

**L UNIVERSITE COMME  
QUASI-FIRME ;  
MONOGRAPHIE  
D UNE UNIVERSITE ANGLAISE  
(2012-2013)**

---

*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 cette 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*

---

Les systèmes d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) connaissent en Europe des transformations profondes depuis les années 1980 et la mise en place de politiques néolibérales, l'actuelle Loi de programmation pluriannuelle de la recherche, en France, s'inscrivant dans la continuité de ces politiques. La Grande-Bretagne a ouvert la voie sous le gouvernement Thatcher<sup>1</sup>, qui a procédé à une vague de privatisations (eau, électricité, aéroports) et a imposé le nouveau management public (*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<sup>e</sup> siècle », dans les termes de Claude Allègre (Garcia 2007). Cette politique a été adaptée de façons diverses selon les pays, en rencontrant les dynamiques et les résistances

---

<sup>1</sup> Margaret Thatcher (Parti conservateur) été Premier Ministre pendant trois mandats successifs, de 1979 à 1990.

nationales. L'Angleterre représente sans doute un des cas le plus aboutis de marchandisation de l'ESR en Europe. Dans les années 2000, le Parti travailliste a prolongé les politiques éducatives des gouvernements Thatcher, en organisant la délégation aux établissements d'un certain nombre de responsabilités et de compétences et en mettant en avant les notions d'autonomie, de qualité, de choix, et d'*accountability* (Bell 1999 ; Morgan éd. 2001). Il a poursuivi l'augmentation des frais de scolarité, introduits en 1998, dans l'enseignement supérieur. En 2011, le changement du régime des frais de scolarité a abouti à un triplement du plafond des frais en licence, qui est passé de £ 3 000 à £ 9 000. Cette hausse substantielle a été adoptée malgré des manifestations massives d'étudiant·e·s britanniques, et la majorité des universités se sont alignées sur ce plafond.

Cet article présente les résultats d'une étude de cas menée pendant l'année universitaire 2012-2013, année charnière qui a vu à la fois l'application du nouveau régime de financement de l'enseignement supérieur (triplément des frais d'inscription, disparition progressive des subventions publiques) et la

clôture de l'évaluation nationale de la recherche, le *Research Excellence Framework* (REF). Les résultats du REF déterminent une part majeure des financements publics alloués à la recherche académique, selon des modalités qui avaient évolué par rapport à l'évaluation précédente (le RAE, *Research Assessment Exercise*, de 2008) : en passant du RAE au REF, les scores (et donc les subventions) obtenus par les départements<sup>2</sup> dépendent beaucoup plus fortement 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 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 d'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<sup>3</sup>, 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 en licence, et souvent beaucoup plus en master et en doctorat.

Afin de saisir le processus concret de marchandisation dans son déroulement et ses effets, une étude de cas s'avère heuristique (voir encadré méthodologique<sup>4</sup>). L'université de Ghimwall (nom fictif) est une université relativement grande en nombre d'étudiant·e·s (environ 35 000, dont 25 000 en licence) et de personnel·les (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<sup>5</sup> » (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

---

<sup>3</sup> L'Écosse ayant refusé l'augmentation des frais d'inscription en 2011, le plafond y était resté à £ 3 000 pour les étudiant·es écossais·es et ressortissant·es de l'Union européenne.

<sup>4</sup> Cet article est issu d'un mémoire de M2 soutenu à l'Université Paris IV Sorbonne. L'enquête n'a pas été poursuivie après 2013. Pour des travaux portant sur les années 2010, voir notamment le numéro 37 de la *British Journal of Sociology of Education* (2016) et les articles de C. Eyraud et A. Vinokur (Vinokur et Eyraud 2018) et de R. Brooks (Brooks 2018).

<sup>5</sup> Les citations en anglais ont été traduites par mes soins.

---

<sup>2</sup> Dans les universités anglaises, les départements (*departments*) regroupent enseignement et recherche sur une base le plus souvent disciplinaire. Les départements sont regroupés par domaine au sein des facultés (*faculties*)

établissement renommé et sélectif, et qui attire de nombreux·euses étudiant·e·s étranger·e·s (25 % de la population étudiante), dans leur majorité issues de familles aisées. Elle fait partie du Russell Group, une sorte de lobby constitué des vingt-quatre universités britanniques les plus renommées<sup>6</sup>, qui met en avant son excellence scientifique et ses « liens incomparables avec le monde des affaires et le secteur public » (d'après son site internet). 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.

