



HAL
open science

Marchandisation de l'université, recherche du profit et modification de la structure du pouvoir. Étude de cas d'une université anglaise

Elsa Boulet

► To cite this version:

Elsa Boulet. Marchandisation de l'université, recherche du profit et modification de la structure du pouvoir. Étude de cas d'une université anglaise. 2017. hal-01517415

HAL Id: hal-01517415

<https://hal.science/hal-01517415>

Preprint submitted on 3 May 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Elsa Boulet

doctorante en sociologie

Centre Max Weber (UMR 5283), Université Lyon 2 et Institut de Recherche Interdisciplinaire sur les enjeux Sociaux -IRIS (UMR 8156 - U 997), École des Hautes Études en Sciences Sociales

Marchandisation de l'université, recherche du profit et modification de la structure du pouvoir. Étude de cas d'une université anglaise

Résumé : En s'appuyant sur une étude de terrain menée à l'université anglaise de Ghimwall (nom fictif) au cours de l'année universitaire 2012-2013, cet article cherche à mettre en lumière les rapports entre marchandisation de l'université et modification de la structure de pouvoir interne à l'établissement. Dans le contexte de la privatisation du financement de l'enseignement supérieur (augmentation des frais de scolarité et quasi-disparition des subventions publiques à la rentrée 2012) et de la recherche d'une rentabilité maximale de la recherche (dispositif du REF, exploitation de la propriété intellectuelle), l'université de Ghimwall peut être caractérisée comme une quasi-firme : une organisation encore fortement régulée par l'État mais qui est orientée vers la recherche du profit et le maintien de sa position sur des marchés de l'éducation et de la recherche concurrentiels. Le savoir-faire et les outils de gestionnaires venus majoritairement du secteur privé se trouvent alors être plus congruents avec le fonctionnement de cet quasi-firme que le mode de régulation collégial des universitaires. Il apparaît que recherche du profit et modification des positions de pouvoir relatives des managers et des universitaires sont indissociables dans ce processus de marchandisation.

Mots-clefs : université, marchandisation, management, profit, Angleterre.

Introduction

Les systèmes d'enseignement supérieur et de recherche connaissent des transformations profondes depuis les années 1980 et la mise en place de politiques néolibérales. En Europe, la Grande Bretagne a ouvert la voie sous le gouvernement Thatcher, qui a procédé à une vague de privatisations (eau, électricité, aéroports) et a imposé le *New Public Management*, c'est-à-dire l'importation des outils et des objectifs de la gestion des entreprises privées dans le secteur public. L'Union européenne, avec le Processus de Bologne (1999) et la Stratégie de Lisbonne (2000), a impulsé au niveau régional une homogénéisation des secteurs universitaires nationaux afin de construire « *le plus grand marché du XXI^e siècle* », dans les termes de Claude Allègre (Garcia 2007). Cette politique a été adaptée de façons diverses selon les pays, en rencontrant les dynamiques nationales ; l'Angleterre représentant sans doute le cas le plus abouti de marchandisation de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) en Europe. Dans les années 2000, le *New Labour* s'est inscrit dans le prolongement des politiques éducatives des gouvernements Thatcher¹, en mettant en avant les notions d'autonomie, de qualité, de choix, et d'« *accountability* » (Bell 1999; Morgan 2001). Il a poursuivi l'augmentation des frais de scolarité (introduits en 1998) dans l'enseignement supérieur. Plusieurs réformes ont été appliquées depuis 2003 ; la dernière en date (2011) instaure un triplement du plafond des frais de scolarité, qui passe de £ 3 000 à £ 9 000 par an (en licence). Cette hausse substantielle – la majorité des universités se sont alignées sur ce plafond – a été adoptée malgré des manifestations massives d'étudiant-e-s britanniques. L'année universitaire 2012-2013 a donc vu des bouleversements importants : d'une part, la mise en place de ce nouveau régime des frais de scolarité, qui s'accompagne d'une disparition progressive des subventions publiques à l'enseignement ; d'autre part, la clôture du REF, *Research Excellence Framework*, une évaluation nationale de la recherche dont les résultats déterminent une part majeure des financements publics alloués à la recherche, et dont les modalités d'évaluation ont été sensiblement modifiées depuis l'évaluation précédente (le RAE 2008). Les scores (et donc les subventions) obtenus par les départements, qui dans les universités anglaises regroupent enseignement et recherche, dépendent désormais de « l'impact », c'est-à-dire de l'utilité économique ou sociale immédiate de la recherche produite, ainsi que du nombre de citations par

1 Margaret Thatcher été Premier Ministre pendant trois mandats successifs, de 1979 à 1990, et dirigeante du Parti Conservateur de 1975 à 1990.

article publié (pour une analyse du rôle et des effets du REF, voir Boulet et Harari-Kermadec 2014).

Ces transformations sont à replacer dans le contexte plus global de l'hégémonie du néolibéralisme, compris non pas comme une simple politique économique mais comme un véritable projet de transformation de la structure et des relations sociales. Pour P. Dardot et Ch. Laval, qui s'inscrivent dans la lignée des travaux de M. Foucault (Foucault 2004), « *le néolibéralisme peut se définir comme l'ensemble des discours, des pratiques, des dispositifs qui déterminent un nouveau mode de gouvernement des hommes selon le principe universel de la concurrence* » (Dardot et Laval 2010, 6). Le néolibéralisme pose le marché comme synonyme de concurrence et d'efficacité, et l'entreprise privée maximisatrice de profit comme modèle universel (pour une administration publique, une école, un individu-e, un ménage). Cette vision se traduit dans des politiques de marchandisation, au double sens de création et entretien d'un marché (en anglais *marketisation*), et de transformation de certains biens et services – par exemple l'éducation – en marchandises (*commodification*). Dans le cas des universités anglaises, la substitution des frais de scolarité aux subventions publiques à l'enseignement est un outil central de mise en marché de l'ESR : les universités sont désormais en concurrence entre elle pour attirer une clientèle d'étudiant-e-s prêt-e-s à payer £ 9 000 par an.

Cet article présente quelques résultats d'une étude, menée entre octobre 2013 et juin 2013 – un moment charnière pour le secteur universitaire anglais – qui a cherché à saisir le processus de marchandisation dans son déroulement et ses effets concrets au niveau d'un établissement. Il s'appuie sur un travail de terrain mené à l'université de Ghimwall (nom fictif), en Angleterre (voir encadré méthodologique). L'université de Ghimwall est une université relativement grande en termes de nombre d'étudiant-e-s (environ 35 000, dont 25 000 en licence) et de personnel (environ 5 000 personnes, dont 1 500 enseignant-chercheur-euses) ; elle propose des formations variées, de l'histoire antique au commerce en passant par l'ingénierie et la philosophie. Elle constitue un « *cas critique* » dans les termes de D. Gillborn, c'est-à-dire un « *cas singulier qui éclaire des processus et des questions qui dépassent les murs de l'institution elle-même* »² (Gillborn 1994). Elle est en effet un bon exemple, voire une « élève modèle », de l'université managériale. Fortement liée à des entreprises privées dès sa création (notamment aux industriels locaux), l'université se targue d'entretenir des liens étroits avec le monde des affaires et de diffuser un « esprit entrepreneurial ». C'est un établissement renommé et sélectif, et qui attire de nombreux-euses étudiant-e-s étranger-e-s

2 Les extraits d'ouvrages et d'entretiens en anglais ont été traduits par nos soins.

(25 % de la population étudiante), dans leur majorité de parents aisés. Elle fait partie du *Russell Group*, une sorte de lobby constitué des 24 universités britanniques les plus renommées³, qui met en avant son excellence scientifique et ses « *liens incomparables avec le monde des affaires et le secteur public* »⁴. Cependant, bien que située dans le peloton de tête des universités, Ghimwall ne dispose pas du prestige historique ni des ressources économiques d'Oxford ou Cambridge, elle doit donc défendre sa position sur le marché de l'ESR.

A partir d'une étude locale, cet article cherche à pointer certains des effets du processus de marchandisation du secteur universitaire, en se concentrant sur la question de la recherche du profit et des modifications de la structure du pouvoir au sein de l'établissement. Nous défendrons l'idée que ces deux processus sont indissociables et se renforcent l'un l'autre : la mutation de l'université en une quasi-firme renforce le pouvoir des gestionnaires, et ces derniers sont des acteurs centraux de cette transformation. Nous questionnerons dans un premier temps la distinction entre secteur public et secteur privé, une distinction problématique dans le cas des universités anglaises, et en particulier de l'université de Ghimwall. Puis nous nous pencherons sur les activités de l'université de Ghimwall pour comprendre les modalités de la recherche de profit au sein d'un établissement d'enseignement et de recherche. Enfin, nous analyserons les modifications de la structure de pouvoir au sein de l'université qui accompagnent cette recherche du profit.

Encadré : Méthodologie

Cette étude de terrain lie différentes méthodes d'investigation : des observations menées depuis le point de vue étudiant, une analyse de documents (du HEFCE⁵, du REF⁶, et de l'université de Ghimwall principalement), et des entretiens semi-directifs. 22 entretiens ont été menés, 12 avec des universitaires de deux départements différents aux caractéristiques contrastées, et 10 avec les principaux managers de

3 L'enseignement supérieur en Grande Bretagne est stratifié, malgré « l'unification » qui a eu lieu en 1992 et a transformé les *polytechnics* (établissements d'enseignement supérieur non universitaires) en universités. Plus on s'éloigne des nouvelles universités (créées en 1992 à partir des *polytechnics*) et on se rapproche d'Oxford et de Cambridge, plus les institutions sont dotées de capital économique et de prestige social, plus l'activité de recherche est importante, et plus les étudiant·e·s viennent de familles aisées et blanches (Zimdars 2012).

