

# **Le *business* de l'éducation**

**Christophe Assens**

*Pour répondre aux limites de la massification de l'enseignement public, l'incursion du secteur privé dans l'accompagnement scolaire devient un phénomène de plus en plus répandu. Est-ce que cette intrusion des entreprises privées préserve les missions du service public, sur l'égalité des chances, la continuité et la mutabilité de l'enseignement ? Cet article met en perspective la montée en puissance du secteur privé, renforcé par la transformation digitale comme un « nouveau phare d'Alexandrie », qui attire les jeunes générations d'élèves comme des papillons de nuit désorientés par la lumière artificielle des écrans d'ordinateur.*

L'éducation est une activité trop universelle pour être considérée comme une activité purement marchande. Elle figure la plupart du temps comme un bien public d'intérêt général, qui ne doit exclure ni mettre en compétition les jeunes générations par rapport aux précédentes, pour accéder au savoir. Dans cette mesure, la formation à l'école est une activité quasi régaliennne de l'État, au même titre que la santé ou la sécurité, car elle fait sens dans la société pour rendre les citoyens libres et égaux en droit.

## **Le mythe de l'égalité des chances**

La politique de l'école est tournée vers la massification de l'enseignement, avec un taux de réussite au baccalauréat atteignant 78,5% pour une classe d'âge en 2016, assez proche de l'objectif fixé en 1989 par la loi Jospin qui prévoyait 80% de réussite en l'an 2000.

Cette politique de massification de l'enseignement n'est pas une réussite, d'après le rapport d'évaluation publié le 27 septembre 2016 par le Conseil national d'évaluation du système scolaire (Cnesco). Sur les trente dernières années, l'école française est devenue la plus inégalitaire de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Avec une baisse des résultats des élèves défavorisés et une amélioration du niveau des élèves de milieu favorisé, le fossé se creuse. D'après l'étude, pour réduire l'échec scolaire, la France a toujours avancé les mêmes recettes par-delà les alternances politiques : plans de relance de l'éducation prioritaire, dispositifs dits de « compensation » des notes, ou encore formes diverses de soutien individualisé. Peu efficaces, ces aides ont été malgré tout reconduites dans le temps, faute d'évaluation.

Au classement PISA<sup>1</sup>, la France obtient des mauvais résultats par rapport à d'autres pays de niveau de vie comparable. En dépit des moyens mis en œuvre, la France est alors pointée du doigt comme ayant l'un des systèmes scolaires les plus inefficaces inéquitables en Europe car il creuse les inégalités sociales. De ce fait, la politique publique de l'enseignement entre dans un cercle vicieux démagogique, qui affaiblit depuis de nombreuses années la crédibilité de l'école. L'objectif quantitatif s'effectue en effet de plus en plus au détriment de la

---

<sup>1</sup> « Program for International Student Assessment » : « Programme international pour le suivi des acquis des élèves ».

réussite qualitative des élèves.

Partant de ce constat, l'école perd une partie de sa légitimité dans l'esprit de certains parents d'élèves. Elle semble ne plus pouvoir jouer son rôle d'ascenseur social entre les générations, en creusant les inégalités entre les élèves de milieu modeste et les élèves de milieu favorisé.

## **Faire entrer l'école à la maison**

Pourtant, que ce soit dans le public ou dans le privé, les enseignants exercent leur métier avec passion et un engagement formidable dans des conditions difficiles. Il ne s'agit pas d'opposer les deux modèles mais de considérer qu'ils se complètent d'autant mieux qu'ils sont confrontés aux mêmes difficultés pour transmettre un savoir académique dans des classes où le cours magistral ne fait plus recette.

Le modèle de l'école est en effet remis en question par les jeunes générations d'élèves qui souhaitent devenir acteur dans l'apprentissage, coproducteur de savoirs, et bénéficier d'un accompagnement personnalisé dans leur parcours scolaire. La massification de l'enseignement sous statut public ou privé ne parvient pas à résoudre cette équation.

Une brèche est alors ouverte dans laquelle s'engouffrent des entreprises comme Domia Group (ex-Acadomia), Groupe Complétude, Alma Learning Group, Anacours, Domicours, Educlever, Go & Live, Cned, Ionis Up, Méthodia, pour faire entrer l'école à la maison. Les associations de quartier fournissent également beaucoup d'aide aux devoirs ; c'est un secteur supplémentaire qui s'ajoute à tout cela et fort développé. Certaines associations sont gratuites et d'autres payantes.

