



Intervention au 19^{ème} congrès du SNPEFP-CGT - 28 septembre 2026



Yannick RECUR
yannick.recur@lcexpertcse.fr
06 20 88 03 79

Nicolas RON
nicolas.ron@lcexpertcse.fr
06 79 41 06 08

**Le secteur de l'enseignement supérieur privé :
évolutions récentes, financiarisation et risques.**



SOMMAIRE

1	Le secteur de l'enseignement supérieur	3
2	Les grands groupes de l'enseignement supérieur	8
3	Les pratiques observées et leurs implications	13
4	Comprendre pour mieux anticiper	18



19^{ème} congrès du SNPEFP-CGT – 28 septembre 2026

1. Le secteur de l'enseignement supérieur



Éléments clés

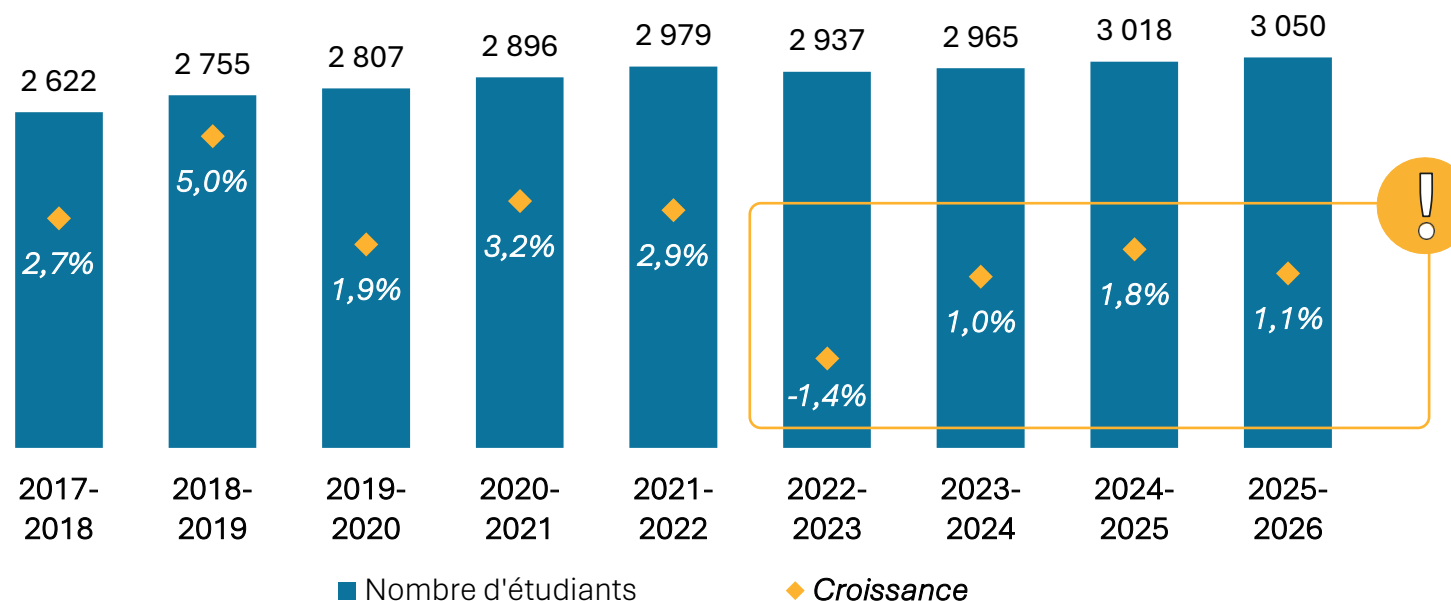
- L'évolution de l'effectif étudiant est moins dynamique qu'auparavant, la concurrence s'intensifie, l'alternance recule en 2026 : l'environnement sectoriel se complique.
- Le contexte fragilise les écoles, dont la taille tend à reculer. Atteindre l'équilibre est bien plus difficile que par le passé.
- Le degré de risque économique augmente et, avec lui, le degré de risque social.

Après la baisse enregistrée en 2022-2023, le nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur repart à la hausse. Mais le secteur ne génère plus les progressions du passé et la croissance ralentit en 2025-2026.



Evolution de l'effectif d'étudiants inscrits dans le Supérieur (en milliers, y compris apprentis)

Source : « Repères et références statistiques », DEPP, Éducation nationale.

