

BRAND STRATEGIES IN SECONDARY SCHOOLS, BETWEEN COMPLEMENTARITY AND COMPETITION : AN ECONOMIES OF WORTH' APPROACH

LISA D'ARGENLIEU*, SARAH BENMOYAL-BOUZAGLO & DENIS GUIOT*****

*lisa.lucas-sohet@dauphine.psl.eu, PhD student, Université Paris Dauphine – PSL, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75116 Paris, CNRS UMR 7088 – Dauphine Recherches en Management (DRM)

**sarah.benmoyal@u-paris.fr, Professor, Université Paris Cité 45 rue des Saints-Pères - 75006 PARIS, LIRAES URP 4470

*** denis.guiot@dauphine.psl.eu, Professor, Université Paris Dauphine – PSL, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75116 Paris, CNRS UMR 7088 – Dauphine Recherches en Management (DRM)

STRATEGIES DE MARQUE DANS LES COLLEGES, ENTRE COMPLEMENTARITE ET CONCURRENCE : APPROCHE PAR LES ECONOMIES DE LA GRANDEUR

Résumé : La cohabitation d'un système éducatif public et privé dans le secondaire nécessite le développement de stratégie de marque à l'échelle institutionnelle, pour défendre les écoles publiques (Wæraas, 2008). Les marchés concurrentiels locaux nécessitent des mécanismes de gestion de la concurrence par établissement (Delvaux & Van Zanten, 2006). Ainsi, les marques scolaires de chaque établissement se développent pour répondre à une concurrence qui met en défaut tous les établissements dans leur double besoin d'optimiser le nombre d'élèves total et d'attirer des élèves de bon niveau (Obin & Zanten, 2010). Les parents cherchent une école qui corresponde à la vision qu'ils s'en font, en matière de rôle et de notion de réussite pour l'enfant. Une première analyse a été faite au regard des économies de la grandeur et a permis d'identifier trois visions de l'école : expressive, réflexive et instrumentaliste. Cette recherche s'intéresse à l'analyse des réponses en matière de stratégie de marque des différentes parties prenantes des collèges dans ce cadre théorique. Par des entretiens et l'analyse de données secondaires, nous identifions différentes stratégies d'ajustement de l'offre à la demande dans un marché en partie officieux (Felouzis & Perroton, 2007) et profondément idéologique (Greaves et al., 2023).

Mots clés : marketing scolaire, marque publique, économies des mondes, parties prenantes, stratégies de marque.

Abstract: The coexistence of a public and private education system in secondary schools requires the development of branding strategies at institutional level to defend public schools (Wæraas, 2008). Local competitive markets require mechanisms for managing competition at school level (Delvaux & Van Zanten, 2006). As a result, the school brands of each school develop in response to competition, which challenges all schools in their dual need to optimise the total number of pupils and attract pupils of the right standard (Obin & Zanten, 2010). Parents are looking for a school that matches their vision of it, in terms of its role and the notion of success for their child. their children. An initial analysis of the economies of three visions of school: expressive, reflective and instrumentalist, reflective and instrumentalist. This research focuses on analysing the branding responses brand strategy responses of the various college stakeholders within this within this theoretical framework. Through interviews and secondary data analysis we identify different strategies for adjusting supply to demand in a market that is partly unofficial (Felouzis & Perroton, 2007) and deeply ideological (Greaves et al., 2023).

Keywords : school marketing, public branding, economies of worth, stakeholders, brand strategies.

INTRODUCTION

Malgré tous les efforts de mise en place de l'école unique (Loi Haby, Art 2, loi du 11 juillet 1975), les parents développent des stratégies pour éviter certaines écoles (van Zanten, 2009b). Au-delà de la différenciation du public au privé, nécessitant le développement de stratégie de marque à l'échelle du domaine public pour éviter la fuite vers le privé (Wæraas, 2008), les marchés concurrentiels locaux, y compris entre établissements publics, nécessitent des mécanismes de gestion de la concurrence par établissement (Delvaux & Van Zanten, 2006). La recherche sur les stratégies de marque scolaire s'est principalement intéressée aux territoires avec une politique de choix scolaire explicite (Greaves et al., 2023), où le marketing est en grande partie assumé, voire professionnalisé (McDonald et al., 2019). Cependant, la littérature en sciences de l'éducation en France montre un questionnement clair sur l'analyse de ce choix scolaire officieux, voire par contournement de la loi (Felouzis et al., 2013). Les écoles sont également amenées à attirer les parents ou à les retenir pour éviter la baisse de la mixité sociale et des effectifs par la construction d'une identité distincte et spécifique (Draelants & Dumay, 2011) qui répond aux critères de la marque scolaire tels que définis dans des contextes de choix scolaires libres (DiMartino & Jessen, 2016). Cependant, l'ambiguïté des politiques à ce sujet, en France, rend la différenciation imposée, subie et non acceptée et choisie (Draelants & Dumay, 2011). Les études en France n'évoquent que quelques stratégies de différenciation (Felouzis & Perroton, 2007). Cependant, ces stratégies sont sources de tension au sein de la communauté éducative, à la fois entre les familles et les écoles mais également entre les écoles. Le choix des parents de l'école de leurs enfants est expliqué par trois visées, explorées par le cadre des économies de la grandeur (van Zanten, 2009a), il est intéressant de questionner les stratégies de marque scolaire au regard de ce cadre théorique, d'interroger la place des valeurs et de la vision de la société dans un contexte de préparation des prochaines générations à l'intégration de cette société. Ceci nous permettra d'identifier la façon dont un marché non officiel se structure par les valeurs attribuées à son objet profondément idéologique, ici l'école.