Dans ces conditions, la France devient le premier marché de soutien scolaire privé dans l'Union européenne avec, en 2011, un volume d'affaires de 1,5 milliard d'euros, d'après une note du Centre d'Analyse Stratégique datant de janvier 2013, avec une croissance du marché de 10% par an en moyenne. Cela représente un million d'élèves et 40 millions d'heures de cours dispensés chaque année par le soutien scolaire privé.

## **Le business du soutien scolaire**

L'entreprise Acadomia est le leader français du soutien scolaire privé (aide aux devoirs, cours particuliers, accompagnement sur les méthodes d'apprentissage, orientation et coaching scolaire), réalisant un chiffre d'affaires de 120 millions d'euros en 2013 auprès de 100 000 élèves. Une heure de cours particulier coûte en moyenne de 30 à 60 euros, selon le niveau scolaire de l'élève. Chez Acadomia les cours sont facturés 44,50 € l'heure + 29 € par mois de frais de dossier avec un engagement contractuel sur 20 heures au minimum. Le budget annuel moyen d'une famille concernée par le soutien scolaire s'élève à 1500 euros sur une année.

Dans ce contexte, la société Acadomia collabore avec 25 000 enseignants de niveau minimum bac+ 3, à travers le maillage de 115 agences de proximité. La qualité des services proposés par Acadomia est certifiée par l'organisme de certification indépendant SGS. En conséquence, ce n'est plus l'État le garant du dogme sur la pédagogie, mais une officine privé qui valide les procédures

d'enseignement d'autres officines privées... Le bien public de l'éducation sort pour partie du giron de l'État.

Néanmoins, le modèle d'affaire d'Academia repose paradoxalement sur l'aide financière de l'État, sous prétexte de réduire les inégalités d'apprentissage que la massification de l'enseignement public a engendré. Ainsi, tous les coûts –le salaire et les charges de l'enseignant sélectionné par Academia, mais également la part facturée par Academia aux parents d'élèves– bénéficient d'une aide de l'État sous forme d'un crédit d'impôts correspondant à 50% des montants concernés, dans la limite de 12000 euros par an. Le modèle d'affaire d'Academia n'est donc viable économiquement que grâce au crédit d'impôt, qui se justifie politiquement pour faire face à la crise du système scolaire. La solidarité nationale s'exerce donc sur le marché du soutien scolaire !

En effet, d'après un rapport réalisé en 2010 par l'Inspection générale de l'Éducation nationale (IGEN), le système scolaire français « produit encore 50 % à 60 % d'élèves dont les résultats sont satisfaisants ou très bons, 20 % à 30 % dont les résultats sont insuffisants et 15 % à 20 % en grande difficulté scolaire ». La France se place ainsi parmi les pays développés, celui dont les élèves en difficulté sont les plus nombreux ! Le soutien scolaire privé n'est pas forcément en mesure d'inverser cette tendance générale, même s'il s'inscrit dans le phénomène en vogue de « l'éducation de l'ombre » ou du *Shadow Education*.

En effet, le recours à un système d'enseignement parallèle avec le soutien scolaire privé s'est fortement développé à partir des années 80-90, partout dans le monde. Au Japon et en Corée du Sud, on estime que 9 élèves sur 10 prennent des cours de soutien privés à un moment ou un autre de leur scolarité. En Europe, chaque année plusieurs milliards d'euro sont dépensés dans le soutien scolaire privé (Bray, 2011)<sup>2</sup>, surtout en Europe du Sud. En France, le pourcentage d'élèves qui ont recours au soutien scolaire est important et en forte croissance. Dans d'autres pays en retard dans le domaine éducatif, la dépense des familles en soutien privé atteint même le niveau de la dépense publique d'éducation comme en Turquie ou en Corée du Sud où elle atteint 2.9 % du PIB d'après les travaux de Dang et Rogers (2008).<sup>3</sup>

