de l'enseignement sont invités. Parmi eux, les représentants de deux universités, de deux écoles d'ingénieurs, et surtout de cinq Ecoles Supérieures de Commerce (ESC). Ayant déjà adopté des techniques de marketing initialement déployées dans le secteur marchand, ces dernières apparaissent en effet comme un modèle que les autres établissements d'enseignement supérieur sont invités à suivre.

### **Du cas particulier au cas d'école : quand les ESC deviennent des modèles à suivre**

Les réformes qui affectent les système français et européen depuis la fin des années 1990 ont contribué à définir toute une série de scripts, c'est-à-dire des prescriptions normatives qui circulent dans l'environnement institutionnel des universités et des écoles et énoncent les propositions légitimes, les normes, les standards que ces établissements et les gouvernements doivent adopter s'ils veulent paraître rationnels et efficaces<sup>2</sup>. Alors que de nombreuses voix se sont élevées dans le monde universitaire pour dénoncer ces évolutions, notamment durant le mouvement contre la LRU en 2009, du côté des ESC on est plutôt satisfaits : en effet, ces écoles apparaissent en phase avec les nouveaux modèles proposés aux établissements d'enseignement supérieur. Les caractéristiques qui en faisaient il y a encore quelques décennies des institutions atypiques dans l'enseignement supérieur – leur statut privé, leur système de recrutement, leur mode de financement ou encore leur organisation proche de celle des entreprises – les constituent désormais en figure de proue des réformes actuelles.

Un bref retour historique sur ces établissements révèle en effet que les ESC ont adopté de manière plus ou moins précoce certains des scripts qui prédominent à l'heure actuelle. Créées pour les plus anciennes à la fin du XIXe siècle, les ESC ont toujours largement été dépendantes des frais de scolarités payés par leurs étudiant-e-s. Si jusqu'au début des années 1970 elles peinent à remplir leurs salles de classes et sont pour la plupart dans une logique de survie, elles bénéficient ensuite de la massification de l'enseignement supérieur

et des transformations du marché du travail qui, en offrant plus de débouchés à leurs diplômés, contribuent à attirer un nombre croissant d'étudiant-e-s. Mais loin de se contenter de ces nouveaux arrivants, les dirigeants de ces écoles – dont un nombre important sont issus du monde de l'entreprise – développent dans les années 1980 des stratégies de croissance, qui les entraînent dans une course effrénée pour augmenter leurs effectifs. C'est à cette époque que les ESC connaissent un processus de « marketisation » accrue, investissant dans des politiques de communications, à grand renfort de publicités dans la presse spécialisée (presse pour cadres ou presse « éducative »). Afin d'attirer un public plus vaste, elles élargissent aussi leur offre de formation : à côté du programme « historique » en trois ans après une classe préparatoire, s'ouvrent des mastères spécialisés et autres formations complémentaires d'une année, véritables « vaches à lait » de ces établissements, qui permettent au prix fort à des étudiant-e-s diplômés de l'université d'ajouter une ligne à leur CV. L'offre de formation continue à destination des entreprises est aussi développée. Aguerries aux jeux de la concurrence, maîtrisant l'art de la séduction auprès des étudiant-e-s et des entreprises, les écoles de commerce apparaissent aujourd'hui à la pointe face aux universités françaises dont le manque de dynamisme et de compétitivité ne cesse d'être déplorés. Mais ces écoles sont aussi en phase avec les nouveaux modèles pédagogiques et organisationnels qui se diffusent actuellement, que ce soit par les disciplines enseignées et l'orientation professionnalisante de leur formation, ou encore par leur gouvernance et leur mode de gestion entrepreneurial.