REVUE DE LITTÉRATURE

Du marketing scolaire à la marque scolaire. L'enjeu du marketing scolaire a été exploré dans des contextes de choix scolaires forts, comme la Suède ou les Etats Unis pour les niveaux secondaire et primaire (Greaves et al., 2023). Dans le cas de la France, le choix scolaire y est peu assumé mais existant (Ballion, 1986; Obin & Zanten, 2010) et la marchandisation du secteur questionne les chercheurs et les politiques publiques (Felouzis & Fouquet-Chauprade, 2023). L'ambiguïté des politiques françaises à cet égard, marqué par les allers retours des réformes sur la flexibilité de la carte scolaire, rend ce terrain d'autant plus intéressant que l'identité d'un établissement n'est pas poussé par le gouvernement (Draelants et al., 2016). L'objectif de l'Etat est avant tout une cohabitation des écoles dans un contexte de carte scolaire attribuant une école à chaque élève et de l'école unique par la Loi Haby (1975). Trois types de marchés scolaires sont identifiés dans la littérature en sciences de l'éducation (Felouzis et al., 2013) : le marché officiel qui oppose public et privé et le marché officieux et opaque qui se cache « derrière un cadre légal qui dit contraindre le choix de l'école » (Barbana, 2016, p. 197) (e.g. déménagement ou dérogations) et les cas où les financements dépendent de la quantité d'élèves attirés par l'école. Les écoles ont besoin de garder leur nombre d'élèves pour ne pas baisser leurs ressources, compétition de premier ordre, et d'avoir des élèves propices à réussir scolairement pour améliorer le prestige de l'établissement, compétition dite de second ordre (Obin & Zanten, 2010).

Dans la littérature en marketing scolaire, le marketing est assumé et le choix scolaire une décision politique (Greaves et al., 2023). La marque scolaire se manifeste comme n'importe quelle marque marchande, à travers un logo, une vision, un slogan (DiMartino & Jessen, 2016). Dans le cas français, la terminologie n'est pas utilisée, tout comme dans certaines ONG (Stride & Lee, 2007). La résistance terminologique y est due à une répulsion de l'idée de compétition et une volonté de ne pas réduire l'identité à une vision marketing (Hand et al., 2022). L'approche du monde marchand y est perçue comme dénigrante pour le secteur éducatif, y compris dans les territoires où il est assumé, mais nécessaire dans ces contextes (Oplatka & Hemsley-Brown, 2012). Pour le cas de la France, aucun papier n'a questionné la présence de la marque dans le contexte des écoles primaires et des collèges, dont le caractère officieux du marché le rend différent et intéressant. Les papiers en sciences de l'éducation qui traitent du marché expliquent cette nécessité comme rempart à la perte en effectif face au privé (Ballion, 1986) et une réponse aux « minorités choisissantes » (Héran, 1996). La différence entre les établissements dans leurs stratégies y est évoquée : il y a ceux qui visent l'excellence scolaire et ceux qui ne peuvent pas et « bricolent » avec différentes propositions « qui ne saurait être qu'une politique de packaging » (Felouzis & Perroton, 2007, p. 707). Mais est-ce bien cela ? Quatre stratégies différentes des établissements ont pu être identifiées et nous nous intéressons aux justifications de ces stratégies en matière de besoins de pluralités de réponse à la demande des familles.