À partir d'une étude locale, cet article analyse les processus de marchandisation de l'ESR. G. Felouzis et J. Perroton qualifient le secteur français de l'éducation de « quasi-marché » pour souligner l'importance de la régulation étatique et de mécanismes non directement marchands (Felouzis et Perroton 2007). Je propose pour ma part de considérer l'université de Ghimwall comme une « quasi-firme », régulée par l'État mais orientée par la recherche du profit et le maintien d'une position sur des marchés compétitifs. Je défends l'idée que la marchandisation et la transformation de la structure du pouvoir au sein de l'université sont indissociables et se renforcent l'une l'autre : la mutation de l'université renforce le pouvoir des gestionnaires<sup>6</sup>, et ces dernier·es sont des acteur·ices centraux·ales 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 Ghimwall. Puis nous nous pencherons sur les activités cette université 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

L'enquête a reposé sur différentes méthodes d'investigation : des observations menées depuis le point de vue étudiant, une analyse de documents (du HEFCE<sup>1</sup>, du REF<sup>1</sup>, et de l'université de Ghimwall principalement), et des entretiens semi-directifs. 12 entretiens ont été menés avec des enseignant-chercheurs·euses (*academics*) de deux départements aux caractéristiques contrastées, l'un en sciences économique et de gestion, l'autre en lettres et sciences humaines. 10 entretiens ont été réalisés avec les principaux managers de l'institution, les *Senior Officers*, c'est-à-dire les chef·fes des différents services et le dirigeant de l'administration (*Registrar*). Ces *Seniors Officers* ne sont pas des enseignant-chercheurs·euses. Des représentant·es des *academics* siègent par ailleurs au sein de différentes commissions thématiques (les *committees*) qui donnent leur avis sur les orientations et la gestion de l'établissement. Par souci d'anonymat, les enquêté·es (très majoritairement des hommes) sont désigné·es par leur fonction, *Senior Officer* ou *Academic* (enseignant-chercheur), sans autre précision : ce choix découle du constat d'une situation potentiellement conflictuelle révélatrice des tensions produites par les bouleversements des réformes successives.

---

<sup>6</sup>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 (Mountford Zimdars 2016)

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

**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/efficacité, carcan des règles/adaptation rapide, tradition/changement permanent. Cette dichotomie recoupe plusieurs binarités : État/entreprise, financement par l'impôt/financement par la vente d'un produit, accomplissement d'une fonction/recherche du profit, règles formelles/régulation 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 (Scott 1994 : 284). Le discours est « contenu ou exprimé dans des organisations et des institutions aussi bien que dans des mots » (Scott 1994 : 284). La signification est produite et reproduite par des conflits, elle ne va pas de soi. « Déconstruire » le discours 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, [...] 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 néolibéralisme requiert de l'État qu'il organise des marchés, par exemple des marchés de l'éducation, de l'électricité, et qu'il garantisse leur bon fonctionnement. Le *Manifesto* (programme présenté lors de la campagne électorale) du Parti Travailliste 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 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 a montré 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'endettement<sup>7</sup>) 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

<sup>7</sup> 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.

(Durkheim 2015), ainsi que la stabilité du système financier. Il est donc indispensable à une économie de marché (Karpik 2007 ; Polanyi 2001).

Comme le formule S. J. Ball (Ball 2007), l'État est redevenu un agent « 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.). 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 secteur privé.

### **Entre public et privé, 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 toute·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 aux *A-levels*, l'équivalent du

baccalauréat) ; or en Angleterre comme en France, la réussite scolaire dépend fortement de l'origine sociale (Gillborn 2005 ; Mountford Zimdar 2016). 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 fonctionnaires<sup>8</sup> (emploi garanti, progression salariale selon l'ancienneté et suivant une grille) ; ce statut évolue cependant dans le sens d'une « libéralisation », les directeur·rices des départements 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 prend la place de la

---

<sup>8</sup> Dans le cas des enseignant-chercheur·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. La volonté des universités de maximiser leur note au REF les conduit à « reconverter » certains enseignant-chercheur·euses jugé·es peu productif·ives en enseignant·e·s, voire à les licencier purement et simplement. Elle mène aussi à des fermetures et des fusions de départements 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.

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 (Brennan et 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 comme le souligne un enseignant-chercheur :

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

- *Ab 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 public, on est... parce qu'on sert le pays, pas des actionnaires.* » (Senior Officer)

« - Est-ce que vous vous voyez comme un travailleur du secteur public ?