4 « *unrivalled links with businesses and the public sector* », <http://www.russellgroup.ac.uk/>

5 *Higher Education Funding Council for England*, le Conseil anglais pour le financement l'enseignement supérieur. Il s'agit d'un organisme non gouvernemental mais très proche du ministère de l'éducation. Il existe un conseil financeur par pays (Pays de Galle, Écosse, Irlande du Nord), le conseil anglais coordonnant les activités conjointes comme les activités d'évaluation de la recherche.

6 *Research Excellence Framework*, Cadre pour l'excellence de la recherche : il s'agit de l'évaluation nationale de la recherche universitaire, menée tous les 4 ou 5 ans sous le patronage du HEFCE. Les notes obtenues par les départements (qui regroupent enseignement et recherche) lors de cette évaluation déterminent directement le montant des subventions publiques reçues, et sont utilisés pour produire des classements des universités.

l'institution (le haut de la hiérarchie, notamment les chefs des différents services : les *Senior Officers*). Par souci d'anonymat, les enquêtés sont désignés par leur fonction, manager ou enseignant-chercheur, sans autre précision : ce choix découle du constat d'une situation potentiellement conflictuelle sur le terrain étudié – une conflictualité révélatrice des tensions produites par les bouleversements en cours.

1. L'université de Ghimwall, établissement public ou entreprise privée ?

1.1. Un statut hybride, en mutation

En Grande-Bretagne, les universités n'appartiennent pas formellement au secteur public (l'État n'est pas propriétaire) mais ont un statut d'association (*charity*). A ce titre, elles sont censées répondre à une mission d'intérêt général. L'université de Ghimwall a reçu l'autorisation de s'établir et de délivrer des diplômes universitaires par une charte royale qui stipule que « *Les missions de l'Université seront le progrès de l'apprentissage et de la connaissance ainsi que la fourniture d'une éducation universitaire* ». Le rapport comptable de l'établissement comporte une « *Déclaration de bénéfice public* » qui définit la contribution de l'université à des intérêts qui la dépassent, par exemple « *offrir une éducation parmi les meilleures mondialement à tou-te-s ceux/celles capables d'en bénéficier, quelle que soit leur situation économique* ». Notons ici que le public étudiant est déjà spécifique, puisqu'il s'agit de recruter les « meilleur·e·s » étudiant·e·s (en termes de notes obtenues au A-levels, l'équivalent du baccalauréat) ; or en Angleterre comme en France, la réussite scolaire dépend fortement de l'origine sociale (Zimdars 2012; Gillborn 2005). En tant qu'institution universitaire, l'université de Ghimwall est soumise à une régulation spécifique : les employé·e·s des universités sont engagé·e·s sous des conditions qui les rapprochent des fonctionnaires⁷ (emploi

⁷ Dans le cas des enseignant-chercheurs·euses, la *tenure*, c'est-à-dire le poste à vie, a été abolie officiellement par le *Education Reform Act* de 1988, sous le gouvernement Thatcher, mais elle subsiste dans les faits. Néanmoins, le statut des universitaires est de moins en moins un statut de fonctionnaire pour devenir un statut de salarié, une évolution notamment liée à l'importance croissante de l'évaluation de la recherche, le REF. La volonté des universités de maximiser leur note au REF les conduit à « reconvertir » certains enseignant-chercheurs·euses jugés peu productifs en enseignant·e·s, voire à les licencier purement et simplement ; elle mène aussi à des fermetures et des fusions de départements d'enseignements pour des raisons à la fois budgétaires et d'évaluation. Il en résulte une fragilisation du statut des universitaires, ainsi que de leur carrière : la progression salariale et hiérarchique semble de plus en plus dépendante de la contribution individuelle à la note REF. Voir « Le rôle de la quantification dans la marchandisation de l'université », Elsa Boulet et Hugo Harari-Kermadec, *Politiques et Management Public*, à paraître en octobre 2014.

garanti, progression salariale selon l'ancienneté et suivant une grille) ; ce statut évolue cependant dans le sens d'une « libéralisation », les managers ayant acquis plus de pouvoir en matière de licenciement et de progression de carrière. Les universités sont en outre tenues d'assurer « l'équité d'accès » (*widening access*) à l'enseignement supérieur en encourageant des lycéen·e·s de milieux populaires à entreprendre des études universitaires et en mettant en place des systèmes de bourses. Cette obligation est une illustration de la transformation néolibérale des politiques publiques : l'État ne détermine plus des moyens en même temps que les fins, mais fixe des objectifs, souvent chiffrés, et laisse les administrations ou organisations trouver les moyens de les atteindre (Dardot et Laval 2010). L'*incitation* succède à la *règle* : l'université cherchera à assurer une certaine équité d'accès, non parce qu'elle y est obligée légalement, mais parce qu'elle y est incitée financièrement. En effet, les établissements qui n'atteignent pas le *benchmark* fixé par l'*Office for Fair Access* (Bureau pour l'équité d'accès) sont menacés d'abord d'une amende, puis d'une limitation des frais de scolarité qu'ils peuvent exiger des étudiant·e·s (au sujet du rôle de l'*Office for Fair Access*, voir Naidoo 2008). Dans le cas de l'université de Ghimwall, l'objectif n'était pas atteint, mais aucune sanction n'avait été appliquée au moment de l'enquête.

La caractérisation de l'université qui revenait fréquemment dans les entretiens avec les managers était celle « d'hybride », avec des fortes variations dans la vision de ce qu'est ou doit être une université. Un seul manager considérait que l'université de Ghimwall faisait partie du secteur public, une appartenance remise en cause par le nouveau régime de financement de l'enseignement :

« - Vous considérez-vous comme un agent de service public ?

- Ah c'est une bonne question... Hum, oui, dans une certaine mesure, bien que je doive reconnaître que l'université est, hum, elle est financée seulement autour de 20 % par l'État, donc effectivement, notre perspective c'était que oui on est dans le secteur publ-, on est... parce qu'on sert le pays, pas des actionnaires. » (manager)

A contrario, d'autres managers s'insurgent contre les obligations auxquelles doit faire face l'université en tant qu'organisation fortement régulée par l'État et fustigent l'inefficacité de cette régulation :

« pourquoi mettre un plafond sur les frais de scolarité ? Si c'est un marché libre, pourquoi mettre un plafond sur les frais ? La chose intelligente à faire c'était de ne pas mettre de plafond, et de laisser faire le marché. » (manager)

« [La progression salariale en fonction de l'ancienneté] c'est très vieux jeu. C'est très secteur public. » (manager)

Les managers dépeignent une situation d'entre-deux, en mettant en avant une opposition radicale – imposée dans et par le discours néolibéral (Ball 2007) – entre un secteur public empêtré dans des règles traditionnelles, lent, inefficace et incapable de « s'adapter » à la nouvelle donne économique, et un secteur privé défini en filigrane comme innovateur, efficace et « adaptable », en d'autres termes comme modèle à suivre.

1.2. Des revenus privés de plus en plus importants

Le rapport comptable de l'université de Ghimwall décrit l'établissement comme un fournisseur de services sur un marché concurrentiel : « *[La crise économique, le nouveau régime des frais de scolarité et la diminution des subventions publiques] ont un effet significatif sur la forme de la demande à la fois pour les services éducatifs et les services commerciaux de l'université* » (rapport comptable 2012). Alors que les frais de scolarité étaient déjà en 2012 (avant le nouveau régime des frais) la plus importante source de revenus de l'université (voir Tableau 1 en annexe), le rapport indique que : « *Le cœur des activités d'enseignement et de recherche de Ghimwall sont financées par des subventions d'organismes publiques [...]. Le financement des activités de recherche et d'enseignement est de surcroît [additionally] assuré par les frais de scolarité* » (je souligne). Cette volonté de mettre en avant le caractère « public » de l'université tranche avec la structure effective des financements : les frais de scolarité représentaient à eux seuls 35 % des revenus en 2012 ; le total des subventions pour l'enseignement et la recherche, qui comprennent des subventions privées, atteint 40 % des revenus (voire budget en annexe). Au total, les sources de financement privées représentent donc plus de 60 % des revenus de l'université. En 2012, les frais de scolarité acquittés par les étudiant·e·s britannique·s ou européen·ne·s étaient au total de 60 millions de livres (soit 13 % des revenus de l'université), ceux acquitté par les étudiant·e·s étranger·e·s hors Union Européenne de 85 millions de livres, soit 19 % des revenus. Les frais payés par les étudiant·e·s étranger·e·s sont aussi importants que les subventions publiques, les deux sources représentant chacune 1/5 du budget. Attirer des étudiant·e·s étranger·e·s est donc un enjeu financier majeur pour l'université, d'autant plus que les subventions publiques se réduisent. Cet écart entre les étudiant·e·s britannique ou européen·ne·s et les étudiant·e·s étranger·e·s tient à la

différenciation des frais de scolarité en fonction de la nationalité : les étudiant·e·s étranger·e·s paient des frais beaucoup plus élevés. Par ailleurs, les frais de scolarité sont différenciés selon la formation, au niveau master⁸ : les formations les plus demandées et qui débouchent sur les emplois les mieux rémunérés (commerce, finance, droit, ingénierie) sont les plus chères, selon une logique d'offre et de demande.