Pour autant, le principe du *shadow education* ne contribue pas à améliorer les résultats globaux du système, même s'il rassure les parents. En effet, d'après le rapport réalisé en France par Galinié et Heim (2016)<sup>4</sup> à partir d'une étude statistique sur un échantillon représentatif d'élèves dans le secondaire :

*« Les cours de soutien privés ont un impact positif et significatif en 6e, notamment sur les compétences en mathématiques, en compréhension de texte et en "culture générale". Ainsi, si les élèves concernés sont au départ plutôt plus faibles, le fait de bénéficier de cours de soutien privés leur permet de progresser. Cependant, les capacités en raisonnement logique sont négativement affectées par les cours de soutien privés, ce que nous interprétons comme le produit d'un travail davantage axé sur la préparation d'exercices types, la reproduction de contenu pédagogique, etc., au détriment de résolution de problèmes ou d'autres*

---

<sup>2</sup> Bray, M. (2011). The challenge of shadow education : Private tutoring and its implications for policy makers in the european union. Technical report, European Commission.

<sup>3</sup> Dang, H.-A. et F. H. Rogers (2008, February). How to interpret the growing phenomenon of private tutoring : human capital deepening, inequality increasing, or waste of resources ? Policy Research Working Paper Series 4530, The World Bank.

<sup>4</sup> Galinié A, Heim A (2016), Inégalités scolaires : quels rôles jouent les cours privés ? Comment l'école amplifie les inégalités sociales et migratoires, rapport du CNESCO.

*activités développant la logique. En revanche, en 4e/3e, la plupart des estimations sont imprécises et n'excluent pas l'absence d'effet. À nouveau, seules les compétences en raisonnement logique sont négativement et significativement affectées par le soutien scolaire. Au total, la sélection des élèves qui prennent des cours privés est telle qu'il est difficile de mesurer, de façon certaine, les effets moyens de tels cours. Les différentes méthodes que nous avons mises en œuvre donnent à penser que les effets sont probablement assez faibles, avec ponctuellement quelques effets positifs et négatifs, en 6e seulement, et pour certaines compétences très scolaires ».*

Autrement dit, le soutien scolaire privé n'est pas efficace pour améliorer les performances scolaires, mais il contribue surtout à accentuer les inégalités entre les élèves des milieux sociaux favorisés et défavorisés, point faible bien connu du système éducatif français. En effet, d'après un rapport récent établi par le CNESEO, conseil national d'évaluation du système scolaire :

*« Les résultats des études françaises montrent que les inégalités scolaires se sont creusées en France. Ainsi, en 2012, les évaluations de la direction de l'évaluation de la prospective et de la performance révèlent que les élèves des établissements les plus défavorisés ne maîtrisent que 35 % des compétences attendues en français en fin de 3e, contre 60 % en 2007. En parallèle, les élèves des établissements les plus favorisés maîtrisent au moins 80 % des compétences requises. Les études les plus récentes montrent que ces phénomènes s'inscrivent bien dans la durée. En ce qui concerne la maîtrise de la langue, selon la dernière enquête du cycle des évaluations disciplinaires réalisées sur échantillons (Cedre) en 2015, a été renouvelée pour le collège et interdit une comparaison avec les résultats de 2003 et 2009, mais les élèves d'éducation prioritaire ont toujours des résultats très inférieurs aux autres : 27, 4 % d'entre eux sont en grande difficulté, voire en très grande difficulté (contre 14,9 % hors éducation prioritaire) et les disparités restent liées à l'origine sociale des élèves. En mathématiques, entre 2008 et 2014, la corrélation entre la réussite scolaire et l'origine sociale des élèves s'est renforcée, sans fléchissement des résultats des collèges les plus favorisés. »*

Au-delà des limites d'efficacité, le soutien scolaire privé souffre également d'un problème de rentabilité économique qui empêche son développement de façon durable sans l'aide publique. Paradoxalement, sans les subventions de l'État sous forme de crédit d'impôt, le soutien scolaire privé ne peut pas être pérennisé !

A titre d'exemple, en 2011, Acadomia frôle la liquidation de bilan en raison de difficultés économiques importantes consécutives au plafonnement des aides de l'État. La société fait ainsi face à la hausse de la TVA réduite, relevée de 7 % au lieu de 5,5 % le 1er avril 2012, et elle est confrontée à la loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS) en 2013. Cette dernière supprime le régime du « forfait », qui permettait aux parents d'élèves de payer les cotisations sociales des enseignants d'Acadomia sur la base du Smic, alors même que l'enseignant à domicile était (souvent) rémunéré au-delà...

