



## "La question du lucratif ou du non lucratif ne devrait pas être un critère de choix" (L. Batsch au séminaire de l'ADGS)

---

Alors que les frontières entre le supérieur public et privé "sont floues" et que cette différenciation perd de sa pertinence, reconnaît Lynne Franjié, du HCERES, quelle concurrence et quelle complémentarité existe-t-il entre ces deux secteurs ? Entre la lenteur du public à répondre aux besoins des métiers en tensions et les abus des acteurs du privé qui "mettent plus d'emphasis sur les investissements marketing que sur la qualité", selon Julien Jacqmin, chercheur à Neoma, quel juste milieu trouver ? Voici des échos du séminaire de l'ADGS du 15 novembre 2023, consacré au supérieur privé.

---

"Le marché de l'enseignement supérieur est un marché de clients, pas de consommateurs. Il y a un vrai sujet de conquête de clients", expose Laurent Batsch, ancien président de l'université Paris-Dauphine et auteur d'un rapport sur l'enseignement supérieur privé ([lire sur AEF info](#)), en introduction du séminaire de l'ADGS intitulé "Enseignement supérieur privé : concurrence ou complémentarité avec l'enseignement supérieur public ?", qui s'est tenu le 15 novembre 2023 au Collège de France.

### la question lucratif/non lucratif "ne devrait pas être un critère de choix"

Pour lui, la question du lucratif ou du non lucratif "ne devrait pas être un critère de choix". Pourquoi ? "D'un côté, il y a des entreprises avec des actionnaires", explique-t-il. "Elles sont intéressées à valoriser leur patrimoine économique, à développer leur croissance, etc. La différence avec les autres acteurs, c'est que ceux-là savent faire du *cost killing*, soigner l'Ebitda, et donc, sacrifient au biais du volume. Il y a bien là un biais spécifique, mais il y a aussi des avantages spécifiques propres à ces acteurs : leurs moyens", dit-il.

"Ensuite, il y a les écoles non lucratives, sans actionnaires : elles interviennent elles aussi sur le marché, puisqu'elles ont des actions marchandes", poursuit Laurent Batsch. "Ce n'est pas pour rien que les écoles de commerce se sont mises sur les bachelors – la demande est solvable – et que la bataille fait rage dans l'*executive education*. Elles ne font pas de la philanthropie ! Leur objectif est de gagner de l'argent pour leur cause. Pourquoi, alors, les établissements publics ne raisonneraient-ils pas de la même façon ?", interroge-t-il. "Ce n'est pas parce qu'on n'a pas d'actionnaires que l'on ne peut pas aller sur le marché et gagner de l'argent."

### deux secteurs complémentaires, aux frontières brouillées

Pour Lynne Franjié, directrice du département d'évaluation des formations au HCERES, "les frontières entre le public et le privé deviennent de plus en plus floues, d'où l'enjeu de la régulation". "Il n'est que peu pertinent de parler d'une différence entre public et privé, ou entre formation recherche *versus* formation professionnalisante", dit-elle. "Dans le public, l'ensemble des formations est professionnalisant. Plus de la moitié des formations dans un établissement pluridisciplinaire sont des licences professionnelles. Mais toutes ont une imprégnation recherche via les enseignants-chercheurs", pointe Lynne Franjié.

"À l'opposé, il existe un enseignement supérieur privé avec un intérêt grandissant pour l'adossement à la recherche. Il faut distinguer ce qui est reconnu par l'État (MESR ou ministère du Travail) et le reste, non évalué", juge-t-elle. "Dans cet enseignement privé, la demande de reconnaissance par l'État augmente, via les grades. Depuis deux ans, le nombre de demandes de grade licence a ainsi été multiplié par 30, 40 ou 200 % selon les agences d'évaluation (HCERES, CTI et CEFDG). Au HCERES, nous sommes passés d'une demande par an à 15, pour toutes les formations ne relevant ni de la CTI, ni de la CEFDG. Il y a aussi l'enjeu de la pluridisciplinarité (data, IA, design...), qui favorise les collaborations public/privé, jusqu'à la diplomation."