« l'endroit principal où on peut potentiellement faire du surplus c'est sur les frais de scolarité, en particulier, disons les formations de premier choix, business, des disciplines comme l'économie, ou des formations en ingénierie, certains de ces domaines font payer des frais qui génèrent un surplus. Et les frais des étudiant·e·s étranger·e·s sont fixés à un niveau qui génère un surplus modeste. » (manager)

Les frais sont aussi fixés par rapports aux concurrents, il s'agit de s'aligner sur les prix des compétiteurs, tout en « *fixant [les prix] un peu plus haut* » (manager) que la moyenne pour asseoir l'image de marque de Ghimwall.

« Le comité des frais de scolarité se réunit chaque année pour revoir le niveau des frais. On a des frais universitaires standards pour par exemple les disciplines en sciences, en art, on regarde où nos frais sont positionnés relativement aux institutions concurrentes, c'est un des indicateurs clefs. [...] [Au niveau licence] les frais sont fixés en référence à, hum, on ajoute en quelque sorte juste l'inflation chaque année, mais on vérifie aussi qu'on n'est pas loin au-dessus d'autres institutions, ou loin en-dessous. » (manager)

Au niveau de l'enseignement, l'université de Ghimwall fonctionne comme une quasi-firme : elle fixe ses prix en fonctions des coûts de production (coûts différenciés entre les formations en sciences naturelles, en ingénierie, et les autres), des prix des concurrents et du niveau de la demande, lui-même dépendant de la « rentabilité » de tel ou tel diplôme sur le marché du travail⁹. Elle perçoit le prix de vente d'un service d'éducation devenu une marchandise ; de plus elle retire d'importants bénéfices (voir plus loin) qui lui permettent d'investir pour maintenir voire améliorer sa place sur le marché international de l'enseignement supérieur. Au niveau de la recherche, le

8 Le plafond fixé par l'Etat à £ 9 000 par an concerne les étudiants britanniques ou ressortissant·e·s de l'Union européenne inscrit·e·s en licence. Les frais de scolarité pour les étudiant·e·s non européen·ne·s et pour les masters ne sont pas plafonnés.

9 Sans que cela puisse être fait ici, il conviendrait de discuter de ce qui fait la rentabilité d'un diplôme en terme de rapidité d'emploi et de niveau de salaire à la sortie de l'université : on peut émettre l'hypothèse que le réseau social acquis au cours de la formation, ainsi que des dispositions relevant plus de « savoir-être » que des connaissances, sont plus déterminante que le diplôme acquis, lui-même plus significatif en terme de « signal » (au sens de Spence) qu'en termes de savoirs effectivement acquis. Voir M. Spence 2002. « Signaling in retrospect and the informational structure of markets ». *American Economic Review*, 434-59.

financement reste majoritairement public (à 80%), bien que les fonds privés prennent là aussi une importance croissante : le montant des fonds reçus de la part d'entreprises privées a augmenté de près de 30 % entre 2011 et 2012.

1.3. Public/privé : deux termes interdépendants

Le discours néolibéral met en scène une opposition radicale entre public et privé, qui sont censés être dotés de caractéristiques irréconciliables : inefficacité/efficacité, gaspillage/efficience, carcan des règles/adaptation rapide, tradition/changement permanent ; ce qui recoupe plusieurs binarités : État/entreprise, financement par l'impôt/financement par la vente d'un produit, accomplissement d'une fonction/recherche du profit, relations régulées par des règles formelles/relations régulées par des rapports marchands. « Discours » est ici à prendre au sens foucauldien : *« pas un langage ou un texte, mais une structure d'énoncés, de termes, de catégories et de croyances qui est historiquement, socialement et institutionnellement spécifique »*, comme l'explique J. Scott. Le discours est *« contenu ou exprimé dans des organisations et des institutions aussi bien que dans des mots »*¹⁰. La signification est produite et reproduite par des conflits, elle ne va pas de soi. « Déconstruire » le discours (au sens de la déconstruction proposée par J. Derrida) consiste alors à s'intéresser aux rapports de pouvoir qui découlent ou s'expriment dans une certaine façon d'élaborer la signification :

« Les oppositions figées dissimulent à quel point les choses présentées comme opposées sont, en fait, interdépendantes – c'est-à-dire, elles tirent leur signification d'un contraste particulièrement établi plutôt que d'une antithèse inhérente ou pure. De plus, pour Jacques Derrida, l'interdépendance est hiérarchique avec un terme dominant ou premier, le terme opposé subordonné et secondaire. [...] Les termes dominants sont crédités d'une primauté, leurs partenaires sont représentés comme plus faibles ou dérivés. » (Scott 1994, 286)

Dans le discours néolibéral, l'opposition entre secteur public-État et secteur privé-entreprise implique à la fois une interdépendance et une hiérarchie : l'administration étatique, les services publics sont constitués comme des « repoussoirs », l'entreprise privée est posée comme modèle.

Suivant cette hiérarchie, le discours néolibéral requiert de l'État qu'il organise des marchés,

10

(Scott 1994, 284)

par exemple des marchés de l'éducation, de l'électricité, et de garantir leur bon fonctionnement, comprendre : la concurrence. Le *Manifesto* (programme présenté lors de la campagne électorale) du Parti Travailleur en 1992 proclamait ainsi que « *l'État moderne a un rôle stratégique non pas de remplacer le marché mais d'assurer que le marché fonctionne correctement* » (Ball 2007, 22). Paradoxalement, c'est l'entité dépeinte comme l'antithèse du marché, ou plutôt de la concurrence, qui doit se charger de mettre en place des mécanismes concurrentiels et marchands. Or l'État, loin d'être extérieur à l'économie et au marché, en est un acteur crucial. Ph. Steiner met en avant que la création de nouveaux marchés suppose une « *implication directe et indirecte de l'État* » (Steiner 2005, 36) : il peut inciter ou obliger à s'assurer, produire des données indispensables au fonctionnement d'un marché (comme les évaluations nationales des universités), il fournit des infrastructures, et il joue un rôle majeur en « éduquant » le public qui doit apprendre à « *tenir pour allant de soi des formes nouvelles de mesures abstraites et [y] rapporter des éléments essentiels de sa vie* » (Steiner 2005, 37). C'est bien l'enjeu de l'élaboration d'un marché de l'enseignement supérieur, dans laquelle les étudiant·e·s et leurs familles doivent être amené·e·s à considérer l'éducation comme un investissement (ce qui est établi de fait par l'endettement¹¹) et à se rapporter à divers indicateurs (salaire moyen six mois après la fin de la licence, proportion de diplômé·e·s employé·e·s) pour guider leur conduite. De plus l'État garantit les « clauses non contractuelles » des contrats privés (pour reprendre Durkheim) ainsi que la stabilité du système financier. Il est donc indispensable à une économie de marché (l'indissociabilité de l'État – dans sa forme moderne - et du marché est mise en avant par Karl Polanyi (Polanyi 2001); voir aussi Karpik 2007).

Comme le formule S. J. Ball (Ball 2007), l'État est redevenu un agent « marchandisant » (l'État est « faiseur de marché », *market-maker*) avec le néolibéralisme, par contraste avec l'État-providence de l'après-guerre qui avait soustrait un certain nombre de biens et services (eau, énergie, transports etc.) au marché et avait tempéré le caractère marchand du travail par des régulations spécifiques (droit du travail, conventions collectives etc.). Mais la nouveauté ne réside pas tant dans le fait que l'État participe activement à la constitution de marchés, mais plutôt qu'il se soumet lui-même, son administration et ses services publics à des mécanismes concurrentiels. En Angleterre, l'ESR qui s'était construit sur une logique de service public est aujourd'hui sommé de s'aligner sur le

11 Le nouveau régime de financement de l'enseignement supérieur comprend des prêts étudiants garantis par l'État : les étudiant·e·s s'endettent pour payer les frais de scolarité, et remboursent la somme due *via* les impôts sur le revenu une fois diplômé·e·s s'ils·elles gagnent plus de £ 21 000 par an. Notons que le seuil de revenu à partir duquel le remboursement est déclenché ainsi que le taux d'intérêt appliqué ne sont pas fixés par la loi et peuvent donc être modifiés à tout moment.

secteur privé.

2. L'université dédoublée : enseignement-recherche et activités commerciales

2.1. Rendre ses étudiant·e·s employables et vendre de la recherche

L'université de Ghimwall se présente comme une organisation complexe, qui mène de nombreuses activités. Celles qui semblent les plus évidentes sont l'enseignement et la recherche. On a vu comment l'enseignement était de facto une marchandise échangée sur un marché aux dimensions internationales¹². Les prix de ce service éducatif sont fixés par l'université de façon à retirer un profit. Mais les politiques néolibérales ne font pas que modifier le mode de financement de l'éducation, elles en transforment aussi la nature. On peut en effet présenter la vision néolibérale de l'éducation comme une vision en termes de droits de propriété (et non plus de droit de la personne, pour reprendre la distinction de M. W. Apple (Apple 1988)) : les individu·e·s s'engagent dans une formation pour acquérir un « capital humain » qu'ils-elles pourront valoriser sur le marché du travail sous forme de salaire (les personnes diplômé·e·s étant censé·e·s être plus productives et donc mieux rémunéré·e·s). Ce qui est central ce n'est donc pas le droit de tou·te·s à bénéficier de l'éducation sur la base de la citoyenneté ou de la résidence sur le territoire (droit de la personne), mais le droit de chacun·e de bénéficier de la concurrence en matière d'offre d'éducation afin d'optimiser sa satisfaction (pendant la durée des études) et la rentabilité de son « capital humain » (sur le marché du travail). Pour ce faire, il faut que l'université se comporte comme si elle était une entreprise en situation de concurrence : afin d'attirer suffisamment d'étudiant·e·s pour assurer sa pérennité, elle doit proposer une offre de formation qui permettra à ces étudiant·e·s de trouver un emploi, donc de valoriser le capital humain acquis pendant leurs études. C'est bien cela que visent d'une part, la substitution des frais de scolarité aux subventions publiques ; d'autre part l'évaluation systématique des universités et des formations et la publication de classements (*league tables*), qui prennent notamment en compte le taux d'emploi des diplômé·e·s.