La marque permet la réussite sur un marché concurrentiel (Abimbola & Vallaster, 2007) mais le terme fait résistance dans les secteurs où il est perçu comme néfaste à l'intégrité des valeurs d'une organisation (Stride & Lee, 2007). Dans le cas des ONG, ce contournement du terme rend difficile la mise en place d'une stratégie qui permet une claire identification des valeurs de l'organisation, traduite par la marque. Cette problématique n'existe pas dans le cas de la marque scolaire dans les cas étudiés, puisque les articles traitent de pays où le marché scolaire est ouvert dès le secondaire (Greaves et al., 2023) ou de la marque scolaire dans le supérieur (e.g. Bunzel, 2007; Chapleo, 2010; Clark et al., 2020). La marque scolaire française nous apparaît à mi-chemin entre la marque publique et la marque scolaire déjà théorisée, dans la mesure où l'attractivité des écoles ne relève pas uniquement d'un pur objectif d'attractivité—mais également du sens à donner à un service public et de la vision à transmettre (Greaves et al., 2023), ce qui la rapproche des objectifs de la marque publique (Wæraas, 2008). L'orientation marque du secteur public est justifiée par un besoin de promotion de valeurs au-delà de la profitabilité (Gromark & Melin, 2013), ce qui répond aux problématiques de la littérature sur les marchés scolaires (Felouzis & Perroton, 2007).

Cadre théorique des économies de la grandeur. Dans la littérature en sciences de l'éducation, les tensions idéologiques sont étudiées pour comprendre les différentes visées des parents pour leurs enfants, qui guide le choix scolaire. Le cadre théorique qui y est utilisé est celui des économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991). Les visées individuelles identifiées sont réflexive, instrumentaliste et expressive (van Zanten, 2009a). La visée réflexive, portée sur l'enrichissement intellectuel, appartient au monde civique. L'idéal est le développement d'un citoyen doué d'un esprit critique vif. La visée instrumentaliste appartient à la cité marchande et correspond à la concentration sur les acquisitions et les stratégies d'accroissement des opportunités. La dernière visée, le moratoire expressif, appartient à la cité inspirée, au bien-être. Cependant, pour les autres parties prenantes, la cité de départ n'est pas explicitée dans la littérature. Or, l'identification des valeurs de la marque scolaire, co-construite par la communauté éducative, et l'adéquation avec celles des élèves et leurs familles a été étudiée comme essentielle dans le domaine du supérieur (Joseph et al., 2012). Dans le secondaire,

comme évoqué précédemment, ces stratégies n'y sont pas clairement établies pour les collèges publics et ne visent que l'excellence pour le privé (Felouzis & Perroton, 2007). L'objectif de ce papier consiste à s'interroger sur la nature de ces conflits entre les visions de l'école et leur résolution en termes de cadrage du marché scolaire.

Les économies de la grandeur permettent de comprendre la diversité des principes de légitimité utilisés par les acteurs sociaux pour justifier leurs actions et évaluations dans des contextes variés (Boltanski & Thévenot, 1991). Ces mondes, ou cités, sont fondés sur des principes de grandeur spécifiques et distincts, chacun correspondant à une logique de justification unique (A3). La cité inspirée valorise la créativité, l'innovation et la passion, tandis que la cité domestique repose sur les relations de confiance, de respect et de tradition familiale. La cité marchande, quant à elle, se fonde sur les principes de concurrence, de profit et d'efficacité économique. La cité industrielle valorise l'efficacité technique, la standardisation et la performance mesurable. La cité civique, enfin, met en avant les valeurs de solidarité, d'égalité et de participation collective. Chaque monde fournit ainsi un cadre normatif à travers lequel les acteurs peuvent évaluer la justesse et la légitimité des actions, permettant une multiplicité de perspectives et de rationalités au sein des interactions sociales et économiques. Les mondes peuvent se chevaucher pour un même individu et une même action, créant une tension interne chez l'individu. Rochette (2016) appelle par ailleurs à la compréhension des coexistences de logiques de la marque publique par ce cadre théorique.

Notre question de recherche est la suivante : Comment les tensions idéologiques entre les parties prenantes de la communauté éducative modèlent le marché scolaire ?

METHODOLOGIE

Cette recherche se compose de 56 entretiens d'une moyenne d'une heure et demie auprès de divers acteurs de la communauté éducative, uniquement travaillant ou ayant des enfants en collège au moment de l'entretien (A1). La prise de contact a été faite par mail, par les réseaux sociaux ou par bouche à oreille. Ils n'ont pas été sélectionnés selon leur territoire et représentent à la fois des zones rurales, urbaines denses et urbaines à faible densité scolaire. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits, puis analysés sur NVivo par l'analyse thématique (Braun & Clarke, 2006).

