

# Faiblesses de l'École et conquête du marché

**Agnès Perrin-Turenne, Claude Bisson-Vaivre, Isabelle Klépal**

DANS **ADMINISTRATION & ÉDUCATION** 2023/4 N° 180, PAGES 51 À 59  
ÉDITIONS **ASSOCIATION FRANÇAISE DES ACTEURS DE L'ÉDUCATION**

ISSN 0222-674X

DOI 10.3917/admed.180.0051

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-administration-et-education-2023-4-page-51?lang=fr>



**CAIRN · INFO**

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



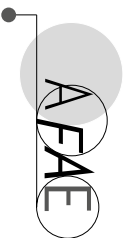
**Distribution électronique Cairn.info pour Association Française des Acteurs de l'Éducation.**

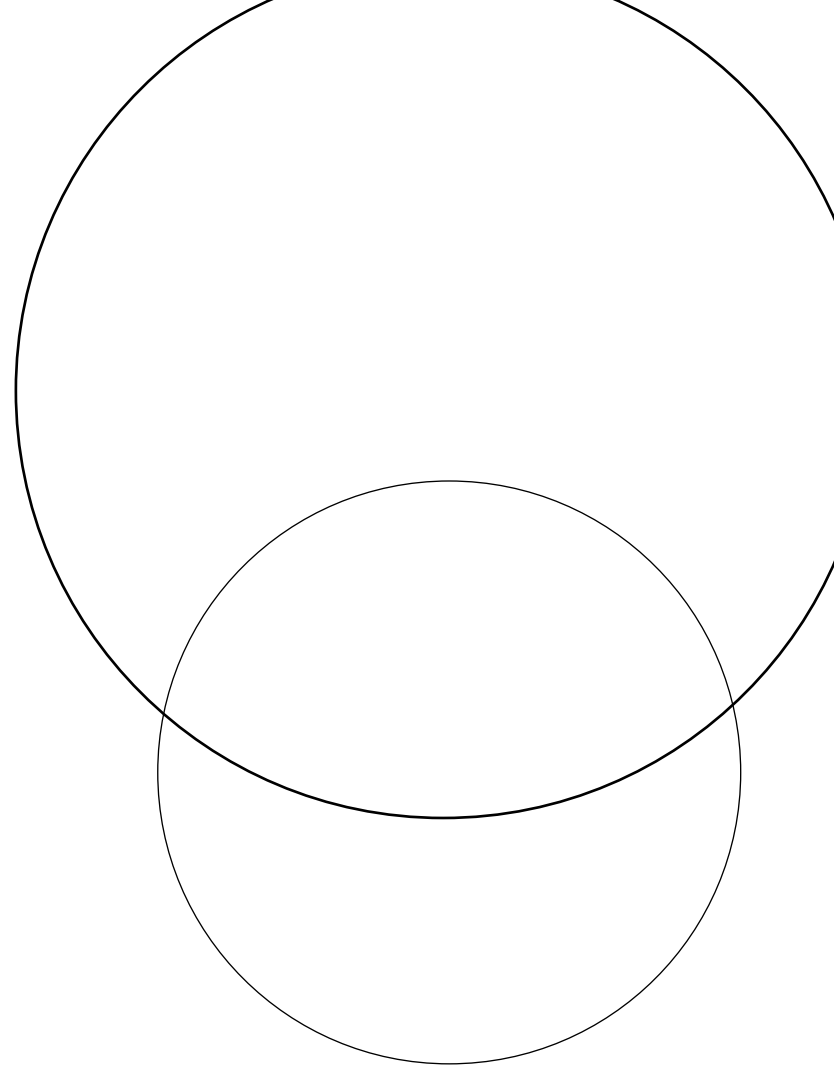
Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

## PARTIE II

# ENTRE BESOINS, OFFRES ET DÉPENDANCE





## Faiblesses de l'École et conquête du marché

Agnès PERRIN-TURENNE

*Interview réalisée et transcrite par l'équipe de coordination*

---

*De nombreuses entreprises commerciales (Acadomia, Anacours, Complétude, Cours Legendre, Superprof...) accompagnent des élèves : à côté, en complément, en supplément, en substitution de l'École ? Tous les niveaux sont concernés, du CP à l'université, avec même une incursion à l'école maternelle. Cours à domicile, en ligne, en centre, coaching, etc., de multiples modalités sont proposées. Entre start-up de l'e-learning et poids lourds du soutien scolaire comme Acadomia, la concurrence se fait rude, on observe la compétition des encarts publicitaires très accrocheurs, révélant un marketing offensif très inhabituel dans le monde feutré de l'Éducation nationale. Agnès Perrin-Turenne a été chargée de développement à Acadomia et dirige désormais la Tony Parker Adéquat Academy, structure privée de sport-études ; elle nous expose son point de vue sur la création et le développement de telles entreprises.*