**Lire aussi**

[Enseignement privé : Anne-Sophie Barthez précise les pistes de travail du MESR sur le futur label](#)

---

## **le privé est-il le seul enseignement professionnalisant ?**

Revenant sur le caractère professionnalisant de l'enseignement supérieur, Laurent Batsch affirme que le privé "n'en a pas le monopole" : "Médecine, IUT, IAE, Insa... tout ça ne serait pas professionnalisant ? Il faut garder la mesure des choses", dit-il. "Et du côté du public, il faut plus d'affirmation sur cette dimension, sans s'enfermer dans le corollaire nous, c'est la recherche."

Cela dit, "il est vrai que le privé sait faire des choses que le public ne sait pas faire", reconnaît l'ancien président de Dauphine. "Par exemple, les passerelles vers le droit proposées par Galileo à l'université de Cergy, ou les BTS par apprentissage, massivement représentés dans le privé. La réforme de 2018 a mis de la concurrence là où il n'y en avait pas. Elle a boosté le développement de formations ayant permis d'accueillir des jeunes qui n'avaient pas leur place ailleurs."

Réagissant à ces propos, Martin Hirsch, vice-président exécutif de Galileo Global Education, assure qu'il est "le dernier à avoir dit que le secteur privé avait le monopole de la professionnalisation". "Je dis que le sujet en France, c'est l'insuffisance d'un enseignement supérieur professionnalisant après le secondaire. Ailleurs, en Allemagne, en Suisse ou aux Pays-Bas, il y a un gradient organisé entre les formations académiques et les formations professionnalisantes, mais pas en France, avec pourtant 80 % d'une classe d'âge aux bacs. Donc c'est dans le secteur privé que cela s'est développé le plus."

Martin Hirsch plaide pour "un système de régulation qui couvre le public, l'associatif et le privé, car le sujet, c'est la complémentarité."

## **du manque de réactivité du public face aux besoins**

"Les universités n'ont rien à envier au privé sur sa capacité à s'adapter au secteur professionnel, elles se sont déjà adaptées", considère de son côté Stéphane Braconnier, président de l'université Paris-Panthéon-Assas – EPE associant l'université, l'Irsem et différents établissements privés : CFJ, Efrei et Isit –, qui se dit convaincu de la complémentarité des deux mondes. "Assas est accueillante avec le privé depuis longtemps, nous avons 75 % d'étudiants juristes, et nous entretenons des liens forts avec le secteur professionnel. Mais il y a un enjeu, celui de répondre aux besoins nouveaux. Aujourd'hui, il faut des assistants juridiques, des salariés au sein des cabinets d'avocats, ce qui correspond à des formations bac +3." Stéphane Braconnier considère que les universités "sont capables d'apporter ces réponses... à condition qu'elles soient en mesure de le faire dans des délais raisonnables. Parce que le fait d'aller vite est une nécessité."

Gérard Pignault, vice-président de la Fesic et directeur de CPE Lyon, considère d'ailleurs que le public pêche par manque de réactivité. "En France, on a plutôt des bonnes idées, à peu près en même temps que les autres, mais on est plus lents dans leur exécution", expose-t-il. "C'est un élément culturel : l'idée prime sur l'action, le savoir est supérieur à l'action, et l'intendance suivra, alors que c'est l'intendance qui fait gagner les guerres", note-t-il. "Il n'est pas faux de dire que les établissements publics ont eu des problèmes de lenteur, à cause de la réglementation, de la bureaucratie. On a fait beaucoup de progrès, mais on vient de loin, et ce n'est pas encore résolu : les universitaires en souffrent, car il reste des scories."