Rien d'étonnant donc à ce que l'université de Ghimwall accorde beaucoup d'importance à

12 La dimension internationale concerne les étudiant·e·s, et dans une moindre mesure les concurrents : d'après les managers, Ghimwall est en effet en concurrence principalement avec les autres membres du *Russel Group*, pour attirer les étudiant·e·s britanniques. Elle est de plus en concurrence avec quelques universités étatsuniennes et australiennes pour les étudiant·e·s étranger·e·s.

« l'employabilité » de ses étudiant·e·s : un service dédié à été créé, le Centre des compétences et carrières. Ce service est particulièrement actif, abreuvent les boîtes mail des étudiant·e·s d'informations diverses et d'offres de stage¹³ ; il propose également des formations et met à disposition des étudiant·e·s des brochures pour apprendre à « améliorer ou mettre à jour des compétences », « maximiser [sa] réussite académique », « mettre en valeur ce que [l'on a] à offrir et impressionner des employeurs potentiels »¹⁴. Il s'agit bien d'appliquer une logique gestionnaire à une personne qui est redéfinie comme « entrepreneur de soi » (Dardot et Laval 2010).

La recherche est elle aussi définie dans les pratiques des managers, ainsi que dans les discours des managers et d'une partie des universitaires interrogé·e·s, comme un actif à valoriser, au sens figuré certes (maintenir la réputation de l'université), mais aussi littéralement : tirer des revenus de l'activité de recherche. A Ghimwall cette dynamique est plus ancienne que la marchandisation de l'enseignement, mais connaît un approfondissement et une accélération sous l'impulsion des politiques nationales. Un service spécifique de l'université est chargé du « *transfert des connaissances et de l'engagement avec les entreprises* » ; le Centre de Recherche Industrielle regroupe des laboratoires financés par des grandes firmes internationale (notamment dans le secteur automobile). L'université organise la commercialisation de la recherche notamment à travers Ghimwall Innovation, une entreprise privée dont l'université est propriétaire, et qui a pour principales activités le dépôt de brevets et la création de *spin-off* (une petite entreprise créée par scission de Ghimwall Innovation). En d'autres termes Ghimwall Innovation établit et exploite la propriété intellectuelle de l'université.

« Donc [Ghimwall Innovation] travaille avec les universitaires, les étudiant·e·s pour identifier [la propriété intellectuelle], la protéger quand c'est approprié, payer les impôts etc., mais elle ne fera ça que quand il y a une exploitation, et ça veut dire vendre les droits de propriété intellectuelle à d'autres entreprises ou organisations, ou alors lancer une *spin-off*. Et, en dernier ressort on fait ces deux choses pour gagner de l'argent. [...] Déposer un brevet au début c'est bon marché, £ 100, mais après une année ou deux, quand il y a une reconnaissance mondiale, ça coûte £ 30-40 000, donc beaucoup d'argent, donc vous devez prendre une décision très claire sur est-ce que vous voulez dépenser cet argent, et il faut qu'il y ait une exploitation. » (manager)

L'université, via Ghimwall Innovation, a créé plus de 70 entreprises en 12 ans, dont 32 sont encore

13 Il est significatif que tou·te·s les étudiant·e·s soient par défaut inscrit·e·s sur la liste de diffusion du Centre des compétences et carrières, mais pas sur celle de la *Student Union* (syndicat étudiant), qui gère la vie du campus et la représentation des étudiant·e·s dans les instances de l'université (!).

14 Brochure « La vie d'étudiant·e à Ghimwall », 2012.

actives et ont un budget cumulé de 4 millions de livres¹⁵. L'université reçoit une part des profits des entreprises auxquelles elle a cédé les droits d'exploitation, ou est propriétaire de parts des *spin-off*. Le partage des bénéfices est pensé comme une *incitation* monétaire à la production de recherche « vendable », et non comme une rétribution, les inventeurs recevant une fraction des profits ou des parts des *spin-off*. L'université mène une politique de multiplication des brevets depuis quelques années, elle y investit des sommes importantes, ce qui suppose qu'elle retire des bénéfices plus grands encore.

2.2. L'université de Ghimwall, une entreprise sur le marché des services

Tout un pan de l'activité de l'université de Ghimwall n'est pas directement lié à l'enseignement et la recherche : il s'agit des « activités commerciales », dans les termes employés par l'administration de l'université (qui les distingue ainsi des activités régulées par l'État que sont l'enseignement et la recherche). Ces activités sont des services aux étudiant·e·s : cafés, bars, magasins, logement ; des services à un public large (étudiant·e·s, personnel, visiteurs·euses) : centre sportif, centre culturel ; et enfin des services aux entreprises, en particulier l'organisation de conférences. Comme le dit un manager, c'est un « *portefeuille d'activités très divers* ». Ces activités commerciales sont une source de revenus majeure (elles ont rapporté en 2012 environ 100 millions de livres, soit un quart des revenus de l'université), mais sont adossées à l'activité proprement académique de l'université, soit parce qu'elles s'adressent aux étudiant·e·s, soit parce que l'image de marque de l'université est un atout pour vendre ses services aux entreprises.

Les « activités commerciales » que l'administration distingue des activités académiques (enseignement et recherche) fonctionnent sur un même principe : utiliser des ressources de l'université (des services organisés, comme le logement ou le centre culturel, des locaux, des savoir-faire, des personnes) et en faire un « business », une entreprise ou quasi-entreprise gérée par l'établissement. Une des activités commerciales importantes est l'organisation de conférences pour des entreprises privées. Le développement des activités commerciales à Ghimwall n'a pas attendu la diminution des subventions publiques. Il a joué un rôle stratégique en fournissant à l'université des ressources économiques qui lui ont permis de s'établir comme une « bonne » université, alors qu'elle ne disposait pas de dotations comme Oxford et Cambridge (qui au cours de leur histoire ont

15 D'après le rapport comptable 2012 de l'université de Ghimwall.

reçu des sommes considérables, des bibliothèques, des terres etc. de leurs ancien-ne-s élèves). Il a permis à l'université de compenser la diminution des subventions publiques dans les années 1980.

Les activités commerciales sont organisées au sein du Groupe des services commerciaux, qui constitue en fait une sorte de deuxième structure au sein de l'université : elle suit la hiérarchie administrative (voir les Figures 1 et 2 en annexe), mais est largement affranchie du contrôle des comités (instances spécialisées – gestion financière, infrastructure, recrutement etc.– regroupant des universitaires et des managers). Ce Groupe des services commerciaux suit une logique de profit, et manipule des sommes considérables : d'après un manager, le budget annuel du Centre de conférences serait d'environ 20 millions de livres, de même que pour academi@ (site internet de recrutement d'enseignant-e-s et chercheurs-euses) et Ghimwall Intérim (agence de travail intérimaire qui embauche les étudiant-e-s de Ghimwall) qui sont formellement des entreprises privées dont l'université est l'unique propriétaire. Pour point de comparaison les revenus totaux des activités commerciales sont de 100 millions de livres par an, et les revenus de l'université dans son ensemble de 500 millions de livres. Cette organisation des activités commerciales permet aux managers de prendre une grande partie des décisions sans avoir à passer par la consultation des comités de l'université, ce qui accélère le processus de prise de décision.

« Et je pense que [les universités] vont devoir fonctionner avec des types de mécanismes de gouvernance différents, des types de processus décisionnels différents. Et c'est pour cela qu'on a essayé le Groupe des services commerciaux, qui est une sorte de structure matricielle, et qui a toutes les personnes qui décident en son sein, pour faire que ce genre de décisions [soient prises au sein du Groupe], plutôt que de devoir retourner dans le système des comités de l'université [...]. Je dirais de manière générale, 80 % des décisions peuvent être prises au sein du Groupe, on n'a pas à aller dans des comités externes. » (manager)

Alors qu'en ce qui concerne l'enseignement et la recherche l'université de Ghimwall est principalement en concurrence avec d'autres universités, pour les activités commerciales elle est en concurrence avec une diversité d'entreprises privées¹⁶. Elle doit donc impérativement se conduire elle-même comme une entreprise pour se maintenir sur le marché. La concurrence justifie alors l'importation des méthodes de management privé : restructuration-fusion des services, évaluation systématique de la performance de chaque équipe (par un ensemble d'outils : données quantitatives

16 Lorsque ce n'est pas le cas directement les classement servent à entretenir une compétition. Le service de ménage des logements étudiants a par exemple été classé dans un « test de performance » qui le comparait avec d'autres services de ménage privés.

sur les ventes, questionnaires de satisfaction, « client mystère » etc.), comparaison des taux de profit de chaque activité. Les managers importent donc des objectifs (un taux de profit « de marché ») et des outils (comparer les marges des différents services) qui transforment les services gérés par l'université en petites entreprises. Les services commerciaux sont un cas extrême de « *privatisation endogène* » selon les termes de S. J. Ball (Ball 2007) : l'université fonctionne sur cette branche d'activité comme une entreprise privée. Il y a aussi des cas de « *privatisation exogène* », c'est-à-dire de sous-traitance ou de vente pure et simple d'une unité : Ghimwall a par exemple vendue une agence de marketing, qui avait été formée au sein de l'université. La marchandisation est alors aboutie : l'organisation est vendue à une entreprise privée et quitte le domaine de l'université, elle ne vaut plus que par sa valeur d'échange acquise par l'opération de vente.