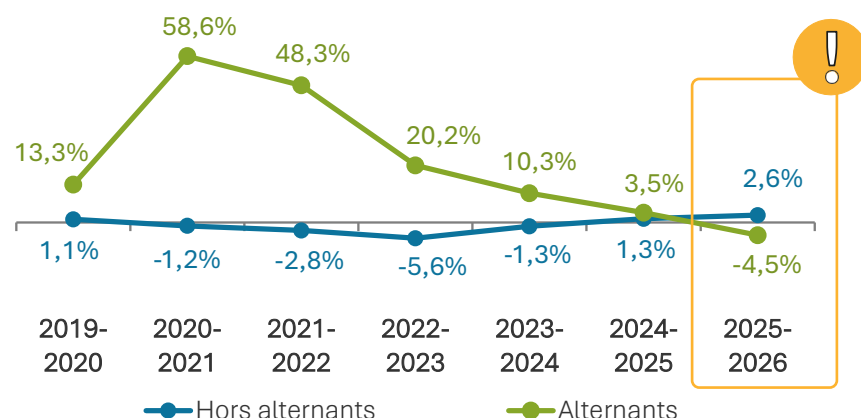


- **L'année 2022-2023** marque un coup d'arrêt avec un recul de -1,4% du nombre d'étudiants dans le Supérieur. Un recul inédit depuis plusieurs années.
- **L'année 2023-2024** fait apparaître un léger rebond avec une progression de 1% du nombre d'étudiants. Hors alternance, la tendance reste baissière.
- **L'année 2024-2025** confirme le rebond. Le rythme de croissance reste toutefois moins dynamique qu'auparavant.
- **L'année 2025-2026** est marquée par un ralentissement de la croissance, sous l'effet de la baisse de l'alternance.

L'alternance, moteur de croissance depuis plusieurs années, s'essouffle et recule en 2025-2026. Les conséquences de son développement sont nombreuses, les risques liés au ralentissement sont importants.

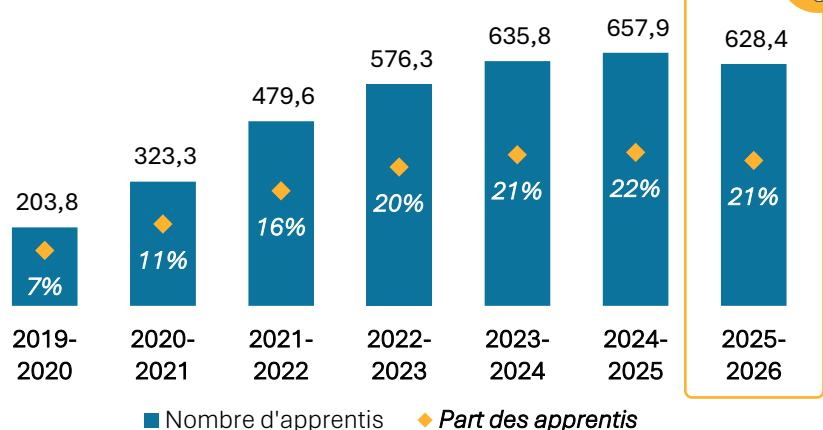


Croissance de l'effectif étudiant dans le Supérieur par nature



- Si l'on exclut l'apprentissage, l'effectif étudiant est en baisse de -7% entre 2020-2021 et 2025-2026. Le rebond observé depuis deux ans ne compense pas la baisse des années précédentes.
- L'alternance a représenté le principal moteur de croissance de l'enseignement supérieur privé au cours de la dernière décennie, les alternants représentant jusqu'à 22% des étudiants en 2025.
- Mais le moteur s'essouffle et la tendance s'inverse en 2025-2026, avec une baisse de -4,5% du nombre d'alternants. Les causes sont nombreuses : intensification concurrentielle, nombre de « places » dans les entreprises, crise de certains secteurs (animation, game, certaines industries...), évolutions réglementaires (aides), etc.