Pour Stéphane Braconnier, les difficultés des universités sont avant tout dues à "un problème d'agilité administrative externe" : "Le problème des universités, c'est leur tutelle, le MESR, pas elles !", dit-il. "Nous sommes de plus en plus autonomes, nous pouvons gérer nos RH, notre budget, mais sur leur capacité d'investissement immobilier, les universités sont très bridées", observe-t-il. "Autre exemple : le temps et l'énergie consommés au service du ministère, via des questionnaires et autres, qui sont tétanisants pour nos structures."

## le privé répond vite à des secteurs en tension

José Milano, président du groupe Omnes Education, alerte sur "le besoin en France d'une montée en compétences généralisée, et vite, pour faire face à la révolution technologique". "Par exemple, nous formons 45 000 étudiants ingénieurs par an, alors que les besoins sont considérables. Or, passer de 45 000 à 100 000 avec les mêmes systèmes de sélection, on n'y arrivera pas", dit-il. "Il faut entre cinq et huit ans pour installer une école d'ingénieurs sur un territoire... Par contre, on peut faire des bachelors, des spécialistes de la data, même s'ils ne sont pas ingénieurs à la fin."

Banquière et spécialiste de l'enseignement supérieur, Martine Depas observe quant à elle sur le marché du privé "une grande agilité dans les thématiques et les formats de formation, avec des créations tout le temps". "Ce n'est pas la consolidation qui tire le système, ce sont les besoins qui ne sont pas remplis par l'existant", dit-elle.

"Aujourd'hui, la durée moyenne de rétention d'un étudiant est de 2,5 ans dans le privé (et de 3,5 ans dans le public), contre cinq ans auparavant. Le secteur de la formation intéresse le privé sur toute la durée de la vie, pas seulement sur la partie *executive education*. Par exemple, en ce moment se développent beaucoup les *bootcamps* de trois mois, dans le développement web, la banque, le marketing, etc., dans les emplois pénuriques. Ils répondent à des besoins, et c'est le privé qui s'en est emparé, dans un environnement français assez favorable et libéral."

Mais pour Hélène Boulanger, présidente de l'université de Lorraine, "chacun son métier, on ne fait pas la même chose, ni de la même manière". "La fonction des universités n'est pas forcément d'entrer dans une logique adéquationniste, bille en tête", estime-t-elle.

"J'entends la critique qui nous est faite de ne pas pouvoir nous adapter à des injonctions tous les six mois, mais c'est méconnaître ce que sont les universités et leur fonction dans l'ESR. Choisir les universités, c'est choisir l'aventure, au sens

où c'est large et ouvert, car il y a des dispositifs de passerelles et des réorientations", ajoute-t-elle. "Mais le cœur de la question se situe sur qualité des formations."



### Lire aussi

[Établissements privés : France Universités veut "des clarifications" et un "moratoire sur la délivrance de visas et grades"](#)

---

## rendre les formations plus accessibles et plus diverses

"La trajectoire des jeunes est un sujet qui m'intéresse depuis longtemps", reprend Martin Hirsch, le VP exécutif de Galileo. "Ce qu'on est capable de faire à 17, 20 ou 23 ans ne préjuge pas de la suite : un technicien doit pouvoir devenir ingénieur, une infirmière médecin, un chef de rayon cadre supérieur. Et pour devenir juriste, on n'est pas obligé de commencer, en sortant du bac, par de la jurisprudence comparée sous la IIIe République ! La faculté de droit de Cergy, c'est 83 % d'échec en première année !", lance-t-il.

Il appelle aussi les académiques à s'intéresser au sujet de la diversité. "Regardez-nous, ici, nous sommes tous Blancs !", lance-t-il à l'assemblée. "Dans ce pays, il y a des problèmes sociaux et de violence. Il y a un sujet où on n'a pas fait le boulot !". Il estime que "l'émergence de l'alternance dans le supérieur apporte une partie de la réponse", car "elle permet à tous les jeunes d'avoir à peu près les mêmes conditions économiques". José Milano (Omnes Education) assure pour sa part que ses écoles accueillent "35 % de redoublants du supérieur public, et beaucoup plus de diversité". "On redonne une chance à des gamins qui n'en ont pas eu. Il faut regarder quels gamins entrent chez nous !"