---

En début d'entretien, Madame Perrin-Turenne a fait part de son parcours, depuis son expérience d'enseignante et de chef d'établissement de l'Éducation nationale, la création d'une première entreprise de soutien scolaire puis l'intégration dans le groupe Acadomia où elle a assuré des missions de développement, jusqu'à la création du lycée privé hors contrat qu'elle dirige actuellement, la Tony Parker Adéquat Academy. En retraçant cette évolution professionnelle du public au privé avec une forte motivation entrepreneuriale, Madame Perrin-Turenne a exprimé sa vision de l'éducation et ses convictions en termes de services à rendre aux familles. Ne pouvant publier l'intégralité de l'entretien dans cette revue, nous invitons les lecteurs à consulter le site

de l'AFAE, où ils trouveront le détail de ce parcours et les réponses à quelques questions non transcrites ici.

***Qu'est-ce que propose une entreprise comme Acadomia ou une structure comme celle que vous dirigez actuellement, et que ne proposent pas les structures associatives ou le système éducatif lui-même ?***

Il y a une réalité de marché avec une grande part de marché au noir, un gros marché parallèle de cours qui se crée, me semble-t-il, pour deux raisons. D'abord la carrière d'enseignant n'est pas très rémunératrice et se trouve plutôt dégradée, en valorisation comme en rémunération, par rapport à une autre époque. Cette réalité de marché fait que spontanément beaucoup de professeurs, enseignants, étudiants donnent des cours particuliers. Acadomia a surfé sur ce constat-là pour structurer un marché officiel, rémunérateur puisque c'est une entreprise, mais aussi avec l'argumentaire que c'était une façon de lutter contre le marché au noir, puisque les enseignants, étudiants ou autres, allaient être déclarés. Par ailleurs, ce qu'apporte peut-être Acadomia, c'est une sorte de valorisation du soutien scolaire, au sens où ce n'est pas pour les mauvais élèves ou les élèves en difficulté, mais c'est parfois dans un objectif de performance qu'Acadomia est sollicité, avec la recherche d'un niveau supérieur et non pas en compensation d'un niveau non acquis, du moins pour de nombreuses familles. Et troisième volet peut-être aussi, c'est la prise en charge des problématiques de la famille, et pas seulement du jeune apprenant. Des relations se créent avec les parents demandeurs et sur cet aspect-là, Acadomia offre une dimension de relationnel et de service qui n'existe pas ou existe moins dans d'autres propositions.

***Diriez-vous que vous vous positionnez par rapport à des faiblesses ou des manques de notre système éducatif ?***

Nous nous positionnons par rapport à la réalité d'un marché, j'insiste bien : il existe de fait. Ensuite possiblement, oui, par rapport à une incompréhension que j'ai moi-même connue en tant qu'enseignante : il y a une forme de préservation de l'École en son sein, qui est peut-être nécessaire ; néanmoins, beaucoup de familles se sentent exclues de la relation à l'École [...]. Les familles sont très demandeuses, notamment les familles monoparentales ou un peu isolées ; or ce relationnel et cette sécurisation ont peut-être du mal à se faire au niveau de l'Éducation nationale, avec une sorte de crainte associée à la préservation nécessaire que j'évoquais. Peut-être qu'à côté, le système privé transgresse cela et parvient à ce que le soutien scolaire ne soit pas stigmatisé ; il en fait quelque chose de positif avec des objectifs de performance et d'amélioration, mais aussi d'apaisement et de relation. Beaucoup de familles chez Acadomia

sont en recherche de conseils, évidemment sur l'orientation, mais aussi de façon plus large que la seule demande de soutien scolaire. Ce sont des conseils éducatifs, par exemple : « *Mon fils est agité. Quel sport doit-il pratiquer ?* » Pour tous ces questionnements-là des familles – aussi parce que la famille explose en partie avec différentes situations –, Acadomia apporte une sorte de relais supplémentaire, ni unique ni suffisant mais un relais que la famille peut actionner pour accompagner son enfant et l'éduquer au sens très large.