Indéniablement, ces nouveaux modèles prônés par les réformes récentes dans l'enseignement supérieur participent du prestige croissant dont bénéficient les écoles de commerce, prestige qui se traduit notamment par le fort accroissement de leurs effectifs. Alors qu'au début des années 1970 les inscrits dans les écoles de commerce françaises représentaient à peine plus de 1% de la population étudiante dans l'ensemble du pays, ils atteignent 5% en 2010, et ce alors même que la population étudiante n'a cessé d'augmenter au cours de ces quatre décennies. Cette augmentation du poids des écoles de commerce dans l'enseignement supérieur français a été particulièrement rapide au cours des dix dernières années : entre 2000 et 2010 le nombre d'étudiant-e-s inscrits dans ces établissements est passé de 64 000 à plus de 116 000 (+80%), tandis que dans le même temps les effectifs des universités ont eu tendance à stagner, voire à diminuer dans certaines filières. On assiste de fait à une redistribution des flux étudiant-e-s dans l'enseignement supérieur français qui bénéficie aux écoles de commerce. Et ce mouvement ne semble pas prêt de s'arrêter : dans la mesure où tous les établissements d'enseignement supérieur sont amenés à adopter des logiques de marché et à évoluer dans un environnement concurrentiel, les ESC disposent dès lors d'un avantage stratégique indéniable lié à leur expérience et leur avance en la matière, ce qui devrait encore favoriser leur développement.

En ce qui concerne les activités de recherche, les ESC prennent également appui sur des transformations en cours pour accroître leur légitimité au sein de la sphère académique. Hormis quelques écoles comme HEC ou l'ESSEC ayant initié dès la fin des années 1970 des activités de recherche, ce n'est qu'au début des années 2000 que les ESC se sont préoccupées d'avoir une « production scientifique ». Ce tournant est essentiellement lié à leur internationalisation croissante, et à la nécessité pour elles d'être reconnues par des institutions étrangères généralement situées dans des universités. Rappelons en effet que le cas des écoles de commerce françaises, s'étant développées en dehors de l'université, est relativement exceptionnel à l'échelle des pays occidentaux.

Confrontées à la nécessité de publier pour se maintenir dans la compétition internationale et faire bonne figure dans les classements internationaux, les dirigeants des écoles ont néanmoins défendu une conception large de la recherche, celle-ci pouvant être aussi bien académique qu'appliquée. En effet, la recherche appliquée permet aux écoles de trouver des financements, mais aussi de maintenir leur légitimité « professionnelle » auprès des entreprises. Or comme l'a montré Isabelle Bruno, le mot d'ordre européen lancé à Lisbonne en 2000 de « devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde » a participé à l'abandon de « l'idéal d'une quête de savoir sans interférences mercantiles »<sup>3</sup>. Plus généralement, la recherche est de plus en plus considérée par les milieux politiques et certains responsables scientifiques uniquement au regard de ses applications pratiques et de ses retombées économiques<sup>4</sup>. Le « chercheur-entrepreneur » tend de fait à devenir une nouvelle figure emblématique.

Face aux transformations que connaissent l'enseignement supérieur et la recherche, il devient plus facile pour les écoles de commerce de prétendre au statut d'établissement de recherche et de revendiquer une légitimité académique tout en affirmant leur proximité avec le monde de l'entreprise et le caractère appliqué d'une partie de leurs activités de recherche. En cela, elles s'appuient sur les nouveaux modèles proposés, tout en contribuant à leur diffusion.

Les ESC peuvent ainsi apparaître « exemplaires » au sens le plus normatif du terme, constituant un modèle à suivre pour les tenants d'une transformation du système d'enseignement supérieur et de la recherche, allant dans le sens d'une autonomisation et d'une privatisation accrues des établissements. Mais on peut aussi considérer que ces écoles constituent un modèle au sens expérimental du terme dans la mesure où elles constituent un terrain d'observation privilégié pour analyser les effets liés à l'introduction de logiques de marché et aux phénomènes de concurrence dans le domaine de l'enseignement et de la recherche.

Bien évidemment, il ne s'agit pas d'inférer à partir du seul cas de ces écoles des lois générales pouvant s'appliquer telles quelles à l'ensemble des institutions d'enseignement supérieur. Il n'en reste pas moins que certaines conclusions peuvent être tirées de l'observation de ces établissements pour enrichir l'analyse des transformations en cours du système éducatif.