RESULTATS

Les parents, une recherche de l'école adéquate. Contrairement à la logique de l'école unique, les répondants ont évoqué la « minorité choisissante » (Héran, 1996), de façon bien plus large que ce que la littérature évoque. Les familles choisissantes peuvent venir de tous milieux : communautés nomades ou chômeurs en ruralité qui déménagent lorsque l'école va à l'encontre de leurs valeurs, refus des internats d'excellence de familles de culture étrangère pour la même raison. L'école doit répondre aux valeurs des familles. En cela, l'adaptation locale fonctionne très bien la majorité du temps puisque les ancrages territoriaux impliquent des valeurs similaires dans un collège. Cependant, lorsqu'une famille ne partage pas les valeurs du territoire ou que l'école reçoit un public aux valeurs plurielles, l'école va choisir les valeurs auxquelles elle souscrit et ainsi retenir un public précis plutôt que la totalité du public captif. Ceci s'analyse facilement au regard des économies de la grandeur. L'école va répondre à un monde principal, qui implique la valorisation d'un grand, d'un idéal. Ce grand correspondra à ce que l'école et les familles perçoivent comme visée pour le jeune. Si le monde principal est marchand, tous vont œuvrer à la professionnalisation des collégiens. Si le monde est inspiré, tous vont œuvrer à développer sa créativité. S'il est civique, à son esprit critique et

à son devenir de bon citoyen. Dans les zones urbaines denses, la différenciation est perçue comme une complémentarité. Le monde principal répond à la visée générale et le monde secondaire va répondre au moyen de mise en œuvre de cet objectif (Figure 1). Cependant, cette polarisation des parents est mal perçue par ceux qui visent le monde civique et pour qui l'adaptation de l'école à l'enfant devrait se faire dans chaque école, par le vivre ensemble (, A2 ; V1). En revanche, les parents qui inscrivent leurs enfants dans des écoles privées ou demandent des dérogations pour aller dans une école publique spécifique n'attendent pas une école sur-mesure, mais à trouver une école davantage adaptée à leurs enfants. Ils naviguent dans le marché scolaire en alternant les écoles, quitte à avoir ses enfants dans des établissements différents. Ceux-là ne vont pas chercher le vivre-ensemble mais le développement de chaque élève dans sa spécificité, objectif difficilement conciliable à l'échelle d'un groupe de classe. Chaque enfant sera entouré de pairs aux mêmes besoins éducatifs, ou tout du moins réceptifs au même type d'environnement et de pédagogie (V2).

Les parents interrogés soulignent des tensions au sein de la communauté éducative qui peuvent prendre diverses formes. Pour les enjeux de discipline, académique ou comportementale, c'est le chef d'établissement qui est le principal marqueur de la qualité de

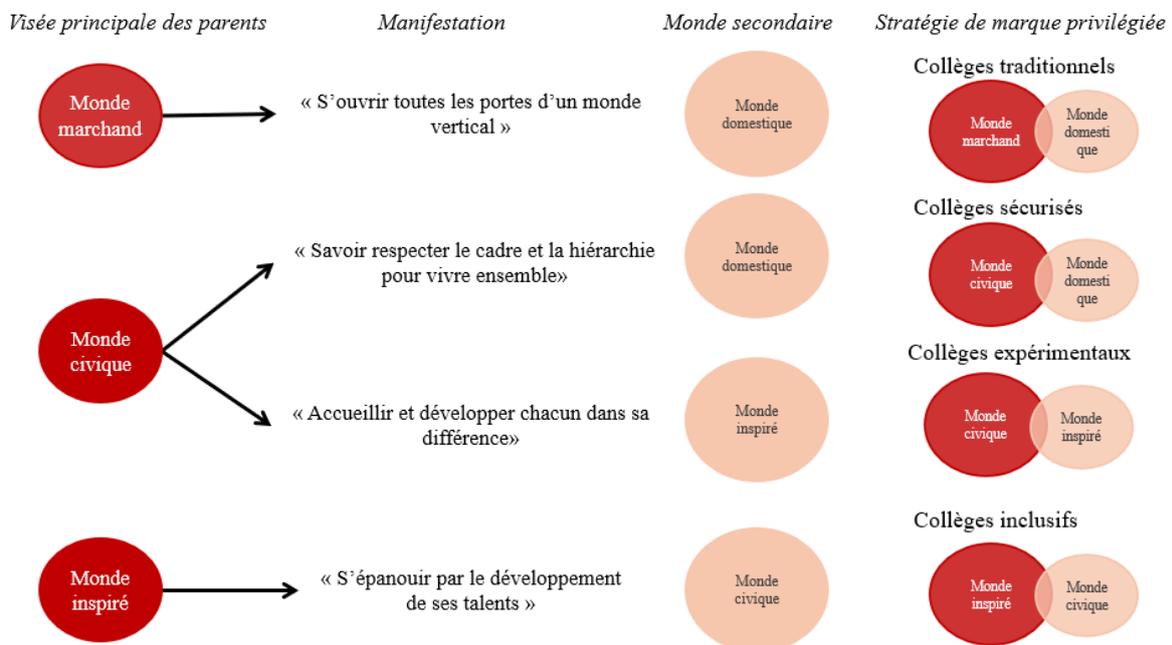


Figure 1 : Analyse des stratégies de marque scolaire au regard des économies de la grandeur (adapté de Boltanski et Thévenot, 1991)

la marque scolaire. Les problèmes de sécurité sont attribués à des changements de direction et à la baisse de l'exigence pédagogique à un changement de population. Les professeurs ne sont pas attachés à l'image de l'école, contrairement au chef d'établissement. Son discours d'accueil est scruté, le recrutement d'éventuels élèves perturbateurs lui ait attribué et les relâchements académiques ou disciplinaires sont siens (V3). En revanche, lorsqu'il s'agit d'innovation pédagogique, ce sont les initiatives ou les projets des professeurs qui sont évalués par les parents. La qualité de l'offre dépend de la stabilité et de la réputation des professeurs en charge de ce projet. Les tensions principales visent dans ce cas l'instabilité de l'image de marque. Ce que les parents cherchent, c'est une école qui vit par toute son équipe (V4).