***Si les familles vont ainsi vers vous, est-ce que cela ne porte pas un risque de creuser pour elles la distance avec le système éducatif et d'introduire une certaine défiance ?***

Vraiment, je vous livre mon vécu et la réalité que je perçois. Autant peut-être, il y a une sorte de méfiance entre la marque, le groupe Acadomia, et l'Éducation nationale au sens global, autant sur le terrain, de nombreux responsables d'agence – il y a plus de 120 agences Acadomia – connaissent les chefs d'établissement et travaillent avec eux. C'est même parfois le chef d'établissement qui sollicite Acadomia ou va proposer à la famille une solution privée. Il n'y a pas tant d'opposition que ce qu'on pourrait imaginer. J'ai dirigé huit établissements scolaires privés hors contrats, et nous étions en collaboration avec les autres établissements scolaires, parce que notre proposition est différente et qu'elle est acceptée comme telle. Et puis évidemment, on est en lien avec les rectorats<sup>1</sup> dont nos établissements dépendent, donc il n'y a pas tant d'opposition et de méfiance que cela, sur le terrain du moins ; c'est différent au niveau de la grande institution et des grands groupes.

***Concernant les attentes des familles, sentez-vous une évolution qualitative ces quinze ou vingt dernières années ?***

Oui, un élargissement des attentes, c'est certain ! Ce qui angoisse terriblement les parents, c'est l'orientation et Parcoursup. Bien sûr qu'il se fait des choses dans les établissements scolaires, mais les parents ne sont jamais rassasiés, ils ont besoin d'un double voire d'un triple conseil. Donc ils vont faire appel à Acadomia, entre autres, ou encore à des agences spécialisées et même à des

1. NDLR : Un établissement scolaire privé hors contrat doit déclarer son ouverture au recteur de l'académie où il s'installe. Le recteur, le maire, le préfet et le procureur de la République peuvent s'opposer à l'ouverture de l'établissement dans l'intérêt de l'ordre public et de l'ensemble des règles et principes fondamentaux du droit ou de la protection de l'enfance et de la jeunesse. Les établissements hors contrat sont inspectés dès la 1<sup>re</sup> année de leur fonctionnement, sur le plan administratif et pédagogique. (Service-public.fr, vérifié le 23 juin 2023).

coachs pour avoir des informations sur l'orientation, particulièrement quand il s'agit de renseigner Parcoursup, période vraiment cruciale.

Il y a également tous les parents désespérés par rapport à leur enfant en situation de handicap, léger ou lourd, un enfant hyperactif par exemple, qui recherchent des solutions. Ils nous disent qu'ils ne sont pas compris, pas écoutés, que les décisions prises ne leur conviennent pas ou du moins, qu'ils ont envie d'être leaders de l'accompagnement de leur enfant. Ces parents recherchent des solutions à taille humaine, avec des petits groupes et une attention toute particulière à leur enfant. Nous avons de plus en plus de familles qui nous sollicitent pour ces situations. Il y a aussi tout le volet de la phobie scolaire : beaucoup de familles et beaucoup de jeunes viennent vers nous à la suite de pressions et de phobies scolaires fortes. Ils recherchent des structures, soit pour faire l'école à la maison avec le besoin d'une structure accompagnatrice, soit pour d'autres formules plus personnalisées pour leur enfant. Tout cela est très nouveau, très récent, mais franchement très puissant. Pour le reste, encore une fois, je crois que l'éclatement familial, avec des oppositions et des difficultés, crée le besoin, pour l'enfant et pour les parents concernés, d'une sorte de structure médiatrice qui peut apaiser. Et peut-être que l'institution École fait peur à ces parents, ils ne se livrent pas parce qu'ils craignent que ça stigmatise leur enfant ; ils cherchent alors dans une structure parallèle de la compréhension, de l'écoute, éventuellement du soutien et de l'aide.

***Qu'est-ce que vous apportez ? Quelles sont les ressources dont vous disposez pour lever ces angoisses ou tenter de le faire ?***

Il faut comprendre qu'Acadomia ne dispense pas seulement des cours. Nous avons procédé à un recrutement de conseillers et conseillères d'orientation et nous avons construit toute une ingénierie d'orientation qui a été élaborée et écrite, avec notamment des stages de méthodologie spécifiquement associés à un objectif d'orientation. Et cela peut aller très loin, jusqu'à renseigner Parcoursup avec l'enfant et sa famille.