Notons enfin que la relation qu'entretiennent ces activités commerciales avec les activités proprement académiques est ambiguë : le fonctionnement capitaliste, sur le mode des entreprises privées cherchant le profit, des premières tend à s'instituer comme modèle pour les secondes, mais les profits tirés des activités commerciales sont utilisés en partie pour subventionner l'université dans son ensemble ; et les services vendus par Ghimwall tirent leur prestige de la réputation universitaire de l'établissement.

2.3. L'homogénéisation des activités par la comptabilité

Jusqu'en 2002, deux types d'activités étaient clairement distinguées dans la gestion effectuée par l'université : les activités d'enseignement et de recherche d'une part, les activités commerciales d'autres part. Or, suivant des directives nationales du HEFCE, l'université de Ghimwall a mis en place à partir de 2002 un nouveau mode de gestion et de comptabilité baptisé « comptabilité transparente » (*transparent accounting*). Jusque là, l'administration centrale de l'université était en charge du budget, elle payait les salaires, le matériel etc. Avec la « comptabilité transparente », chaque département d'enseignement a son propre budget et est responsable de ses profits ou de ses pertes. Cette transformation de la comptabilité a eu lieu en même temps qu'une restructuration administrative de l'université. Avant la restructuration, les activités étaient divisées entre activités subventionnées et régulées par l'État (enseignement, recherche) et activités qui apportaient des revenus privés (frais de scolarité des étudiants étrangers, subventions privées, activités

commerciales). L'université a été réorganisée selon une logique non plus de provenance des revenus et de nature des activités, mais selon une logique d'unité de production : tout ce qui est produit par un département (enseignement, service de conseil à une entreprise privée etc.) est géré par le département sur son budget propre. Les activités académiques deviennent ainsi comparables à des activités commerciales, elles sont une source de revenu en contrepartie d'un service fourni. Le département d'enseignement est institué comme une unité de production qui fournit divers services, aux étudiant·e·s et aux entreprises, et « produit » des publications scientifiques.

La « comptabilité transparente » est aussi un outil de surveillance des départements. Elle permet de mettre en évidence les profits et les pertes.

« Ça veut dire qu'on a une image financière complète pour chaque département et on est capable de comprendre pleinement où sont les subventions croisées [*cross-subsidies*] » (manager)

La direction financière produit chaque année un classement des départements, du plus rentable au plus déficitaire, qui est rendu public lors d'une conférence du Registrar au personnel. A la manière d'une entreprise qui doit s'assurer a minima que son budget est équilibré, chaque département *individuellement* est sommé d'équilibrer ses comptes, là où auparavant le bilan comptable était collectif, il était celui de l'université dans son ensemble (ce qui permettait par exemple de financer des disciplines coûteuses, comme la biologie, avec les bénéfiques faits par d'autres disciplines et par les services commerciaux). Une coalition de départements atomisés remplace ainsi une entreprise collective. La dévolution budgétaire rend possible la mesure de la rentabilité de chaque département, rentabilité qui s'impose comme une finalité. En étudiant les outils de gestion, E. Chiapello et P. Gilbert notent que :

« *La logique de l'outil s'impose à tout comme règle du jeu centrale. [...] Il existe une signature comptable du capitalisme : le calcul de la rentabilité des capitaux investis. Sans certaines formes spécifiques de calcul (le calcul en capital), expliquait déjà Weber, il n'y a pas de capitalisme.* » (Chiapello et Gilbert 2009, 337)

La structure budgétaire participe à faire de l'université de Ghimwall une quasi-entreprise capitaliste, qui compare la profitabilité de ses différentes « unités de production » pour déterminer quels investissements sont rentables, et symétriquement quelles unités doivent être supprimées. Il ne s'agit pas que d'une transformation rhétorique, elle a des conséquences bien réelles : le département de biologie de l'université de Ghimwall a ainsi été fermé car il était jugé trop coûteux par la direction.

Notons bien que si l'élimination d'un département déficitaire « mime » un fonctionnement de marché, ce mimétisme est bien le fait des managers de l'université : les contraintes budgétaires et marchandes sont médiées et interprétées par la direction, qui décide ou non de les traduire en décisions administratives.

3. Les managers comme experts du marché

3.1. Un travail de conversion de l'université aux règles du secteur privé

La transformation de l'université de Ghimwall en quasi-firme, dans le cadre de la marchandisation de l'enseignement supérieur et de la recherche, est indissociable de l'identité de ses managers : ceux-ci viennent en effet en majorité du secteur privé, ils apportent à l'université leurs modes de raisonnement, leurs outils et les objectifs de la gestion privée. Cette influence du secteur privé se retrouve dans la composition du Conseil d'administration, qui est formellement l'organe dirigeant de l'université : les statuts de l'université de Ghimwall accordent une majorité des sièges du Conseil d'administration à des membres extérieurs à l'université, qui ont la particularité d'être cooptés ; en 2012, la majorité des membres extérieurs (non universitaires) étaient chefs d'entreprise ou dirigeants d'organisation patronale. Le Conseil d'administration définit les orientations générales de l'établissement, mais la gestion quotidienne est prise en charge par les *senior officers*, les responsables des différents services. Le travail des managers n'est pas simplement un travail de gestion mais une véritable entreprise de conversion, quelquefois assumée comme telle, de l'université au modèle de l'entreprise privée. La majorité des managers interrogés (8 sur 10) viennent du secteur privé, certains après une longue carrière dans le privé. Dans la transformation de l'université en « fournisseuse de service », à la fois aux étudiant-e-s et à des entreprises, il n'est pas anodin que plusieurs des managers aient travaillé dans la vente, le marketing ou les relations-clients. La présentation d'un des managers sur le site internet de l'université met en avant que son expérience dans le privé lui donne une perspective centrée sur la qualité des services et la satisfaction des client-e-s. A l'inverse du transfert de « *capital moral* » dans le privé par l'embauche de gestionnaires venus du public, décrit par S. J. Ball (Ball 2007, 92), il semble qu'il y ait là un transfert de « *capital moral* » du privé vers l'université : le parcours des managers joue le rôle d'une

sorte d'assurance de bonne gestion. Une partie d'entre eux a suivi une formation en *business*, management et/ou finance. Certains décrivent leur arrivée à l'université comme un « *choc* », ou encore comme une expérience « *frustrante* » par rapport à leur travail dans le secteur privé.

Mais si les managers doivent composer avec le fonctionnement du secteur universitaire, c'est surtout l'université qui doit se transformer. Il y a une véritable stratégie de conversion de l'établissement aux modes de fonctionnement du secteur privé. Cela peut se faire selon plusieurs modalités, l'une étant de travailler en coopération plus étroite avec des entreprises privées. S. J. Ball note à ce sujet que « *le secteur privé joue aussi le rôle d'une forme de discipline, une alternative au secteur public si la modernisation est contestée ou contournée* » (Ball 2007, 36).

« Je prends du temps spécifiquement pour garder des contacts personnels avec ces gens [dans le privé, notamment des ancien-ne-s collègues]. A chaque fois que nous avons des projets ou de nouvelles idées, je vais délibérément demander que l'on inclue des entreprises extérieures, donc exiger que l'on ait des entreprises extérieures.» (manager)

Les liens avec des anciens collègues permettent en outre de recruter de nouvelles personnes depuis le secteur privé. Un manager explique par exemple qu'il a recruté deux employé-e-s de son ancienne entreprise, et ce afin de bénéficier des qualités et savoir-faire acquis dans le secteur privé : « *l'esprit commercial* », mais aussi un sens de la discipline. Les relations établies au cours d'une carrière dans le secteur privé peuvent être également mobilisées comme ressources, les managers peuvent se tourner vers des connaissances pour leur demander conseil ou recevoir leur opinion.

Un outil de transformation majeur par sa force et son effet est, on l'a vu, la transformation de la comptabilité : transformation des concepts, du vocabulaire et des pratiques.

« Ils parlaient de choses qui n'étaient pas là pour faire du profit, et des choses qui avaient besoin d'être subventionnées, et vous pouviez faire des choses qui induisaient une perte parce que c'était bon pour la réputation de l'université [...]. C'est assez intéressant, avec les restrictions financières, c'est en train de changer, la situation s'est retournée, et en fait maintenant dans les domaines académiques, on parle beaucoup plus un langage commercial, à propos de profit et de perte, font-ils les choses de manière soutenable, font-ils des marges décentes... Ça, ça a pris 20 ans. » (manager)

Cette transformation des outils de la comptabilité (des budgets départementaux, un raisonnement en termes de profit et déficit) correspond à un déplacement du pouvoir au profit d'une vision de l'université comme devant être rentable.

« [Les outils de gestion] incorporent [...] les représentations du monde et les valeurs des dominants qu'ils servent tout en les voilant sous un discours de neutralité technique. Plus largement, ils permettent la reproduction du système capitaliste. » (Chiapello et Gilbert 2009)

Les managers, en s'appuyant sur leur formation, leur expérience, et leur réseau social opèrent un travail de traduction de la réalité, d'élaboration d'objectifs à atteindre et de règles de fonctionnement.