### **Hiérarchisation accrue et accroissement des inégalités entre les établissements : le marché à l'œuvre**

La question des effets des logiques de marché sur le système éducatif, et plus généralement des transformations liées à la mise en concurrence croissante des établissements, est une problématique relativement nouvelle en France, comme le montrent Christian Laval, Francis Vergne, Pierre Clément et Guy Dreux dans la *Nouvelle Ecole capitaliste* paru en 2011. Cependant, elle a déjà été largement débattue dans d'autres contextes nationaux, en particulier dans les pays anglo-saxons où le rôle de la puissance publique est moindre. Aux États-Unis, certains chercheurs se sont efforcés de mettre en évidence les bienfaits du marché et de l'autonomie des établissements contre la bureaucratie liée au contrôle public sur les établissements. L'exemple le plus frappant est celui des travaux de John Chubb et Terry Moe<sup>5</sup> qui ont connu un large retentissement et

suscité d'importants débats. À partir d'une étude statistique sur les lycées américains, ces deux auteurs soulèvent la question de la mauvaise performance des établissements publics, en suggérant que celle-ci est intrinsèquement liée à leur structure de fonctionnement et notamment au contrôle qui s'exerce sur eux via le système qu'ils qualifient de « démocratique et bureaucratique ». Selon eux, un mode d'organisation qui donnerait la primauté aux choix des parents et permettrait aux institutions en retour de s'y adapter librement serait beaucoup plus efficace, et favoriserait l'existence d'une grande diversité d'institutions, adaptées à la diversité des attentes. Au-delà même des soubassements idéologiques qui sous-tendent de tels travaux, on peut s'interroger sur les effets supposés du marché qu'ils présentent. Le cas particulier des ESC montre que la concurrence qui oppose ces écoles, loin de permettre une diversification de l'offre de formation, a favorisé les logiques d'imitation. Comme le souligne ce directeur de programme au sein d'une ESC : « *la compétition des business schools françaises entre elles a un effet dévastateur sur l'originalité des écoles. Toute école qui essaye d'être différente est punie* ». De fait, le type de programme proposé et les contenus sont formellement très proches d'une école à l'autre, et à l'intérieur de chaque école des employés effectuent des opérations de veille pour s'informer de ce que font leurs concurrents.

Sur ce point déjà, les résultats de Chubb et Moe sont invalidés. Un deuxième effet de la concurrence entre les ESC doit en outre être souligné, à savoir celui de l'accroissement de la hiérarchie entre ces établissements. À bien des égards, ces écoles constituent ce que le sociologue américain Harrison White appelle un « marché des producteurs », c'est-à-dire un marché où les producteurs ne connaissent pas précisément la demande qui leur est adressée. Ne pouvant pas réellement observer les consommateurs qui sont trop nombreux et difficiles à identifier, les producteurs peuvent en revanche observer les actions de leurs concurrents, à partir desquels il est beaucoup plus facile d'acquérir des informations sur les types de biens à produire, leur quantité et leur prix. En outre, dans la mesure où les biens échangés sur un tel marché ne sont pas nécessairement équivalents les uns aux autres (certains biens peuvent être de meilleure qualité que d'autres), les producteurs auront tendance à s'aligner sur les concurrents qu'ils estiment correspondre à leur secteur du marché. Pour prendre un exemple concret, un producteur de produits de luxe n'ira pas regarder ce que font les distributeurs en grande surface. C'est à partir de ce qu'ils observent dans les comportements des autres producteurs et en fonction de leur position dans la structure globale du marché qu'ils vont déterminer leur propre production.

On peut facilement transposer au cas des écoles de commerce ce type d'analyse, qui permet de rendre compte des logiques d'imitation (les écoles s'alignent sur celles qui leurs ressemblent déjà), mais aussi de l'adoption par certains établissements de stratégies de « niche », l'idée étant de ne pas entrer en compétition directe avec des écoles qui ne correspondent pas à leur positionnement dans le champ. On observe ainsi un processus de segmentation et de hiérarchisation accrues : les écoles suivent globalement les mêmes évolutions, mais à des degrés différents, et tendent à s'adresser à des viviers de recrutement de plus en plus distincts.