Les équipes internes jouent un rôle dans la continuité de la marque scolaire. L'équipe pédagogique et de vie scolaire n'a pas de date butoir pour une mutation, ce qui rend leur stabilité possible. Les professeurs, par leur investissement ou non investissement, vont également faire pencher la balance pour une stratégie de marque plutôt qu'une autre. Lorsque

le chef d'établissement a une équipe de vie scolaire performante et une équipe pédagogique peu investie, il ne pourra pas mettre en place une stratégie de marque scolaire expérimentale ou inclusive, qui requièrent un fort investissement pédagogique. Il pourra cependant mettre en place une stratégie sécurisée ou traditionnelle. L'autorité sera alors prioritaire sur le développement des compétences personnelles de l'enfant. Les professeurs peuvent également être réfractaires à la présence des entreprises dans le parcours de l'enfant, souhaitant que l'école reste un endroit où le monde professionnel et marchand en soit exclu. D'autres types de tension émanent au sein des équipes quant à la vision du monde privilégiée (A3). En parallèle de ces tensions de monde en amont du choix, les tensions existent également quant à la mise en place des stratégies de marque. Les entretiens ont permis de relever des enjeux spécifiques à chacune des quatre stratégies de marque. Une fois la stratégie travaillée, la confrontation aux autres mondes et aux besoins des autres parties prenantes ou à l'environnement de l'enfant peut créer des frictions qui détériorent l'identité de marque (A4).

Discussion

Les espaces d'interdépendance local, au-delà de la concurrence créée par le choix scolaire officiel ou non (Delvaux & Van Zanten, 2006) sont ici montrés comme une complémentarité des écoles sur un territoire en réponse à des visions différentes de l'école. Ces visions différentes de l'école sont inscrites dans un besoin de cohérence entre les valeurs de la famille, leur vision du grand et celles de l'école. Il ne s'agit pas ici de la même logique que les stratégies familiales qui sont étudiées dans les milieux favorisés pour comprendre leur recherche de progression sociale par une optimisation des stratégies académiques (van Zanten, 2009a). Ceci contredit donc la notion de « minorités choisissantes » (Héran, 1996), qui concerne uniquement le marché entre le public et le privé sous contrat, et non le marché officieux regroupant les dérogations et les déménagements d'opportunité.

Les enjeux développés dans cette recherche diffèrent profondément des études existantes sur la marque scolaire. La recherche sur la marque scolaire, et plus globalement sur le marketing scolaire, s'intéressent volontairement aux territoires où le choix scolaire est libéralisé et les écoles beaucoup plus autonomes, notamment financièrement (Greaves et al., 2023). Or, dans ce contexte, le monde marchand prédomine. La question de la différenciation par l'enseignement du vivre ensemble n'est pas posée (DiMartino & Jessen, 2016). La politique a fait de l'enjeu principal des marques scolaires, l'adéquation à l'enfant et la recherche de l'école où l'offre pédagogique s'adapterait au mieux aux besoins et aux valeurs de l'enfant, sur le modèle des établissements du supérieur (Joseph et al., 2012). Il est donc intéressant d'étudier ce marché officieux et opaque des collègues, où la terminologie du marketing est évitée, sur le modèle des ONG (Stride & Lee, 2007), mais avec un marché plus direct (Felouzis & Perroton, 2007). La question d'une marque qui est concurrentielle par son refus de s'adresser explicitement à un marché mais s'efforce plutôt de rétablir un dû que les contournements légaux ont floué, est posée dans cet article sous l'angle simple des visées de l'école. D'autres angles seraient intéressants à étudier telle que la question du tabou, peu explorée dans ce contexte depuis l'article fondateur de Sabri et al (2010) ou encore le rapport à la sobriété marketing que le caractère officieux du marché et l'évitement du marketing impose.