3.2. Imposer et rendre opérationnel l'objectif de profitabilité

Une opération cruciale de « conversion » a été l'imposition de l'impératif de profit. Un manager souligne l'importance qu'il accorde à ne pas être un « *gestionnaire de budget* » (comme dans les services publics) mais à devoir travailler avec une comptabilité profits/pertes. Bien que tous les managers nient que leur rôle soit de générer un profit, l'objectif de produire un « *surplus* » n'est pas contesté. Cet objectif est présenté comme « *incontournable* » dans le rapport comptable, la lettre au personnel ou encore les discours du Registrar. Si l'université peut se permettre des dépenses de prestige, comme l'achat d'œuvres d'art qui agrémentent les locaux et le campus, la distinction entre « *surplus* » et « *profit* » relève plus d'une habitude sémantique que d'une différence dans les faits. L'usage du terme « *surplus* » fait aussi écho à la résistance du milieu universitaire à la transformation de l'université en entreprise.

« Générer un surplus à réinvestir dans l'université, je veux dire ce n'est pas faire du profit. Profit est un terme un peu inconfortable je pense dans le secteur, parce que profit ça implique que ... l'argent est pris hors de l'entreprise [*out of the business*] et est donné quelque part ailleurs. En fait je pense qu'on génère un surplus de manière à ce qu'on puisse investir, et utiliser l'argent pour améliorer et agrandir l'université. » (manager)

A travers l'impératif de dégager un surplus, il s'agit bien d'un fonctionnement de type capitaliste : retirer un profit pour investir afin d'au mieux s'étendre, ou au minimum de maintenir sa position. Certes l'université de Ghimwall n'utilise pas une part du profit pour rémunérer des actionnaires, ce qui n'est en rien négligeable. Mais elle poursuit un objectif de croissance et de rentabilité, et ce afin de sortir gagnante de la concurrence de plus en plus forte entre universités, nationalement et internationalement.

L'orientation des activités de l'université vers la production d'un profit n'est pas du seul

ressort des managers : le HEFCE impose des « cibles de soutenabilité », des objectifs de surplus (2 % du chiffre d'affaires d'après un rapport du HEFCE¹⁷, 5 % d'après un manager interrogé). C'est bien l'État qui impose aux universités de fonctionner comme des quasi-firmes. Cependant si l'impératif de rentabilité est clair, les moyens de mesurer celle-ci le sont beaucoup moins lorsqu'il s'agit de savoir s'il serait « rentable » d'investir dans les activités d'enseignement et de recherche.

« La partie la plus difficile c'est de savoir ce que c'est l'efficience. [...] ce n'est pas une usine automobile, donc on ne peut pas aller chercher des robots, et vous savez, automatiser la chaîne de production, doubler le nombre d'étudiant-e-s [il rit], vous savez, parce que ça ne serait pas le même produit. Quand vous évaluez, vous faites un investissement, mesurer c'est beaucoup plus dur parce que vous ne produisez pas forcément plus. Mais vous pouvez produire quelque chose de meilleur. » (manager)

Traiter l'enseignement et la recherche comme des activités capitalistes suppose de pouvoir évaluer la rentabilité des investissements, ce qui est effectivement problématique. Cependant, comme on l'a vu, la délégation budgétaire aux départements fait apparaître les profits ou déficits, permettant d'appréhender la rentabilité de telle discipline, à la fois en termes de son attractivité pour les étudiant-e-s, et aussi de sa capacité à obtenir des financements et des contrats. Les classements comme le *National Student Survey*¹⁸ et le RAE/REF apportent une information complémentaire en désignant les départements les plus « performants ». La tendance générale à l'imposition d'un objectif de profit ne signifie cependant pas qu'il existe un consensus parmi les managers sur les bénéfices de la marchandisation en cours. Plusieurs s'inquiètent des conséquences qu'elle pourrait avoir, sans toutefois remettre en cause la réforme de 2011 sur le financement de l'enseignement supérieur.

Le profit (« surplus ») réalisé par l'université a été multiplié par 6 environ entre 2008 et 2012 (voir Tableau 2 en annexe). Cette évolution est sans doute en partie liée au dynamisme des activités commerciales, dont le volume (en £) a augmenté de 38 % entre 2011 et 2012. Au même moment les dépenses en capital ont augmenté de 7,5 %. Outre l'achat de titres financiers, l'investissement en capital concerne la construction ou rénovation de bâtiments qui permettent d'entretenir « l'attractivité » de l'université.

17 D'après *An Insider's Guide to Finance and Accounting in Higher Education*, New Joint Negotiation Committee for Higher Education Staff, 2011.

18 Sondage étudiant national : il s'agit d'un questionnaire soumis aux étudiants en fin de licence, qui sert à produire des classements des universités (league tables). Les résultats du questionnaire sont utilisés par la direction de l'université et par les directeurs des départements

3.3. La polarisation du pouvoir de décision dans le haut de la hiérarchie

L'université de Ghimwall incarne ce que R. Deem et K. J. Brehony appelle le « *nouveau managérialisme* », qui se caractérise par :

« l'effacement des procédures bureaucratiques de suivi des règles [par exemple la consultation des comités] ; l'insistance sur la primauté du management sur toutes les autres activités ; le contrôle de la performance des employé-e-s (et l'encouragement de l'auto-contrôle également) ; la réalisation d'objectifs financiers et autres, l'élaboration de moyens d'auditer publiquement la qualité du service fourni et le développement de quasi-marchés des services [auparavant publics]. » (Deem et Brehony 2005, 220)

Le pouvoir de décision est concentré dans le haut de la hiérarchie. L'université est décrite par plusieurs enquêtés (managers et universitaires) comme ayant « des départements forts, des facultés faibles ». Les facultés sont des instance intermédiaires entre les départements et la direction de l'université, elles regroupent les départements par type de discipline : arts, humanités, sciences sociales et sciences-ingénierie. Elles ne jouent en fait qu'un rôle consultatif. Le pouvoir est polarisé dans les cadres administratifs de l'université et dans les directeurs-trices des départements. Par ailleurs, bien que formellement il existe deux organes de direction, le Conseil d'administration, en charge des questions générales et en particulier financières, et le Sénat, l'autorité académiques de l'université, ce dernier semble jouer un rôle secondaire dans la gestion de l'établissement. H. Buchbinder observe que cette polarisation du pouvoir dérive du processus de marchandisation :

« à la fois les syndicats et les Sénats sont de plus en plus écartés, pas par une conspiration mais plutôt sous l'effet de ces changements institutionnels. La politique [de l'université] semble dériver presque uniquement des conditions budgétaires et l'université comme institution doit se rationaliser en accord avec ces contraintes » (Buchbinder 1993, 335).

La primauté des questions financières apparaît sur l'organigramme de l'université, où le Directeur financier est à part, en lien direct avec le Vice-Chancelier (voir Figure 1 en annexe). L'importance du pouvoir des managers est exprimée par deux phénomènes liés : leur autonomie vis-à-vis des comités de l'université, et leur « surveillance » par leurs supérieurs hiérarchiques en ce qui concerne les questions financières. On a vu comment, dans le cas des services commerciaux, le peu de contrôle des comités (donc des représentants des universitaires) sur la gestion de ces services est justifiée par un impératif de s'aligner sur la temporalité du marché, l'approbation des comités étant

jugée trop longue à obtenir.

« il y a d'autres choses pour lesquelles les décisions sont prises et doivent être prises très rapidement [...]. Ça peut être quelque chose comme la négociation d'un contrat, vous n'allez pas demander à un comité de faire ça, on s'en occupe en réunion de la direction. » (manager)

La position de pouvoir des managers les avantage très directement : ils reçoivent des primes chaque année, ce qui n'est pas le cas des universitaires de même grade (sur l'échelle officielle du personnel des universités), et leur rémunération n'est pas plafonnée, ce qui a par exemple permis au Vice-Chancelier d'augmenter de £ 40 000 son salaire annuel (qui est passé à £ 320 000), alors même que la plupart des départements étaient sommés par la direction de faire des économies.

La polarisation du pouvoir est sensible également au niveau des départements : dans les deux départements étudiés, le directeur a été nommé directement par la direction de l'université, alors qu'habituellement les directeurs sont élus par et parmi les membres les plus anciens du département. Avec la dévolution budgétaire, les directeurs sont en charge de la gestion financière et disposent ainsi d'un pouvoir non négligeable. Selon la performance financière du département, ils ont plus ou moins de marge de manœuvre dans l'utilisation du budget, notamment en ce qui concerne les nominations.

« Je dirais que comparé à mon université précédente [le directeur du département] a plus d'autorité, c'est clairement le cas. [...] Un exemple serait par rapport aux décisions d'embauche. Je dirais qu'il a plus, il a plus un pouvoir de veto. Dans mon ancienne université il y avait un comité des nominations et c'était leur décision. [...] Je le considère comme un manager en un sens, oui, je veux dire, je considère qu'il a une autorité que mes autres collègues n'ont pas. » (enseignant-chercheur)

Les managers et directeurs de département acquièrent un pouvoir de décision étendu, en lien avec des modes d'évaluation externes (Deem et Brehony 2005), comme les indicateurs de performance ou les *league tables* dans le cas des universités. En effet, à partir du moment où la raison d'être de l'université est de maximiser ses scores dans les classements, d'augmenter ses revenus en attirant des étudiant·e·s et des entreprises avides de « transfert de connaissances », la fonction gestionnaire prend le pas sur la fonction académique.