Cette hiérarchisation des établissements se reflète dans le recrutement : il existe en effet des liens forts entre le statut d'une école et les caractéristiques sociales et scolaires de son recrutement. Le rapport causal entre ces deux dimensions joue dans les deux sens : plus une école est prestigieuse et sélective, plus elle va être à même d'attirer et de retenir les étudiant-e-s les mieux doté-e-s en capitaux culturels, économiques et sociaux ; réciproquement la composition sociale d'un établissement contribue à sa réputation.

Plus précisément, le recrutement des ESC articule généralement des logiques scolaires

(concours à l'entrée) et des logiques de marché (les étudiant-e-s choisissent les écoles qu'ils présentent et généralement sont reçus à plusieurs d'entre elles). Or comme le soulignent les auteurs de *La Nouvelle école capitaliste*, « le marché n'est pas l'espace du choix libre d'un individu rationnel, mais d'une règle des relations sociales qui s'imposent aux différents sujets sociaux disposant d'atouts inégaux dans le "jeu" compétitif. Cet univers de concurrence favorise ceux qui sont dotés des meilleurs leviers économiques, sociaux, culturels et relationnels, qui leur permettent de choisir, ou plus exactement de se faire choisir par les établissements prestigieux et d'"optimiser" leurs atouts relatifs »<sup>6</sup>. Ainsi la répartition des étudiant-e-s en fonction de logiques de marché, et donc la part laissée à leur choix, ne viendraient donc que conforter les mécanismes « classiques » de sélection et de reproduction sociale reposant sur les inégalités de capital culturel : tandis que la logique de marché pousse le demandeur « dominé » et le demandeur « dominant » à porter respectivement leur choix sur les écoles les plus dominées et dominantes du champ<sup>7</sup>, la logique scolaire renforce cet effet. Les écoles dominantes sélectionnent les étudiant-e-s « dominant-e-es », c'est-à-dire disposant du plus gros volume de capital scolaire et économique.

En ce qui concerne les activités de recherche, les ESC constituent également un angle d'analyse fécond pour mettre en évidence les effets néfastes d'une logique de marchandisation du savoir. De fait, ces établissements ont fait leur le slogan « publish or perish » et ont en conséquence mis l'accent, en terme de recherche académique, quasi-exclusivement sur la recherche « rentable », c'est à dire quantifiable en terme de publication. À ce titre, la définition que donnent les responsables de l'ESC Montpellier des activités de recherche imposées aux enseignants, est extrêmement révélatrice : « *Par "recherche", il faut entendre les activités de production de savoirs menées selon une démarche scientifique faisant l'objet d'une publication retenue par le conseil scientifique. La réalisation d'un DEA, d'un DESS, d'un Master ou d'une thèse de doctorat n'est pas considérée comme une activité de recherche* »<sup>8</sup>. Cette orientation quasi-exclusive vers la publication, témoigne d'une instrumentalisation de la recherche, qui apparaît avant tout comme un moyen d'acquérir un capital symbolique précieux dans un champ très compétitif.

## Conclusion

Alors que l'Université française, constamment présentée comme en crise<sup>9</sup> et décriée comme une « usine à chômeurs », voit ses effectifs stagner, voire diminuer dans certaines filières, les ESC jouent de leur image « professionnalisantes » et se targuent de garantir des débouchés à des étudiant-e-s soucieu-ses-x de leur insertion sur le marché du travail. Loin d'être un épiphénomène, ce succès des ESC est problématique à plus d'un égard. En premier lieu, il contribue à ériger en modèle des établissements fonctionnant sur un modèle entrepreneurial, qui n'ont de cesse à croître et à développer de nouveaux programmes pour augmenter leurs ressources, dans une course au développement qui semble sans fin. Ces écoles sont ainsi engagées dans une compétition féroce pour attirer les étudiant-e-s français-es ou étranger-e-s, compétition qui renforce la hiérarchisation scolaire et sociale qui les organise.