## les limites de la logique financière

"Les établissements du privé lucratif mettent beaucoup d'emphasis sur les investissements marketing et la visibilité, plutôt que sur la qualité", fait cependant observer Julien Jacqmin, professeur associé à Neoma BS. "Ils font miroiter aux étudiants ce qu'ils veulent, puis ceux-ci sont pris en *hold-up* car ils ont payé et ne peuvent plus reculer", dénonce-t-il. "C'est ce qu'il se passe quand il y a une forte asymétrie d'information."

À ce sujet, Laurent Batsch considère que Parcoursup est "extraordinaire" en termes de qualité de l'information : "Beaucoup mieux que les informations que donne le privé ! D'ailleurs, il y a des écoles privées qui sont sur Parcoursup : cela pourrait être un critère de choix", imagine-t-il.

Julien Jacqmin reprend ses critiques adressées au privé lucratif en s'appuyant sur les travaux de la nouvelle Prix Nobel d'économie, Claudia Goldin : "Elle montre que le privé lucratif attire en effet souvent des populations très diverses, de première génération. Mais on manque de données consolidées sur ce secteur, aux États-Unis comme en France. D'après elle, la décision de ces jeunes d'aller dans ces établissements n'était peut-être pas la meilleure, par rapport à un *community college*. De plus, le marché de l'emploi a tendance à préférer les diplômés du non lucratif."

Le chercheur de Neoma BS estime lui aussi qu'il manque "une régulation, pas par des labels, mais avec des actions pour obliger les établissements à déplacer leurs investissements de la communication vers l'enseignement".

## le "far west du privé"

Passé par Skema BS comme vice-doyen, entre 2008 et 2014, Régis Brandinelli, désormais DGS de l'université Côte d'Azur, parle pour sa part d'un "far west complet" dans le privé, avec des familles "perdues" et des discussions "incompréhensibles" pour elles, par exemple sur les bachelors. Il rappelle aussi que "la question de la marque fait 50 % de la valeur" d'un établissement et qu'à l'université, en matière de formation, "on vend des Porsche au prix des Dacia", alors que "dans beaucoup de bachelors, c'est l'inverse, on achète la marque", appelant à une "régulation" en matière d'enseignement supérieur privé.

Il reconnaît cependant qu'il existe plusieurs types d'enseignement privé. Ainsi, interrogé sur l'EPE niçois qui agrège des établissements-composantes privés (IFMK, Villa Arson, ERACM), il indique : "Ce sont nos cousins germains sur le territoire, ils ont une compétence que l'on n'a pas." Il s'agit d'établissements "privés très peu lucratifs, qui ont le service public chevillé au corps. En termes d'ambition collective, on est dans du public pur et dur", ajoute-t-il.

### signal-prix : afficher le coût complet d'une formation ?

Hélène Boulanger, présidente de l'université de Lorraine, reconnaît que les familles associent souvent au modèle payant "une valeur symbolique de qualité" : "On est dans un contexte qui génère de l'insécurité pour les jeunes et leurs familles, et il est compréhensible qu'ils recherchent une sécurisation dans le parcours. Or, cette sécurité est associée au prix payé", dit-elle. Dès lors, pourquoi ne pas afficher le "coût complet" d'une formation proposée dans le public, intégrant également les équipements mis à disposition, lance Frédéric Despres, DGS de l'Insa Lyon. Il juge cet affichage "indispensable si l'on veut rétablir un équilibre et éviter les freins psychologiques" des familles. Cette proposition permettrait également de "réaffirmer de manière plus efficace ce qui est pris en charge par la dette collective dans la formation des étudiants", acquiesce Hélène Boulanger. "Rien ne s'y oppose réglementairement, mais il faut trouver la bonne formule", répond Anne-Sophie Barthez, Dgesip, ajoutant que le MESR a lancé il y a quelques années une "démarche d'accompagnement des établissements pour les aider à calculer le coût complet de leur offre de formation" (P2CA).