Conclusion

Si certains auteurs parlent de « quasi-marché » (Felouzis et Perroton 2007) de l'éducation pour mettre en avant son caractère particulier du fait de la régulation de l'État et de mécanismes non marchands qui y ont beaucoup d'importance (recherche de la qualité, enjeu de la réputation), il semble que l'on peut qualifier l'université de Ghimwall de « quasi-entreprise ». Si elle n'a pas le statut juridique d'entreprise privée, elle présente plusieurs caractéristiques d'une firme capitaliste. Elle poursuit explicitement un objectif de profit, traitant l'enseignement et la recherche comme des services à vendre sur des marchés de manière à retirer un « surplus ». L'université n'est pas qu'une « fournisseuse » de services éducatifs et scientifiques, elle gère aussi tout un ensemble d'activités commerciales, qui ont été créées en exploitant les ressources de l'institution (personnel, compétences, bâtiments, image de marque). L'université de Ghimwall possède plusieurs entreprises privées, notamment des *spin-off* (des entreprises créées par scission, ici basées sur l'innovation) pour lesquelles elle joue le rôle de « société-mère ». Les dynamiques à l'œuvre à l'université de Ghimwall découlent d'une rencontre entre l'histoire particulière de l'institution, qui a une assez longue tradition d'entrepreneuriat, et les transformations de la politique britannique de l'enseignement supérieur et de la recherche : l'État organise en effet la transformation marchande des universités, en définissant des impératifs de rentabilité, en bouleversant les modes de financement public de la recherche et en privatisant le financement de l'éducation, ou encore en déléguant à une agence autonome (QAA) la responsabilité de standardiser le « produit-éducation ».

Ghimwall possède bien une structure collégiale comme il est traditionnel dans les universités : des comités, des facultés, un Sénat. Mais dans les faits ces organes où sont représentés les universitaires semblent avoir un rôle plus consultatif que décisionnel. Les managers apparaissent largement autonomes dans leur gestion quotidienne. Par leur formation et leur parcours dans le secteur privé, ils sont à même d'opérer une « conversion » de l'université, en y important des schémas d'interprétation et des outils du management privé. Ce travail de transformation de l'université prend du temps et exige certains compromis au moins rhétoriques, comme par exemple parler de « surplus » au lieu de « profit ». Le pouvoir de décision se polarise dans le haut de la hiérarchie au niveau de l'université et au niveau des départements, en même temps que les gestionnaires sont de plus en plus souvent des professionnels du management privé. Cette conversion de l'université aux modalités de fonctionnement d'une firme privée est adossée à et rendue nécessaire par un ensemble de mutations au niveau national : suppression du financement

public de l'enseignement, imposition de classements des universités comme « dispositifs de jugement » (Karpik 2007) sur le marché de l'éducation, subventions à la recherche conditionnées par les scores du REF, incitations à tisser des liens plus étroits avec des entreprises privées. Les politiques néolibérales qui visent à une marchandisation endogène des universités (pour reprendre les termes de S. J. Ball), c'est-à-dire à leur alignement sur le modèle de la firme capitaliste, ne transforment donc pas que la répartition des coûts et des bénéfices : elles mettent à mal la gestion collégiale de l'université (qui n'équivaut *pas* à égalitaire) et concentrent le pouvoir de décision dans un petit groupe de « professionnels du marché ».

Annexes :

Sigles

HEFCE : *Higher Education Funding Council for England*, le Conseil anglais pour le financement l'enseignement supérieur. Il s'agit d'un organisme non gouvernemental mais très proche du ministère de l'éducation. Il existe un conseil financeur par pays (Pays de Galle, Écosse, Irlande du Nord), le conseil anglais coordonnant les activités conjointes comme les activités d'évaluation de la recherche (RAE puis REF).

NSS : *National Student Survey*, Sondage étudiant national. Il s'agit d'un questionnaire soumis aux étudiants en fin de licence, qui vise à mesurer la satisfaction des étudiant·e·s par rapport à leur université et leur formation. Les résultats du NSS sont utilisés pour produire des classements des universités (*league tables*).

QAA : *Quality Assurance Agency*, Agence pour l'assurance qualité. Il s'agit d'une agence formellement indépendante de l'Etat, créée en 1997. Elle est chargée de définir des standards pour l'enseignement supérieur et de contrôler la conformité des universités à ces recommandations.

RAE : *Research Assessment Exercise*, Exercice d'évaluation de la recherche. Il s'agit de l'évaluation nationale de la recherche, menée depuis 1986 ; elle a été rebaptisée REF en 2008 alors que des modifications significatives des modalités de notation étaient introduites.

REF : *Research Excellence Framework*, Cadre pour l'excellence de la recherche . Il s'agit de l'évaluation nationale de la recherche universitaire, menée tous les 4 ou 5 ans sous le patronage du HEFCE. Les notes obtenues par les départements (qui regroupent enseignement et recherche) lors de cette évaluation déterminent directement le montant des subventions publiques reçues, et sont utilisés pour produire des classements des universités.

Tableaux et figures

Tableau 1 - Budget 2012 de l'Université de Ghimwall

	<i>en millions de £</i>	<i>en % des revenus/dépenses</i>
Revenus :		
Subventions pour l'enseignement	85	19,5 %
Frais de scolarité	160	35 %
Subventions pour la recherche et contrats de recherche	88	20 %
Activités commerciales	105	25 %
Donations, revenus sur l'investissement et perception d'intérêts	2	0,5 %
Revenu total	440	
Dépenses :		
Salaires et pensions de retraites ¹⁹	210	50 %
Dépréciation	25	6 %
Dépenses autres (notamment activités commerciales)	170	40 %
Intérêts à payer	5	4 %
Dépense totale	410	
Surplus	30	6,5 % des revenus

Tableau établi d'après le rapport comptable 2012, disponible sur le site internet de l'université. Les chiffres ont été arrondis mais les proportions ont été conservées.

19 Les universités britanniques gèrent leur propre fonds de retraites (collectivement), les personnel-le-s de l'université ne cotisent donc pas auprès d'une caisse nationale d'allocations de retraite.

Tableau 2 - Evolution du surplus entre 2008 et 2012 (en millions de £)