Dans ces conditions, l'entreprise Acadomia sort de la cotation sur le marché libre en Bourse à Paris pour être rachetée par un fond d'investissement, *Metric Capital Partners- MCP Education*, qui investit 14 millions d'euros pour redresser les comptes. *MCP Education* est un investisseur paneuropéen fournissant des solutions de financement « sur mesure » à des PME de croissance comme Acadomia. *MCP Education* détient à ce jour 95,6% du capital de la Société Acadomia qui n'est plus cotée en Bourse.

Cette restructuration majeure sur le marché du soutien scolaire répond au besoin de taille critique face à une nouvelle concurrence dans le secteur privé en provenance des cours en ligne et de l'accompagnement scolaire sur Internet.

Aujourd'hui, il n'est plus suffisant de faire entrer l'école dans la maison, je suis persuadé qu'il faut faire entrer l'école dans la poche de l'élève dans les applications de son téléphone portable, en tout lieu et à tout moment ! C'est un changement d'habitude profond dans l'accès au savoir, sous une forme interactive et dématérialisée.

À partir de ce moment, le problème dans l'enseignement n'est plus de réfléchir sur les vertus du statut public - privé, ou sur les avantages fiscaux du suivi scolaire à la maison, le problème consiste à capter l'attention de l'élève dans l'univers des écrans, en concurrence avec les divertissements et l'implication dans les réseaux sociaux.

### **Faire entrer l'école dans « la poche de l'élève »**

On entre dans une approche 2.0 de l'enseignement, avec une approche plus interactive adaptée à la « génération Y » des élèves soucieux de consommer des services de formation à la carte. C'est totalement différent de l'approche d'Acadomia dont le *business model* était tourné vers les parents-prescripteurs des élèves issus de la « génération Y », avec l'argument du crédit d'impôt d'un service soumis à une faible TVA.

Tout d'abord, les "*digital native*" ont proscrit les médias traditionnels (TV, radio, presse écrite) de leurs sources d'information. Cette génération délaisse également les canaux traditionnels de communication, au profit quasi exclusif d'Internet. Dans les usages quotidiens, tous les médias traditionnels comme la radio, la TV ou la presse, sont remplacés par les médias sociaux à l'image de Facebook, pour plusieurs raisons. Il semble que le média social remplace le média traditionnel avec la capacité de rendre les messages plus faciles d'accès et plus attractifs en combinant le texte, le son et l'image. C'est le principe de convergence technologique.

Par ailleurs, le média social offre un espace de liberté sans précédent par une interaction directe entre l'émetteur et le récepteur d'un message, sans passer par le filtre des journalistes ou d'autres relais comme les enseignants. Enfin le média social repose sur un principe de "gratuité" dans l'accès à l'information en se rémunérant uniquement sur la publicité, à la différence de la presse traditionnelle par exemple.

Ainsi, les adolescents s'approprient en priorité un savoir qui ne vient plus de l'école. Ce que dit l'enseignant en classe peut être contesté à tout moment par n'importe quel message provenant d'Internet, même si ces messages sont d'ailleurs erronées la plupart du temps. Dans ces conditions, la légitimité d'une connaissance n'est plus établie exclusivement par l'école et les passeurs de savoir, mais dorénavant par les nouveaux médias interactifs. A partir du moment où une information est relayée d'écran en écran, elle devient authentique, à l'image de ces légendes urbaines qui se propagent au gré des rumeurs, des superstitions et des croyances en tout genre.

Les adolescents s'engouffrent ainsi dans une brèche laissée vacante par les institutions : les réseaux d'information en ligne. Ce n'est plus l'élève qui fait la démarche de remonter à la source du savoir comme le saumon dans le lit de la

rière, c'est le savoir qui doit capter l'attention de l'élève, déjà sollicité par des centaines de micro-activités de divertissement et de communication.