***Qui sont vos conseillers d'orientation et plus généralement vos enseignants ?***

Parmi nos enseignants, il y a en gros trois populations : des enseignants en poste à l'Éducation nationale qui ont un revenu complémentaire avec Acadomia, des professeurs retraités qui ont encore envie d'enseigner, et toute une population d'étudiants d'écoles supérieures pour qui enseigner et avoir une expérience Acadomia, c'est plutôt bien dans le CV, c'est un premier job à forte valeur ajoutée [...]. À côté de ces trois populations principales, nous avons aussi quelques personnes issues du secteur privé, chefs d'entreprise, ingénieurs ou

autres, qui ont envie de transmettre ; c'est pour eux un petit complément qui leur permet de recevoir beaucoup en échange. La force d'Acadomia ou du moins sa prétention, c'est de dire que l'entreprise va trouver non pas un enseignant pour le jeune, mais de trouver l'enseignant qui lui correspond. Ce n'est pas toujours le plus expérimenté, parfois le jeune préfère être avec un étudiant parce qu'il va être plus cool, il va pouvoir se livrer davantage alors qu'avec la posture d'un professeur classique, le soutien scolaire est un peu rejeté [...]. Concernant les conseillers d'orientation, c'est un petit peu la même chose. On a des personnes en situation de retraite et d'autres qui sont actifs et qui vont nous donner un petit peu de temps supplémentaire.

***D'un point de vue sociologique, qui sont vos élèves ?***

***Vous avez parlé de contexte familial éclaté, d'inquiétude, mais les services sont payants. Les familles sont-elles aidées ?***

Concernant Acadomia, la population peut être globalement qualifiée de CSP+ mais nous avons aussi des familles qui ne le sont pas du tout et qui se privent beaucoup, font d'énormes sacrifices pour aider leur enfant. Je ne peux pas vous donner le ratio mais je vous assure que ce n'est pas négligeable. Il y a beaucoup de familles qui sont préoccupées, qui sont perdues et qui vont peut-être sacrifier des vacances ou autre chose pour offrir de l'aide à leur enfant. En ce qui concerne les aides, d'abord il y a la réduction d'impôts – en plus maintenant, c'est une prise en charge à la source donc il n'y a plus d'avance à faire comme auparavant<sup>2</sup> – mais il y a aussi les cours en distanciel et les stages ; les stages ne coûtent pas très cher [...]. Certes, nous avons une majorité de familles aisées mais aussi beaucoup de familles qui n'ont pas de gros revenus et qui vont quand même privilégier l'aide à leur enfant. Je ne sais pas pourquoi ces dernières ne se tournent pas vers les associations mais c'est un fait, elles choisissent ce système privé.

Concernant la structure que je suis en train de développer sur le sport-études, c'est différent. Nous travaillons avec des entreprises privées, des gros partenaires qui nous permettent de proposer un système de bourses. Nous avons donné des bourses pendant trois ans à des jeunes – selon le foyer fiscal, cela peut représenter de 20 % à 100 % du coût global –, afin que ceux qui n'ont pas les moyens puissent quand même faire leur cursus.

2. NDLR : Dispositif « Avance immédiate du crédit d'impôt services à la personne » mis en place en janvier 2022 après expérimentation à Paris et dans le département du Nord.



***Pourquoi l'offre de services d'entreprises comme Acadomia évolue-t-elle aujourd'hui vers davantage de propositions collectives ?***

Je pense que nous avons une génération qui est habituée à cela, avec l'idée communautaire, les réseaux sociaux, les étudiants sont en colocation. C'est un peu tout ce côté collectif qui est recherché mais avec de nouveaux types de communautés. Si je reviens au sport, c'est beaucoup cela : il y a la famille, l'école, mais chaque jeune a une sorte de référentiel qui lui est propre. Quand ça ne se passe pas toujours bien à l'école et à la maison, Acadomia peut proposer une autre « famille » dans ces centres pédagogiques, parce qu'il y a d'autres jeunes, d'autres enseignants qui ne vont pas juger, qui ne sont pas là pour sévir, mais pour accompagner, pour écouter, pour comprendre. Un peu comme pour certains jeunes, un club de foot ou un club de basket va être aussi une seconde famille. C'est tout ce côté convivial, communautaire, d'encadrement et de préservation aussi, qui est important.