ANNEXES

A1 : Collecte et analyse des entretiens

Entretien	Mère	Collège public
Entretien	Mère	Collège public européen
Entretien	Mère	Collège public
Entretien	Mère	Collège public
Entretien	Mère	Collège public
Entretien	Père	Collèges publics et privé
Entretien	Parent	Collège privé
Entretien	Parent	Collège Public
Entretien	Mère	Collège public
Entretien	Couple	Collège public
Entretien	Couple	Collège privé
Entretien	Père	Collège public
Entretien	Père	Collège privé
Entretien	Couple	Collège public
Entretien	Mère	Collège public
Entretien	Mère	Collège privé
Entretien	Professeur	Collège public
Entretien	Directeur diocésain	Diocèse
Entretien	Chef d'établissement	Collège public
Entretien	Chef d'établissement	Collège public
Entretien	DASEN adjoint	Inspection académique
Entretien	Responsable du Conseil de vie collégienne	Département de Seine Maritime
Entretien	Chef d'établissement	Collège public
Entretien	Elue	Ville de Rouen
Entretien	Chef d'établissement	Collège public
Entretien	Formatrice externe	Réseau Canopé
Entretien	Chef d'établissement	Collège public
Entretien	Professeur	Collège public
Entretien	Chef d'établissement	Collège privé
Entretien	DASEN	Inspection académique
Entretien	Chef d'établissement	Collège public
Entretien	Chef d'établissement	Collège public
Entretien	APEL	Collège privé
Entretien	CPE	Collège public
Entretien	Professeur	Collège privé
Entretien	Professeur	Collège public
Entretien	CPE	Collège public

Entretien	Professeur documentaliste	Collège public
Entretien	Professeur documentaliste	Collège public
Entretien	CPE - Ministère	Ministère
Entretien	Professeur	Collège public
Entretien	CPE	Collège public
Entretien	CPE	Collège public
Entretien	CPE	Collège public
Entretien	Professeur	Collège public
Entretien	Professeur	Collège privé
Entretien	Chef d'établissement	Collège public
Entretien	Chef d'établissement	Collège public
Entretien	Formatrice externe	Association

A2 : Tableau des verbatims

Verbatims	Description	Référence
« C'est l'élève modèle qui rentrerait bien dans les cases. Il faut pas être trop bon. Il ne faut pas être nul. Parce que si tu es trop bon bah on ne peut rien faire pour toi puisque tu vois il n'y a pas d'accompagnement, il n'y a pas de... On ne fait pas du sur mesure. Donc si l'élève est trop bon, il va un peu s'ennuyer, il va suivre un peu comme ça en attendant. Si tu es trop mauvais, les profs essayent de t'aider un peu etc mais très vite le système n'est pas adapté. Tu n'as rien à la carte, mais tu n'as rien à la carte non plus sur les matières tu as des enfants qui sont très bons dans certaines matières, plus faibles dans d'autres et tu avances tout au même rythme en fait »	Catherine, mère d'une collégienne dans le collège public de secteur	V1
« Deux choses, c'est que c'est un enfant qui est surdoué donc il a des capacités. Et la deuxième chose, on a souvent dans ce cas là ce type d'enfants des difficultés de comportement. Donc pour nous la solution a été dans le cadre militaire. C'est un enfant qui nécessite énormément de temps qui a besoin de challenges, qui s'ennuyait dans le cursus publique et l'école militaire où il est il y a quand même un niveau supérieur et une attention fin tout est dédié pour le travail. Il y a très peu de temps de pose, le téléphone ils l'ont 45 minutes par jour. Et quand ils travaillent pas, il y a beaucoup d'activités extérieures. »	Oscar, père de trois collégiens dans trois collèges différents	V2
« Le discours de Sainte-Croix était bien meilleur, de bien meilleure qualité que ce qui a été proposé par la directrice de Sainte-Genève. Tout de suite, le fit est passé dans la façon, la qualité des questions qui sont posées. La façon dont est présenté l'établissement, les ambitions de l'établissement. Quand le discours est plus clair, plus structuré, plus posé, c'est tout de suite plus convaincant. Donc on s'est dit que si le	Julien, père de deux collégiennes dans le privé	V3

<i>niveau d'établissement est proportionnel au niveau des directeurs, on ne va pas hésiter. [...] Mais il y a beaucoup plus de soucis maintenant qu'il y a quelques années, il y a eu un changement de directeur »</i>		
<i>« Ce qui nous a fait changer d'avis, fin moi j'étais un peu réticente au public et en fait... quand j'ai visité, j'avais visité les classes en privé, j'ai pu comparer et en fait, les classes dans le public, surtout dans leur collège, étaient hyper vivantes. Il y avait des affiches partout et les travaux des enfants, tandis que dans le privé, c'était quatre murs blancs. C'est hyper austère pour eux. »</i>	Sandra, mère d'une collégienne dans le public.	V4