Évolution du poids des apprentis dans le supérieur
(en milliers et part des apprentis au sein des étudiants du Supérieur)



- ➔ **Cannibalisation** des formations initiales, au profit de l'alternance.
- ➔ **Aspiration et choix des étudiants** vers des formations à moindre coût. Un « retour en arrière » difficile.
- ➔ **Difficultés à placer** les étudiants en entreprise : « course » aux places, concurrence, difficultés économiques, incertitude réglementaire. Impossibilité d'ouverture de certaines promotions.
- ➔ **Conditions de travail** des équipes enseignantes : calendrier des cours, nombre d'heures d'enseignement, méthodologies pédagogiques, recours à des intervenants extérieurs, etc.
- ➔ **Dépendance** de certains groupes ou écoles vis-à-vis de l'alternance (parfois >50%).

L'intensification concurrentielle et la baisse de la taille des établissements interviennent dans un contexte de ralentissement et de fort endettement pour certains groupes.

- ➔ **La croissance des années 2015-2022 a attiré un grand nombre d'investisseurs** et favorisé des projets de développement plus ou moins prudents, avec pour conséquence l'ouverture de nombreuses écoles dans les filières affichant un dynamisme plus important (commerce, design, numérique, etc.) et une réglementation moins prégnante.
- ➔ **Les ouvertures d'écoles et les ouvertures de nouveaux campus se sont multipliées**, notamment en province où les groupes et les écoles ont cherché de nouveaux relais de croissance, dans des villes de taille parfois moyenne.
- ➔ **La pression concurrentielle s'est donc intensifiée** et se renforce. Dans les villes de province, de nouvelles « enseignes » s'installent, générant un ralentissement mécanique de la croissance de ces écoles.
- ➔ **L'intensification concurrentielle joue aussi sur le tissage de relations avec les entreprises.** Le nombre de « places » en entreprise n'est pas extensible, a fortiori dans un contexte où plusieurs secteurs stagnent ou sont en crise. La capacité des écoles à nouer des partenariats et à « sécuriser » des places en entreprise se complique fortement... alors même que l'alternance a pris une place prépondérante dans l'activité de nombreuses écoles.
- ➔ **Cette intensification concurrentielle intervient dans un contexte de ralentissement du marché.** Certaines filières ont connu ou connaissent une baisse de l'effectif étudiant. Les filières en croissance enregistrent un fort ralentissement, l'alternance recule et le marché devra désormais être partagé par un plus grand nombre d'écoles.
- ➔ **La situation se traduit déjà par un tassement voire un recul de la taille des écoles et de leurs établissements.** Cette problématique complique l'équilibre économique des écoles et de certains de leurs campus, a fortiori pour les campus de petite taille. De fait, certains établissements ouverts récemment peinent à équilibrer leur résultat.

S'y ajoute une hausse des charges, notamment liée à la structuration des groupes de l'enseignement supérieur. Le degré de risque économique s'élève et, avec lui, le degré de risque social.

Ralentissement du secteur

- Stabilisation voire baisse de l'effectif étudiant.
- Essoufflement et reflux de l'alternance.

Intensification concurrentielle

- Croissance continue du nombre d'écoles.
- Difficultés de recrutement des étudiants et de placement en entreprise.

Inflation de nombreuses charges

- Frais financiers.
- Frais de fonctionnement : loyers, informatique, com', support...
- Charges intra-groupe : redevances...

Structures financières souvent fragiles

- Hausse de l'endettement financier de nombreux groupes.



Un effet ciseau important

- Baisse des revenus, hausse des charges.
- Atteindre l'équilibre économique est plus difficile qu'auparavant et certaines écoles se retrouvent fragilisées.



Risques de défaillances

- Les risques de défaillance de certains établissements ne peuvent être écartés à court et moyen terme.
- Le degré de risque a sensiblement augmenté au cours des deux dernières années.



19^{ème} congrès du SNPEFP-CGT – 28 septembre 2026

2. Les grands groupes de l'enseignement supérieur



Éléments clés

- Les leaders compensent l'atonie du secteur en France par des acquisitions et une internationalisation des activités. Des stratégies coûteuses qui viennent impacter des structures déjà fragilisées par la financiarisation des organisations.
- L'endettement financier des leaders s'envole. Les contraintes imposées aux écoles et aux salariés s'alourdissent.
- Les politiques sociales se dégradent et le fonctionnement se précarise.

Les stratégies s'orientent vers la diversification et la professionnalisation des offres, l'internationalisation des activités et la numérisation. Elles s'accompagnent d'une financiarisation des objectifs et de l'organisation.