Il y a bien sûr de nombreux îlots de résistance face à cette tendance générale, sans parler des « collèges numériques » dans le secteur public, comme le précise un enseignant d'histoire du Lycée Hoche à Versailles : *“Mes élèves de ces deux dernières années, s'ils sont bien des nouvelles générations ouvertes aux écrans et aux réseaux sociaux, en ont un usage très distancié, modéré et raisonné, ne sont pas dupes, ont toujours recours aux supports traditionnels, la presse et le livre en particulier, et non seulement ne rechignent pas au cours magistral mais en sont même demandeurs, s'il est bien entendu riche et nourri de réflexion et de sens. Qu'ils ne soient pas en échec scolaire, et se contentent d'un enseignement traditionnel et public n'est sans doute pas sans rapport.”*

Au-delà de cet exemple, l'école demeure enfermée dans une vision normative de ses missions, en délivrant des diplômes comme sésame à l'insertion professionnelle, et avec une pédagogie de retard sur l'utilisation des nouvelles technologies. Pour des raisons bureaucratiques et idéologiques, l'école n'est toujours pas en mesure d'intégrer les nouvelles techniques de transmission du savoir, en restant dans une approche standardisée et massive de l'enseignement, alors qu'Internet offre un apprentissage “sur mesure” qui se déroule de manière interactive.

Il y a un fossé comblé pour partie par des entreprises de soutien scolaire en ligne, comme *Livementor* qui invente le rôle de l'enseignant de demain : un enseignant capable d'effectuer un accompagnement personnalisé et à distance de l'élève hors des murs de la classe, fondé sur l'acquisition de savoirs par l'interaction et non par l'écoute passive, en cherchant à développer des compétences pratiques, propres à chacun, par du *coaching* mental. D'autres entreprises utilisent Internet pour favoriser l'orientation des étudiants comme la plateforme *MasterBooking* du groupe privé *Eduniversal* qui propose un classement de l'offre de formation à l'image des comparateurs de prix qui existent dans la grande consommation.

## **Le business en ligne du soutien scolaire**

D'après une étude récente du cabinet Xerfi Recherche<sup>5</sup>, la transformation digitale tend à modifier en profondeur le business du soutien scolaire.

Les positions commerciales des enseignes historiques du soutien scolaire sont particulièrement menacées par la vague du *e-learning*. Acadomia, Complétude ou Cours Legendre, qui se sont développés par un maillage territorial à travers un réseau d'agences physiques, sont confrontés à l'émergence de nouveaux concurrents, proposant une offre fondée sur les outils numériques : cours en vidéo, fiches synthétique en ligne, suivi personnalisé par un enseignant. La question n'est plus d'être implanté physiquement à proximité de la maison de l'élève, mais de devenir une plateforme de mise en relation à distance d'enseignants et d'élèves, en jouant sur les codes de l'économie collaborative par la construction d'une relation de confiance entre le maître et l'élève. Des sociétés

---

<sup>5</sup> Xerfi Research (2016), Le marché du soutien scolaire, Pure players, plateformes de mise en relation, etc. : quels impacts sur le jeu concurrentiel et l'activité des acteurs historiques à l'horizon 2017 ?, Référence 6SME65/XR-, 166 pages.

comme *Superprof, My Mentor, LiveMentor, Maxicours, Paraschool, Educastream*, etc., deviennent ainsi les « nouveaux gardiens de la confiance » sur des plateformes de soutien scolaire à distance, en proposant une aide sur mesure, flexible et moins onéreuse pour les élèves.

La connaissance devient ainsi accessible en tout lieu et à tout moment, en s'adaptant sur-mesure aux besoins de l'élève. D'après Mark Bray<sup>6</sup>, titulaire de la chaire Unesco sur l'éducation comparée, il ne s'agit donc plus de répondre au décrochage scolaire, mais d'accroître l'avance des meilleurs d'entre eux en recourant au soutien scolaire, sous toutes ses formes, dont le numérique.

Pour le *World economic forum*, les compétences nécessaires pour réussir à entrer dans un monde du travail très concurrentiel, devenant complexe et incertain (65% des enfants en primaire pratiqueront un métier qui n'existe pas encore) relèvent de :

- la résolution de problème complexe
- la pensée critique
- la créativité
- le management et la coordination d'équipe
- l'intelligence émotionnelle

Autrement dit, l'éducation de demain doit centrer sa mission pour aider l'élève à cultiver des compétences qui ne sont pas accessibles aujourd'hui aux algorithmes et aux robots dotés de l'intelligence artificielle, c'est-à-dire des compétences fondées sur la créativité et l'imagination, alors que dans le même temps les élèves sont attirés par les écrans pour appuyer sur des boutons afin d'accéder à la connaissance sans produire le moindre effort intellectuel.