A3 : Confrontations de mondes dans la marque scolaire

Mondes impliqués	Traduction dans la marque scolaire
Monde marchand vs monde civique	Enjeu sur la découverte professionnelle des élèves, la visite d'entreprises sur le temps scolaire et la venue d'entreprises dans l'école pour présenter des métiers ou faire des projets avec des élèves.
Monde civique vs monde industriel	Questionnement sur la mixité scolaire. Le monde industriel vise avant tout la progression de chaque élève et va privilégier les groupes de niveaux, les classes élitistes et les options. Le monde civique visera un vivre ensemble et une réduction de ces polarités.
Monde inspiré vs monde marchand	La question de la priorité de l'école vis-à-vis des compétences à développer de l'enfant est cruciale : souhaite-t-elle développer ces centres d'intérêt ou des compétences professionnelles de métiers en carence ? Ce ne sont pas les mêmes milieux sociaux qui se situent à chaque bout du spectre mais peuvent arriver au sein d'un même établissement et se questionner dans une équipe.
Monde civique vs monde domestique	La place de la famille est questionnée dans cette contradiction. Certaines équipes vont exclure volontairement les familles des questions scolaires, craignant leur opposition à la transmission des valeurs de la République ou des enjeux scolaires. A l'inverse, certaines écoles vont chercher avant tout à impliquer les familles.

A4 : Illustrations de tensions liées à la confrontation avec des environnements requérant la valorisation d'autres mondes

	Ecole traditionnelle	Ecole sécurisée	Ecole inclusive	Ecole expérimentale
Exemples de tensions internes	L'arrivée de nouvelles compétences ouvrant les voies donnent lieu	L'école ne parvient pas à faire accepter le vivre ensemble à un	Les classes attirent une grande quantité d'enfants à besoins	Les innovations pédagogiques proposées

entre les mondes	à des chamboulements où les aînés ne sont plus autant valorisés, comme le digital.	élève et se trouve en processus de le faire sortir de l'établissement.	spécifiques et nécessitent de les regrouper par handicap, ce qui réduit la réalité d'une « intégration dans le milieu ordinaire ».	permettent à l'enfant de se développer dans ses compétences propres mais le rendent difficile à s'intégrer dans le monde.
Exemples de tensions externes	Les députés vont passer une loi en supprimant des voies élitistes ou en les intégrant au tronc commun pour augmenter l'égalité des chances.	Les professeurs vont se voir refuser des projets à l'extérieur de l'établissement où le cadre est plus difficile à maintenir.	L'académie va proposer l'intégration d'offre pédagogique élitiste où les bons élèves vont aller, ce qui va réduire la mixité à l'échelle de chaque classe.	Les lycées vont s'opposer aux notations alternatives des élèves ou à une autre forme alternative d'enseignement qui rend ces élèves difficiles à intégrer dans leur établissement à l'issue du collège.

A5 : Tableau simplifié de présentation des mondes et adaptation dans le monde scolaire (Boltanski et Thévenot, 1991)

	Valeurs incarnées	L'idéal	Traduction scolaire
Le monde civique	La justice sociale, la solidarité, l'égalité.	Le politique, le militant	Accent mis sur la vie en société
Le monde marchand	Le profit, l'efficacité économique.	L'entrepreneur ou le commerçant	Accent mis sur les compétences transformables rapidement : l'apprentissage, les filières professionnelles
Le monde domestique	La tradition, la confiance ; le respect des hiérarchies familiales et communautaires.	Un bon parent, chef de famille.	Accent mis sur le respect de l'autorité, de la hiérarchie
Le monde industriel	L'efficacité technique, la performance.	L'ingénieur	Accent mis sur les études longues à ascension sociale forte
Le monde inspiré	La créativité, l'innovation, l'inspiration, la spiritualité.	Le visionnaire	Accent mis sur les compétences personnelles à l'enfant

Le monde de l'opinion	La renommée, l'influence, la reconnaissance publique.	La célébrité ou l'influenceur	Accent mis sur les capacités oratoires, l'approbation par les pairs
------------------------------	---	-------------------------------	---

BIBLIOGRAPHIE

- Ballion, R. (1986). Le choix du collège : Le comportement « éclairé » des familles – Persée. *Revue Française de Sociologie*, 27(4), 719-734. <https://doi.org/10.2307/3321709>
- Barbana, S. (2016). Chapitre 10. Réception locale de l'évaluation externe standardisée en Belgique francophone. Vers une reconfiguration des identités catégorielles ? In *Les écoles et leur réputation* (p. 197-212). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.drael.2016.01.0197>
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). VI. Présentation des mondes. In *De la justification* (p. 200-262). Gallimard. <https://www.cairn.info/de-la-justification--9782072971563-p-200.htm>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bunzel, D. L. (2007). Universities sell their brands. *Journal of Product & Brand Management*, 16(2), 152-153. <https://doi.org/10.1108/10610420710740034>
- Chapleo, C. (2010). What defines “successful” university brands? *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 169-183. <https://doi.org/10.1108/09513551011022519>
- Clark, P., Chapleo, C., & Suomi, K. (2020). Branding higher education : An exploration of the role of internal branding on middle management in a university rebrand. *Tertiary Education and Management*, 26(2), 131-149. <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09054-9>
- Delvaux, B., & Van Zanten, A. (2006). Les établissements scolaires et leur espace local d'interdépendance. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, 156, Article 156. <https://doi.org/10.4000/rfp.260>
- DiMartino, C., & Jessen, S. B. (2016). School Brand Management : The Policies, Practices, and Perceptions of Branding and Marketing in New York City's Public High Schools. *Urban Education*, 51(5), 447-475. <https://doi.org/10.1177/0042085914543112>
- Draelants, H., & Dumay, X. (2011). 1. Identités organisationnelles et établissements scolaires.