- ... *Oui, jusqu'à... octobre [2012]. Maintenant je ne sais plus.*

- Pourquoi ?

- *Hum... Le revenu que l'université reçoit des étudiant·es à qui j'enseigne est entièrement composé des frais payés par les étudiant·es. Donc mon salaire vient de mon travail d'enseigner aux étudiant·es, vient des frais, il n'y a plus de contribution de l'État au budget de l'enseignement, donc je pense que je suis dans le secteur privé. Mais... mais peut-être que c'est une question de sémantique, je ne sais pas.* » (Academic)

A contrario des doutes exprimés ci-dessus, 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.* » (Senior Officer)

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

Ces managers dépeignent une situation d'entre-deux, en mettant en avant une opposition radicale 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 définit en filigrane comme innovateur, efficace et « adaptable », en d'autres termes comme modèle à suivre. Si ces propos relèvent en partie d'une prise de position politique en faveur de la marchandisation de l'ESR, ils renvoient aussi à une évolution bien réelle de l'université de Ghimwall qui a développé des activités marchandes.

## **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 2011 (avant le nouveau régime des frais) la plus importante source de revenus de l'université (voir ci-dessous), 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 » 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 (voir le Tableau 1 ci-dessous). 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 britanniques ou européen·ne·s étaient au total de 60 millions de livres (soit 13 % des revenus de l'université), ceux acquittés 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 un cinquième 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, le plafond ne s'appliquant qu'aux ressortissant·es britanniques ou de l'Union européenne. En master, les frais de scolarité ne sont plus plafonnés et ils sont différenciés selon la formation : 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. » (Senior Officer)*

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 » (Senior Officer) 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, pour les étudiant·es étranger·es] 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. » (Senior Officer).* Au niveau de l'enseignement, l'université de Ghimwall fonctionne donc 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 travail<sup>9</sup>. Elle perçoit le prix de vente d'un service d'éducation devenu une marchandise ; de plus elle retire d'importants bénéfices 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 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.

L'augmentation des frais de scolarité poursuit et approfondit la transformation du service public d'enseignement en un marché



concurrentiel. Mais la marchandisation de l'université ne s'appuie pas que sur la mutation de l'enseignement : elle prend aussi forme dans le développement d'activités apparemment annexes, qui jouent en fait un rôle décisif à la fois comme sources de revenus et comme processus de socialisation collective à une logique de concurrence et de profitabilité.

### **L'université dédoublée : enseignement-recherche et activités commerciales**

---

#### **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 internationales<sup>9</sup>. 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 individus 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 diplômées étant censé·e·s être plus productives et donc mieux rémunéré·e·s. Dans cette logique, ce qui est central ce n'est

---

<sup>9</sup> La dimension internationale concerne les étudiant·e·s, et dans une moindre mesure les concurrents : d'après les *Senior Officers*, Ghimwall est en concurrence principalement avec les autres membres du *Russel Group* pour attirer les étudiant·e·s britanniques. Elle est en outre en concurrence avec quelques universités étatsuniennes et australiennes pour les étudiant·e·s étranger·e·s.

plus le droit de toutes à bénéficier de l'éducation sur la base de la citoyenneté ou de la résidence (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 « 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·es d'informations diverses et d'offres de stage<sup>10</sup> ; 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<sup>11</sup> ». Il s'agit bien d'appliquer une

---

<sup>10</sup> Il est significatif que toutes les étudiant·es soient par défaut inscrit·es sur la liste de diffusion du Centre des compétences et carrières, mais pas sur celle de la *Student Union*, le syndicat étudiant unique qui gère la vie du campus et la représentation des étudiant·e·s dans les instances de l'université.

<sup>11</sup> Brochure « La vie d'étudiant·e à Ghimwall », 2012.

logique gestionnaire à une personne qui est redéfinie comme « entrepreneur de soi » (Dardot et Laval 2010).

La recherche est elle aussi définie dans les discours des *Senior Officers* et d'une partie des universitaires interrogées, comme un actif à valoriser, au sens figuré (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 elle 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 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* (des petites entreprises créées 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. » (Senior Officer)*

L'université, via Ghimwall Innovation, a créé plus de soixante-dix entreprises en douze ans, dont trente-deux sont encore actives en 2012 et ont un budget cumulé de 4 millions de

livres<sup>12</sup>. 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 avec les chercheur·euses est pensé comme une incitation monétaire à la production de recherche « vendable », qui prend une place financière croissante : Ghimwall a mené une politique de multiplication des brevets à la fin des années 2010 et y a investi des sommes importantes.