En effet, le côté ludique de l'apprentissage interactif rend les élèves plus dépendants de la technologie mais aussi de ses limites... La technologie ne peut pas faire preuve d'intelligence critique à la place des utilisateurs. Dans ces conditions, le rôle des enseignants n'a pas disparu, mais il doit évoluer pour rendre les cours plus interactifs, tout en demeurant gardien du temple vis-à-vis de l'apprentissage sous forme écrite.

En étant immergés dans une culture de l'image, il est en effet plus difficile pour les élèves d'entretenir leurs facultés d'abstraction et de concentration pour rester imaginatif, et garder une longueur d'avance face à la concurrence à venir des robots intelligents et des algorithmes sur le marché du travail. Les écrans nécessitent moins d'effort d'abstraction et davantage de conformisme social, ce qui pousse à cultiver des compétences standard que les robots dotés d'une intelligence artificielle seront en mesure de remplacer.

L'enjeu dans l'éducation ne relève donc plus d'une dualité entre la massification de l'enseignement dévolue au secteur public et l'accompagnement personnalisé offert par le secteur privé, mais sur la manière de guider l'élève entre les écrans et les livres, pour lui permettre de préserver des capacités d'abstraction et d'innovation.

---

<sup>6</sup> Bray, M. (2000). The shadow education system : Private tutoring and its implications for planners. *fundamentals of educational planning* no. 61. Paris : Unesco international institute for educational planning. *International Review of Education* 46(6), 641–644.

Bray, M. (2011). The challenge of shadow education : Private tutoring and its implications for policy makers in the european union. Technical report, European Commission.

Bray, M. (2013). Shadow education : comparative perspectives on the expansion and implications of private supplementary tutoring. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (77), 412–420.

## Conclusion

Nous assistons à une transformation profonde de notre société avec la révolution digitale et le besoin d'interactivité. L'école n'échappe pas à cette vague de fond de grande ampleur avec l'attrait des élèves pour un apprentissage en ligne diffusé à travers les "réseaux sociaux".

Dans le domaine de l'éducation, les élèves s'approprient ainsi en priorité un savoir qui ne vient plus d'en haut, de la famille ou de l'école, mais qui est coproduit à l'horizontal entre élèves. Dès lors, ce que dit l'enseignant en classe peut être contesté par n'importe quelle source d'information provenant d'Internet, même si ces informations sont erronées ou relèvent des théories fantaisistes du complot par exemple. Par exemple, les sources bénévoles auxquelles puise l'encyclopédie en ligne Wikipédia ne sont pas toujours fiables.

Dans ces conditions, il y a une dérive dans l'apprentissage des jeunes qui utilisent Internet sans méfiance leur faisant perdre tout esprit critique, et une remise en question profonde de l'école et du rôle de l'enseignant au sens classique du terme.

D'après moi, nous entrons à l'ère du digital, dans une « société à la carte », dont le *HomeSchooling* et le business du coaching scolaire ne sont que les prémises. Dans l'éducation, l'enjeu ne consiste plus à instruire l'élève de manière passive, pour lui permettre d'atteindre le niveau des programmes scolaires, mais d'apporter un enseignement sur mesure et de masse, en présentiel et à distance, pour répondre partout, et à tout moment à la demande d'apprentissage.

C'est une vraie révolution à laquelle on assiste avec la dématérialisation du savoir et le partage du savoir en réseau, pour lesquelles le clivage de l'éducation sous statut public ou privé semble aujourd'hui dépassé.

L'institution scolaire, publique ou privée, doit se remettre en question en transformant en profondeur les pratiques pédagogiques, notamment en plaçant l'enseignant à l'interface de l'école et des réseaux sociaux, et en imaginant un socle de connaissances qui évolue au gré des ruptures technologiques.

Christophe Assens  
Professeur en sciences de gestion à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-  
Yvelines  
christophe.assens@uvsq.fr