***Mais des associations ont eu les mêmes motivations que celles que vous évoquez ici. Donc dans ce monde concurrentiel, sur quoi se fondent les stratégies commerciales des entreprises comme Acadomia ?***

Je ne sais pas pourquoi les familles ne se tournent pas vers les associations. Déjà, je ne sais pas si elles en ont toutes à disposition à proximité. Et elles considèrent peut-être les associations comme appartenant à l'univers de l'Éducation nationale, avec une forme de confusion. Mais par ailleurs, et ça c'est du marketing, Acadomia arrive à renverser les croyances en affirmant que le soutien scolaire n'est pas pour les mauvais élèves, en le rendant plus sexy, plus attractif, plus disruptif. Nous avons aussi cette problématique de toutes les start-up et du développement de la Tech, on a là une transposition de ce que je vous disais par rapport au marché au noir. Beaucoup d'enseignants, sur Leboncoin ou sur d'autres structures dédiées, proposent leurs services de cours. C'est vraiment une réalité, qui n'est d'ailleurs pas nouvelle au sein de l'École : il y a toujours eu le professeur de mathématiques qui a proposé des cours de maths. Mais ça se faisait un peu sous le manteau et pas toujours à titre gracieux. Donc, sur cette base-là, des structures Tech ou des entreprises comme Acadomia ont structuré le marché, je ne sais pas si elles l'ont favorisé. Mais au sein des écoles, et particulièrement quand il y a une pression sur des notes, sur l'obtention des mentions au bac et autres, c'est peut-être là que les associations ne répondent pas au besoin des familles. À l'école, on veut faire croire que tout peut se faire sans supplément, alors que les familles, de manière très pragmatique et peut-être exponentielle, vont penser que s'il faut un supplément, elles vont le trouver dans des structures privées.

***Pour avoir été attirés – comment ne pas l'être ? – par les publicités Acadomia, il nous semble évident que l'entreprise surfe sur les émotions. Mais pour les enseignants, est-ce que gagner plus permet de mieux prendre en compte les émotions des élèves ?***

Les enseignants ne recherchent pas seulement un complément de rémunération, beaucoup se plaignent des effectifs extrêmement lourds de leurs classes et du manque de moyens, cela fait partie des marronniers. Or ce qu'offre Acadomia c'est du cours particulier, des petits groupes et pour l'enseignant c'est une façon de retrouver le cœur, la raison d'être de son métier d'enseignant, le plaisir de la transmission. Et ça, effectivement c'est de l'ordre de l'émotion, c'est plus que du financier : une structure accueillante, belle, six à dix jeunes maximum, une autre équipe aussi. C'est dans le secteur privé mais dans de bonnes conditions. Et comme les enseignants souffrent parfois du dédain des parents, ce qui est paradoxal car les familles recherchent de la relation, il se sentent considérés ici, ils ont les moyens et le temps de bien faire. Je pense que c'est aussi pour eux une manière de se ressourcer, de se régénérer et de se sentir pleinement dans leur mission [...]. La rémunération dans le système privé n'est pas très élevée, elle est même parfois inférieure à celle de l'heure dans le public, pour un professeur agrégé, par exemple. C'est donc un complément mais dans de bonnes conditions. De plus, le retour des parents est très positif, ce qui est gratifiant pour l'enseignant. Avec des petits groupes, l'impact de l'enseignant sur chaque jeune est très fort, il n'est pas dilué et c'est très important pour l'enseignant.

***Vous avez abordé les questions de motivation des enseignants et étudiants à vous rejoindre, mais est-ce que vous exercez une régulation ? Est-ce que vous évaluez les pratiques ?***

Encore une fois, il faut faire la distinction entre mes deux carrières : à Acadomia, le niveau d'études demandé aux intervenants est de bac + 3 attesté minimum, avec toutes sortes de profils, et nous effectuons des bilans avec les familles, avec les jeunes, sur la qualité de l'enseignant. Les établissements privés hors contrat, vous le savez, sont soumis à l'agrément par l'État et donc avec inspection : projet pédagogique, proposition des profils enseignants, etc., comme pour un établissement privé sous association. La seule différence, c'est que le recrutement dépend du chef d'établissement, il est libre au sens où il n'est pas imposé par l'institution. Mais il y a les mêmes exigences qu'ailleurs : les enseignants, oui, sont recrutés et contrôlés et si l'un ne convient pas, nous avons vraiment la possibilité de le faire partir au lieu de le déplacer d'un établissement à un autre. Les familles entendent beaucoup cela aussi. Par ailleurs, nous savons que le harcèlement scolaire fait énormément peur aux familles, elles estiment