### **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 d'une part des services aux étudiant·e·s (cafés, bars, magasins, logement), d'autre part des services à un public large (centre sportif, centre culturel), et enfin des services aux entreprises (location de locaux, organisation de conférences). Comme le dit un *Senior Officer*, 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. Elles 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 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

---

<sup>12</sup> Rapport comptable 2012.

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 reçu des sommes considérables, des bibliothèques, des terres, etc. de leurs anciennes 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. Celui-ci 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@, un site internet de recrutement d'enseignant·e·s et chercheurs·euses, et Ghimwall Intérim, une agence de travail intérimaire qui embauche les étudiant·e·s de Ghimwall. Ces trois organisations sont formellement des entreprises privées dont l'université est l'unique propriétaire. 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. Le Groupe des services commerciaux constitue en fait une sorte de deuxième structure au sein de l'université : elle suit la hiérarchie administrative, mais elle est largement affranchie du contrôle des instances spécialisées – gestion financière, infrastructure, recrutement, etc. – où siègent des universitaires et des *Senior Officers* (*committees*). 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. » (Senior Officer)*

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 privées. 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 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. Lorsque certains services ne sont pas de fait en concurrence avec des entreprises capitalistes, des contrôles et classements servent à instaurer la compétition : le service du ménage des logements étudiants a ainsi été évalué par un « test de performance » qui le comparait avec des prestataires privés. 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. Cette privatisation endogène va de pair avec la « privatisation exogène », c'est-à-dire la sous-traitance d'un service ou la vente d'une unité, à l'instar d'une agence de marketing qui appartenait au départ à Ghimwall. La marchandisation est alors aboutie : l'agence 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.

### **L'homogénéisation des activités commerciales et académiques 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 du HEFCE (l'entité nationale qui supervise les universités), 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*). Jusqu'alors, l'administration centrale de l'université était en charge du budget et finançait le fonctionnement de l'établissement (salaires, locaux, matériel, etc.). Avec la « comptabilité transparente », chaque département d'enseignement dispose de 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, qui 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 (département, service). 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 qui fournit divers services aux étudiant·es et aux entreprises, et qui produit des publications scientifiques (appelées *research output*).

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

« *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]* » (Senior Officer)

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. Sont ainsi clairement exposés les « subventions croisées », c'est-à-dire la reconstitution d'un transfert monétaire des départements bénéficiaires aux départements déficitaires. A la manière d'une entreprise qui doit s'assurer a minima que son budget est équilibré, chaque département est sommé d'équilibrer ses comptes, alors qu'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 bénéfices faits par d'autres disciplines et par les services commerciaux). Une coalition de départements atomisés remplace ainsi une entité collective. Avec une mesure apparemment technique, un changement de règle comptable, s'impose en fait une finalité : la rentabilité de chaque département.

« *La logique de l'outil s'impose à tous 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 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 de la direction de l'université qui traduit des règles et des injonctions (notamment étatiques) en décisions administratives. Les outils vont de pair avec la transformation du vocabulaire et avec celle de la fonction de l'université. Une des manageuses revient sur cette mutation, trop lente d'après elle.

*« 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. » (Senior Officer)*

Dans la marchandisation de l'université, les outils (classements, quantification des performances, comptabilité) sont centraux. Mais ceux-ci sont indissociables des personnes qui les mobilisent et leur donnent sens, à cet égard les dirigeant·es des différents services et de l'université sont des acteurs·ices majeur·es.

### **Les managers comme experts du marché**

---

#### **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 et celles-ci viennent en effet en majorité du secteur privé, et apportent à l'université leurs modes de raisonnement, leurs outils et les objectifs de la gestion privée. 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. Huit des *Senior Officers* sur les dix qui ont été interrogé·es ont réalisé une partie, voire la majorité de leur carrière dans le privé. Dans la transformation de l'université en « fournisseuse de service », à la fois aux étudiant·es et à des entreprises, il n'est pas anodin que plusieurs des managers aient travaillé dans la vente, le marketing ou les relations-clients ; une partie des *Senior Officers* ont une formation en business, management ou finance. 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·es ». 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 assurance de bonne gestion.