Autrefois marginalisées et décriées comme des « écoles refuges » offrant un enseignement de seconde zone à des « fils à papa », ces écoles font désormais office de bonnes élèves

des réformes en cours, et leur succès est aussi le succès d'une autre conception de l'enseignement que celle qui sous-tendait jusqu'à présent l'Université française.

Mais l'essor des écoles de commerce interpelle aussi dans la mesure où il s'est fait en s'appuyant sur un public étudiant qui il y a encore une vingtaine d'années ne se serait sans doute pas orienté vers ces formations. A mesure que les effectifs de ces écoles augmentent, et donc que le cercle social de recrutement s'élargit, les profils et les motivations des étudiant-e-s se diversifient, avec une part croissante d'individus peu familiers du monde de l'entreprise et ne souhaitant pas nécessairement y travailler. Les ESC ont d'ailleurs mis en place au cours des années 2000 des stratégies visant à attirer ces nouveaux publics La quasi totalité a ainsi ouvert des majeures « culture », « ONG », « développement durable », voire des parcours destinés plus particulièrement aux littéraires. Toujours plus nombreux et investissant des secteurs toujours plus variés – milieux politiques, administratifs, associatifs ou encore culturels – les diplômés des écoles de commerce participent ainsi à la généralisation d'une certaine « culture managériale » et à une transformation de nombreuses logiques sociales.

*Nos contenus sont sous licence Creative Commons, libres de diffusion, et Copyleft. Toute parution peut donc être librement reprise et partagée à des fins non commerciales, à la condition de ne pas la modifier et de mentionner auteur•e(s) et URL d'origine activée.*

## références

1. ↑ Présentation de la journée « Comment améliorer son image de marque ? » du 9 février 2012, La lettre d'Educpros, reçue le 4 janvier 2012 par courrier électronique.  
Analysant ces scripts, la sociologue Christine Musselin en distingue cinq : la modification du rôle de l'État avec l'introduction de nouveaux instruments de pilotage plus souples et centrés sur les résultats (1) ; l'autonomisation des universités (2) ; le rôle accru des « parties prenantes » (*stakeholders*) avec l'idée que les universités ne doivent pas fonctionner repliées sur elles-mêmes mais au contraire articuler leurs intérêts académiques avec ceux d'autres acteurs, notamment économiques (3) ; l'inscription dans une logique de privatisation, qu'il s'agisse d'encourager l'offre de formation privée, de favoriser le financement privé des institutions existantes ou encore de transférer vers les universités des modes de gouvernance et de management issus du privé (4) ; l'injonction à se placer dans une perspective mondiale avec une valorisation de l'accueil d'étudiant-e-s étrangers et du recrutement d'enseignants non nationaux (5)cf. C. Musselin, « Vers un marché international de l'enseignement supérieur ? », *Critique internationale*, n°39, 2008 : p. 13-24.
2. ↑ I. Bruno, *A vos marques, prêts... cherchez !, La stratégie européenne de Lisbonne, vers un marché de la recherche*, Paris : Éditions du Croquant, 2008 : p. 19.
3. ↑ Voir par exemple le principal discours de Ayrault sur Saclay... a la chambre de commerce et d'industrie ! <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/discours-du-premier-ministre-au-viie-forum-de-la-recherche-et-de-l-innovation>
4. ↑ J. Chubb et T. Moe, *Politics, Markets and America's Schools*, Washington D.C.: The Brookings Institution, 1990.]
5. ↑ C. Laval, F. Vergne, P. Clément, G. Dreux, *La nouvelle école capitaliste*, La Découverte, 2011 : p. 120.
6. ↑ P. Bourdieu, *Les structures sociales de l'économie*, Paris : Seuil, 2000.
7. ↑ Sup de Co Montpellier, dossier de demande d'autorisation à délivrer le grade de master présenté par l'ESC Montpellier. Février 2004 : p. 27. (ArNatFont/MEN : 20110003/177)
8. ↑ Voir R. Bodin et S. Orange, *L'université n'est pas en crise*, Bellecombe-en-Bauges, Le Croquant, 2013.