qu'elles ont le droit d'agir et de pouvoir choisir aussi, de ne pas devoir tout accepter de l'institution sans pouvoir tenir leur place de parents. Donc, concernant la phobie et le harcèlement scolaires, les familles sont en recherche de structures à dimension humaine, qui vont permettre de repositionner leur enfant dans l'apprentissage. Et quand il y a rupture avec l'institution, il faut trouver une autre voie... Les familles questionnent beaucoup sur ces sujets-là et n'obtiennent pas, semble-t-il, les réponses ou toutes les sécurités qu'elles attendent. Avec parfois des caricatures : « *De toute façon, ce prof-là qui est odieux, tout le monde le sait, il reste ; ou alors s'il part, il va aller dans l'établissement à dix kilomètres* ». Toutes ces histoires ont un impact négatif sur la vision que les familles ont de l'institution, c'est pour cela qu'elles s'en méfient parfois et se tournent vers le secteur privé, avec ses défauts aussi, bien évidemment, mais avec le sentiment qu'elles pèsent dans le choix.

### ***Une structure comme la vôtre reste-t-elle très attachée au diplôme ?***

Oui, absolument, un bachelor, un master ou un BTS, c'est hyper important et en France, on reste très académique de ce point de vue, mais il me semble nécessaire de construire autre chose que du « tout ou rien ». Beaucoup de jeunes abandonnent en cours de route [...], or ceux qui ont fait du théâtre ou un sport à haut niveau ont développé des compétences, de la résilience notamment, et cela fait partie intégrante de ce qu'ils sont, cela contribue à leur parcours et ce sera utile à leur métier. Malheureusement en France, ce n'est pas assez reconnu. Dans le modèle anglo-saxon, ces compétences ainsi que la référence de l'école d'origine sont plus importantes que le diplôme. Je pense qu'il y a un entre-deux possible. Tout ce que le jeune aura pu développer, en mentorat, en milieu associatif ou autre, doit faire partie de son *curriculum vitae*, pas seulement quand il candidate en entreprise, mais également tout au long de son parcours d'étudiant. Cette mise en valeur me semble insuffisante et il ne faut pas attendre les échéances du diplôme ; chaque année doit être certifiante avec la reconnaissance d'acquis de compétences [...].

### ***Comment d'après vous, peut-on envisager la compatibilité d'une certaine marchandisation de l'éducation avec l'idéal républicain d'égalité et de cohésion sociale ?***

Je fais toujours le parallèle avec l'univers de la santé. En France, on a un des meilleurs services de santé publique, il est non discriminant. Il n'en reste pas moins fragile et en souffrance et je pense que la cohabitation des deux secteurs, public et privé, est tout à fait possible. Pourquoi opposer les deux mondes ? Ils ont au contraire à s'additionner et s'enrichir. Quant à l'égalité, je ne suis pas certaine

qu'elle existe, même dans le service public, certains dysfonctionnements font que l'égalité des chances n'est pas une réalité partout. Au lieu d'opposer et de stigmatiser, essayons au contraire de voir ce qu'il y a de bien, de faire en sorte que notre modèle éducatif soit solide, fiable et porte l'ensemble des besoins de la population, mais qu'il soit aussi agile et performant. Quand j'étais enseignante, je souffrais de me sentir en quelque sorte sans contrainte d'efficacité, je pouvais faire un peu ce que je voulais [...]. Dans le monde de l'entreprise, j'ai vraiment appris à rendre compte sans arrêt et à donner des objectifs. Je trouve que ces notions permettraient de mieux se comprendre et qu'il serait intéressant de permettre des allers-retours entre le secteur privé et le secteur public en termes de carrière possible. S'il y avait une meilleure porosité entre les deux secteurs, au lieu de cette radicalité, ce serait bénéfique pour les jeunes et même pour préserver non pas l'institution pour l'institution, mais pour préserver l'éducation, la transmission. Je pense qu'il n'y a rien de pire que la méconnaissance et la méfiance de l'autre.<sup>3</sup>

Agnès PERRIN-TURENNE

*Directrice de la Tony Parker Adéquat Academy*

*Interview réalisée par Claude BISSON-VAIVRE, Alain BOUVIER et Isabelle KLÉPAL*



3. Cet article est disponible en version longue en ligne à cette adresse : <https://www.afaefr.fr/colpementsrevue/faiblesse-de-lecole-et-conquete-du-marche-a-perrin-tenne/> ou en scannant le QR code ci-dessus.