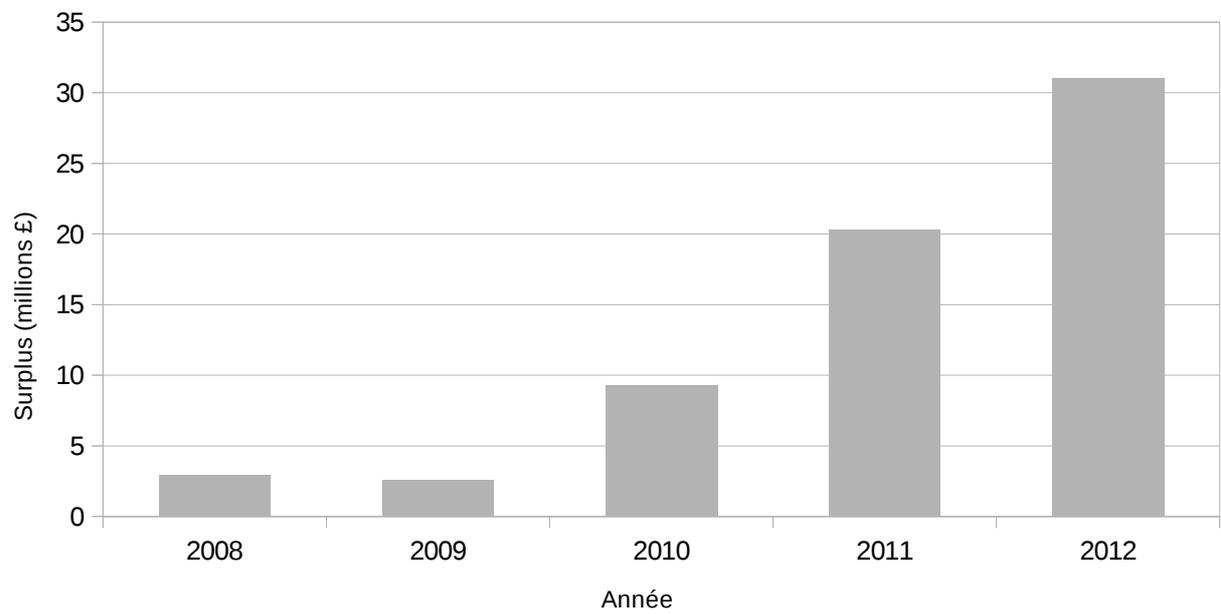
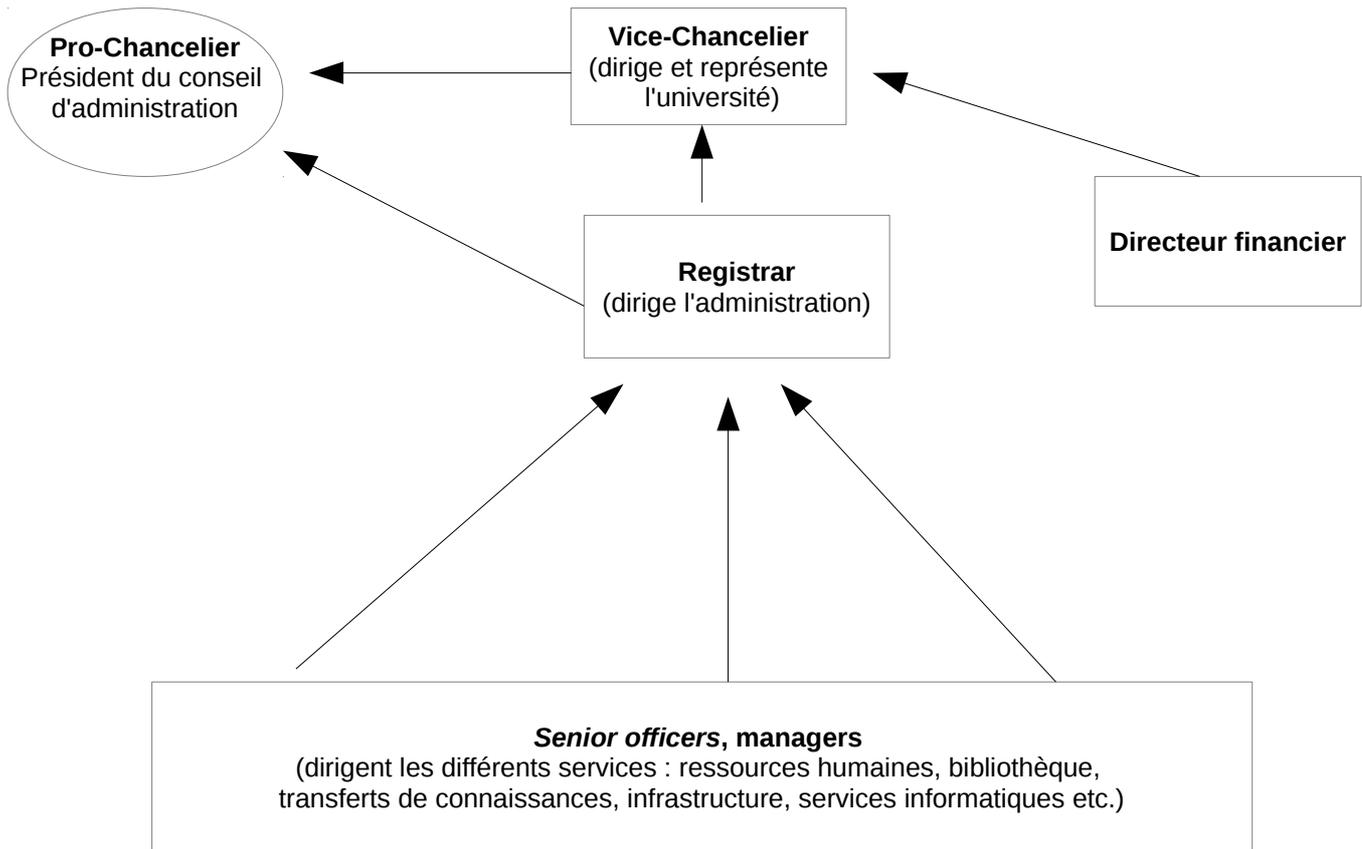
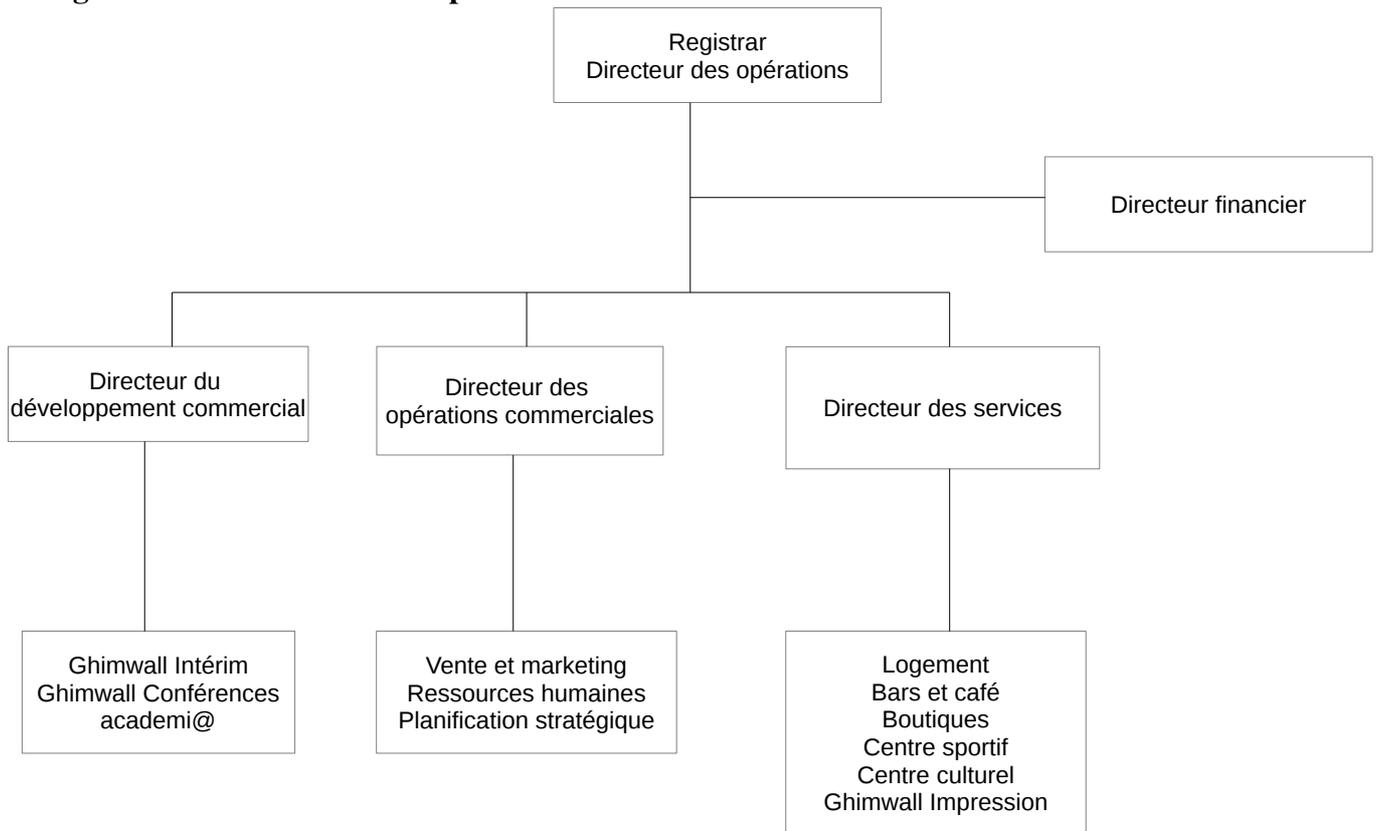


Figure 1 - Structure administrative de l'université de Ghimwall



→ *Est responsable auprès de*

Figure 2 – Structure du Groupe des services commerciaux



Bibliographie

- Apple, Michael W. 1988. « Redefining equality: Authoritarian populism and the conservative restoration ». *The Teachers College Record* 90 (2): 167-83.
- Ball, Stephen J. 2007. *Education plc. Understanding private sector participation in public sector education*. Londres: Routledge.
- Bell, Les. 1999. « Back to the future: The development of educational policy in England ». *Journal of Educational Administration* 37 (3): 200-229. doi:10.1108/09578239910275463.
- Boulet, Elsa, et Hugo Harari-Kermadec. 2014. « Le rôle de la quantification dans la marchandisation de l'université ». *Politiques et Management Public*, octobre.
- Buchbinder, Howard. 1993. « The Market Oriented University and the Changing Role of Knowledge ». *Higher Education* 26 (3): 331-347.
- Chiapello, Ève, et Patrick Gilbert. 2009. « La gestion comme technologie économique ». In *Traité de sociologie économique*, PUF. Quadrige Manuels. Paris: Philippe Steiner et François Vatin.
- Dardot, Pierre, et Christian Laval. 2010. *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*. Poche. Paris: La Découverte.
- Deem, Rosemary, et Kevin J. Brehony. 2005. « Management as ideology: the case of 'new managerialism' in higher education ». *Oxford Review of Education* 31 (2): 217-235. doi:10.1080/03054980500117827.
- Felouzis, G., et J. Perroton. 2007. « Les «marchés scolaires»: une analyse en termes d'économie de la qualité ». *Revue française de sociologie* 48 (4): 693-722.
- Foucault, Michel. 2004. *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France, 1978-1979*. Hautes Etudes. Paris: Seuil.
- Garcia, Sandrine. 2007. « L'Europe du savoir contre l'Europe des banques ? » *Actes de la recherche en sciences sociales* 166-167 (1): 80. doi:10.3917/arss.166.0081.
- Gillborn, David. 1994. « The micro-politics of macro reform ». *British Journal of Sociology of Education* 15 (2): 147-64.
- . 2005. « Education policy as an act of white supremacy: Whiteness, critical race theory and education reform ». *Journal of Education Policy* 20 (4): 485-505.
- Karpik, Lucien. 2007. *L'économie des singularités*. Gallimard NRF. Bibliothèque des sciences humaines. Paris.
- Morgan, Kenneth O., éd. 2001. *The Oxford History of Britain*. Oxford University Press. Oxford.
- Naidoo, Rajani. 2008. « L'État et le marché dans la réforme de l'enseignement supérieur au Royaume-Uni (1980-2007) ». *Critique internationale* 39 (2): 47. doi:10.3917/cii.039.0047.
- Polanyi, Karl. 2001. *The Great transformation. The political and economic origins of our time*. Beacon Press. Boston.
- Scott, Joan W. 1994. « Deconstructing equality-versus-difference: Or, the uses of poststructuralist theory for feminism ». In *The Postmodern Turn. New Perspectives of Social Theory*, édité par Steven Seidman. Cambridge: Cambridge University Press.
- Steiner, Philippe. 2005. « Le marché selon la sociologie économique ». *Revue européenne des sciences sociales*, n° XLIII-132 (août): 31-64. doi:10.4000/ress.326.
- Zimdars, Anna. 2012. « The Issues of Access and Inequalities to Higher Education in the UK and the USA ». In *La Maison de la Recherche de la Sorbonne Nouvelle*, Paris.