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, et dénoncent un fonctionnement archaïque ou inefficace du service public, comme on l'a vu plus haut. Mais si les managers doivent composer avec le fonctionnement du secteur universitaire, c'est surtout l'université qui doit se transformer. La conversion de l'établissement aux modes de fonctionnement du secteur privé suit une véritable stratégie. L'un des moyens de transformer les subjectivités et les pratiques est de favoriser une coopération plus étroite entre l'université et des entreprises privées, ainsi que l'explique un des managers.

*« 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, exiger que l'on ait des entreprises extérieures. » (Senior Officer)*

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

Cette influence du secteur privé se retrouve par ailleurs 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 des chefs d'entreprise ou des dirigeants d'organisation patronale.

### **Imposer et rendre opérationnel l'objectif de profitabilité**

---

Une des opérations cruciales 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 *Senior Officers* interrogé·es 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 davantage d'une habitude sémantique et d'une tactique d'évitement d'un terme polémique que d'une différence de nature.

*« 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. » (Senior Officer)*

Or il s'agit bien, à travers l'objectif de dégager un surplus, d'un fonctionnement de type capitaliste : retirer un profit pour investir afin d'au minimum de maintenir sa position sur le marché, et si possible s'étendre. 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 afin de sortir gagnante de la concurrence de plus en plus forte entre universités, nationalement et internationalement. Le profit (« surplus ») réalisé par l'université a été multiplié par six environ entre 2008 et 2012. 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 la rénovation de bâtiments qui permettent d'entretenir l'attractivité de l'université.

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 HEFCE<sup>13</sup>, 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, [en riant] doubler le nombre d'étudiant·es, 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. » (Senior Officer)*

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·es, et aussi de sa capacité à obtenir des financements et des contrats. Les classements comme le *National Student Survey*<sup>14</sup> 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

---

<sup>13</sup> D'après *An Insider's Guide to Finance and Accounting in Higher Education*, New Joint Negotiation Committee for Higher Education Staff, 2011.

<sup>14</sup> 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.

consensus parmi les managers sur les bénéfiques 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'ESR.

### **La polarisation du pouvoir de décision dans le haut de la hiérarchie et chez les gestionnaires**

---

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·es (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 au niveau de l'établissement et au niveau des départements dont les directeurs·ices (*head*) jouent de plus en plus un rôle managérial. L'université est décrite par plusieurs enquêtés (managers et universitaires) comme ayant « des départements forts, des facultés faibles ». Les facultés sont des instances 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. 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 académique de l'université, ce dernier semble jouer un rôle secondaire dans la gestion de l'établissement. H. Buchbinder observait au début des années 1990 que cette polarisation du pouvoir dans

les universités britanniques dérive du processus de marchandisation :

*« À la fois les syndicats et les Sénats sont de plus en plus écartés, non 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)

Cette polarisation est effective à l'université de Ghimwall. La primauté des questions financières apparaît sur l'organigramme de l'établissement, où le Directeur financier est situé à part, en lien direct avec le Vice-Chancelier, alors que les autres chefs de service rendent des comptes au Registrar. 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 (Registrar, Vice-Chancelier) 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 était justifiée par la nécessité de s'aligner sur la temporalité du secteur privé. Les instances représentatives de l'université – qu'il faut bien se garder d'idéaliser par ailleurs – sont ainsi court-circuitées par des managers qui font figures d'experts du marché.

*« 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. »* (Senior Officer)

En outre, 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). Leur rémunération n'est pas plafonnée, ce qui a par exemple permis en 2013 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 également sensible 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 directeur·ices étaient élu·es par et parmi les membres les plus ancien·es du département. Avec la dévolution budgétaire, les directeur·ices sont en charge de la gestion financière et disposent 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 et les promotions des enseignant-chercheur·euses. Un enseignant-chercheur souligne ce pouvoir du chef de département, par contraste avec l'université où il travaillait auparavant.

*« 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. »* (Academic)

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*. A 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·es et des entreprises avides de « transfert de connaissances », la fonction gestionnaire prend le pas sur la fonction académique.

Marchandisation de l'université et transformation de la structure du pouvoir interne à l'établissement vont ainsi de pair : la première aboutit et entretient une polarisation du pouvoir parmi les managers ainsi qu'une



mutation de leurs fonctions (profitabilité vs. gestion d'un budget), elle produit et s'appuie sur un pouvoir renforcé des directions des départements ; à l'inverse l'évolution du management aux niveaux de la direction central et des départements contribue à transformer l'université en quasi-firme.