- In *L'identité des établissements scolaires* (p. 17-42). Presses Universitaires de France.
<https://www.cairn.info/l-identite-des-etablissements-scolaires--9782130577430-p-17.htm>
- Draelants, H., Dumay, X., Muyllder, B. de, & Taymans, A.-F. (2016). *Chapitre 3. Catégories et identités de marché*. De Boeck Supérieur. <https://www-cairn-info-s.proxy.bu.dauphine.fr/les-ecoles-et-leur-reputation--9782807302181-page-65.htm>
- Felouzis, G., & Fouquet-Chauprade, B. (2023). La marchandisation de l'éducation en France : Entre marché, régulation et parentalité. *Administration & Éducation*, 180(4), 35-41.
- Felouzis, G., Maroy, C., & Zanten, A. van. (2013). *Les marchés scolaires. Sociologie d'une politique publique d'éducation*. Presses Universitaires de France.
<https://doi.org/10.3917/puf.felou.2013.01>
- Felouzis, G., & Perroton, J. (2007). Les « marchés scolaires » : Une analyse en termes d'économie de la qualité. *Revue française de sociologie*, 48(4), 693-722.
<https://doi.org/10.3917/rfs.484.0693>
- Greaves, E., Wilson, D., & Nairn, A. (2023). Marketing and School Choice : A Systematic Literature Review. *Review of Educational Research*, 93(6), 825-861.
<https://doi.org/10.3102/00346543221141658>
- Gromark, J., & Melin, F. (2013). From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1099-1123.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.812134>
- Hand, K., Murphy, R., MacLachlan, M., & Carr, S. C. (2022). Worlds Apart? – The Challenges of Aligning Brand Value for NGO's. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19(3), 575-598. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00312-4>
- Héran, F. (1996). École publique, école privée : Qui peut choisir ? *Economie et Statistique*, 293(1), 17-39. <https://doi.org/10.3406/estat.1996.6046>
- Joseph, M., Mullen, E. W., & Spake, D. (2012). University branding : Understanding students' choice of an educational institution. *Journal of Brand Management*, 20(1), 1-12.
<https://doi.org/10.1057/bm.2012.13>

- McDonald, P., Pini, B., & Bartlett, J. (2019). The emergence of the marketing professional in schools. *British Journal of Sociology of Education*, 40(7), 883-900. <https://doi.org/10.1080/01425692.2019.1608813>
- Obin, J.-P., & Zanten, A. van. (2010). Les strategies des etablissements et des familles. In *La carte scolaire* (Presses Universitaires de France, Vol. 2, p. 61-87). Presses Universitaires de France. <https://www-cairn-info-s.proxy.bu.dauphine.fr/la-carte-scolaire--9782130584407-page-61.htm>
- Oplatka, I., & Hemsley-Brown, J. (2012). The Research on School Marketing : Current Issues and Future Directions - An Updated Version. In I. Oplatka & J. Hemsley-Brown (Éds.), *Advances in Educational Administration* (Vol. 15, p. 3-35). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-3660\(2012\)0000015003](https://doi.org/10.1108/S1479-3660(2012)0000015003)
- Rochette, C. (2016). *La marque publique* [Habilitation à diriger des recherches, Université Clermont Auvergne]. <https://uca.hal.science/tel-01734730/document>
- Sabri, O., Manceau, D., & Pras, B. (2010). Le tabou, un concept peu exploré en marketing. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 25(1), 59-86. <https://doi.org/10.1177/076737011002500103>
- Stride, H., & Lee, S. (2007). No Logo? No Way. Branding in the Non-Profit Sector. *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 107-122. <https://doi.org/10.1362/026725707X178585>
- van Zanten, A. (2009a). 1. Des visées individuelles. In *Choisir son école* (p. 25-49). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/choisir-son-ecole--9782130558163-p-25.htm>
- van Zanten, A. (2009b). 7. L'offre éducative. In *Choisir son école* (p. 179-205). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/choisir-son-ecole--9782130558163-p-179.htm>
- Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, 8(2), 205-221. <https://doi.org/10.1177/1470593108093325>