## Conclusion

L'université de Ghimwall constitue une quasi-firme : elle n'a pas le statut juridique d'une entreprise privée, mais 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, 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 profitabilité, 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<sup>15</sup>) 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 membres du personnel (académique et personnel dit « support ») 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 promeuvent une marchandisation endogène des universités, c'est-à-dire à leur alignement sur le modèle de la firme capitaliste, ne transforment pas que la répartition des coûts et des bénéfices (délégation budgétaire) : elles transforment également les relations au sein de l'université et sa fonction même, de fourniture d'un service public à vente d'une marchandise.

---

<sup>15</sup> *Quality Assurance Agency*, Agence pour l'assurance qualité. Il s'agit d'une agence formellement indépendante de l'État, créée en 1997. Elle est chargée de définir des standards pour l'enseignement supérieur et de contrôler la conformité des universités à ces recommandations.



**Tableau 1: Budget de l'université de Ghimwall, d'après le Rapport comptable 2012**

	en millions de £	En % des revenus/dépenses
<b>Revenus</b>		
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	
<b>Dépenses</b>		
Salaires et pensions de retraites <sup>1</sup>	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

<sup>1</sup> 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.

## Bibliographie

---

- Apple, Michael W. 1988. « Redefining equality: Authoritarian populism and the conservative restoration », *The Teachers College Record*, vol. 90, n° 2 : 167–183.
- Ball, Stephen J. 2007. *Education plc. Understanding private sector participation in public sector education*, LondresRoutledge.
- Bell, Les. 1999. « Back to the future: The development of educational policy in England », *Journal of Educational Administration*, vol. 37, n° 3 : 200-229.
- Boulet, Elsa et Hugo Harari-Kermadec. 2014. « Le rôle de la quantification dans le processus de marchandisation de l'université. Étude de cas d'une université anglaise », *Politiques et Management Public*, vol. 31, n° 4 : 405-420.
- Brennan, J. et R. Naidoo. 2008. « Higher education and the achievement (and/or prevention) of equity and social justice », *Higher Education*, vol. 56, n° 3 : 287–302.
- Brooks, Rachel. 2018. « The construction of higher education students in English policy documents », *British Journal of Sociology of Education*, vol. 39, n° 6 : 745-761.
- Buchbinder, Howard. 1993. « The Market Oriented University and the Changing Role of Knowledge », *Higher Education*, vol. 26, n° 3 : 331-347.
- Chiapello, Ève et Patrick Gilbert. 2009. « La gestion comme technologie économique », in *Traité de sociologie économique*, PUF., ParisPhilippe Steiner et François Vatin.
- Dardot, Pierre et Christian Laval. 2010. *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, ParisLa Découverte.
- Deem, Rosemary et Kevin J. Brehony. 2005. « Management as ideology: the case of 'new managerialism' in higher education », *Oxford Review of Education*, vol. 31, n° 2 : 217-235.
- Durkheim, Emile. 2015. *Leçons de sociologie*, Paris, PUF.
- Felouzis, G. et J. Perroton. 2007. « Les «marchés scolaires»: une analyse en termes d'économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, vol. 48, n° 4 : 693–722.
- Foucault, Michel. 2004. *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France, 1978-1979*, ParisSeuil.
- Garcia, Sandrine. 2007. « L'Europe du savoir contre l'Europe des banques ? », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 166-167, n° 1 : 80.
- Gillborn, David. 2005. « Education policy as an act of white supremacy: Whiteness, critical race theory and education reform », *Journal of Education Policy*, vol. 20, n° 4 : 485–505.

Gillborn, David. 1994. « The micro-politics of macro reform », *British Journal of Sociology of Education*, vol. 15, n° 2 : 147–164.

Karpik, Lucien. 2007. *L'économie des singularités*, Gallimard NRF., Paris.

Morgan Kenneth O. (éd.). 2001. *The Oxford History of Britain*, Oxford University Press., Oxford.

Mountford Zimdars, Anna. 2016. *Meritocracy and the University. Selective Admission in England and the United States*, London; OxfordBloomsbury Academic.

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 Steven Seidman (éd.) *The Postmodern Turn. New Perspectives of Social Theory*, CambridgeCambridge University Press.

Steiner, Philippe. 2005. « Le marché selon la sociologie économique », *Revue européenne des sciences sociales*, XLIII-132 : 31-64.

Vinokur, Annie et Corine Eyraud. 2018. « Le “Higher Education and Research Act 2017” : acte de décès du service public de l'enseignement supérieur en Angleterre ? », *Droit et société*, vol. 1, n° 98 : 113-138.