Les acteurs



Financiarisation et structuration

- Attrait des investisseurs : LBO, fonds d'investissements.
Un niveau de risque désormais très élevé.
- Éclatement des organisations : siège, marques, immobilier, écoles...
- Centralisation des fonctions transversales : direction (holding), fonctions centrales (autre holding).
- Plateformisation : non plus autour des écoles, mais autour de programmes.



Internationalisation

- Évolution des cursus : anglais...
- Évolution des étudiants ciblés : étudiants étrangers, profils atypiques, reprise d'études...
- Ouverture d'établissements à l'étranger, acquisitions.
- Partenariats avec des écoles européennes et mondiales.



Digitalisation

- Digital learning : e-learning, IA, etc.
- Développement de l'IA générative.
- Adaptation des offres de formation, adaptation des méthodes d'apprentissage.



Offre et positionnement

- Cursus : général vs spécialiste, etc.
- Hybridation : présentiel/distanciel, initiale/alternance, français/anglais, doubles-diplômes, etc.
- Nouvelles formations et thématiques : Bachelors, MSc, RSE, etc.
- Diversification : formation continue, formation en ligne.



Professionnalisation

- Alternance : développement de l'alternance, titres RNCP, durée des stages, relations-entreprises.
- Formation continue, recherche d'une convergence formation initiale / formation continue.
- Alumni : animation des réseaux d'anciens étudiants...



Besoins (et risques) financiers accrus

- Acquisitions, croissance externe, internationalisation.
- Modernisation et attractivité des campus.
- Equipements IT, logiciels...
- Endettement (et risque) croissant du secteur.

Les leaders progressent sous l'effet d'acquisitions coûteuses qui dissimulent un déficit de croissance organique et fragilisent des structures financières déjà déséquilibrées. Plusieurs groupes affichent une baisse de leur résultat.

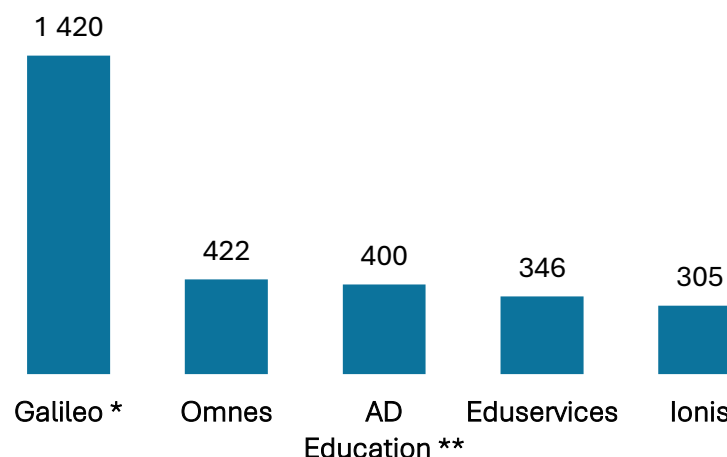


Les acteurs

AD EDUCATION

- Un chiffre d'affaires estimé à **400 M€** en 2024-2025 (presse), avec une croissance portée par d'importantes acquisitions : Oktogone, pôle L. de Vinci fin 2024. Une stratégie coûteuse synonyme d'un important endettement et de frais financiers élevés.
- Un Ebitda affiché à 110 M€ dans la presse (27,5%).

Chiffre d'affaires 2024-2025 (en M€)



* Source : S&P Global

** Presse

Autres groupes, sources : données publiées via le site Pappers.fr

OMNES

- Un chiffre d'affaires de 422 M€ en 2024-2025.
- Un **résultat d'exploitation qui recule** sensiblement : -34% en 24-25, à 27 M€ avec l'impact défavorable de certaines acquisitions et l'inflation des dépenses.
- Un niveau d'endettement financier qui atteint des records.



- ➔ **Une croissance soutenue par les acquisitions.**
- ➔ **Un ralentissement de la croissance organique.**
- ➔ **Une inflation des charges.**
- ➔ **Des structures financières fragilisées.**
- ➔ **Un risque financier accru.**

GALILEO

- Un chiffre d'affaires de l'ordre de **1,4 Mds€** 2024-2025, ralenti par les activités françaises, accéléré par l'international et les acquisitions, et dépendant à 40% des fonds publics selon un rapport des inspections générales.
- **Un groupe racheté 2,3 Mds€** (record du secteur) par un consortium d'investisseurs.
- Un niveau d'EBITDA très élevé. Mais le niveau des dettes et des charges financières l'est aussi.

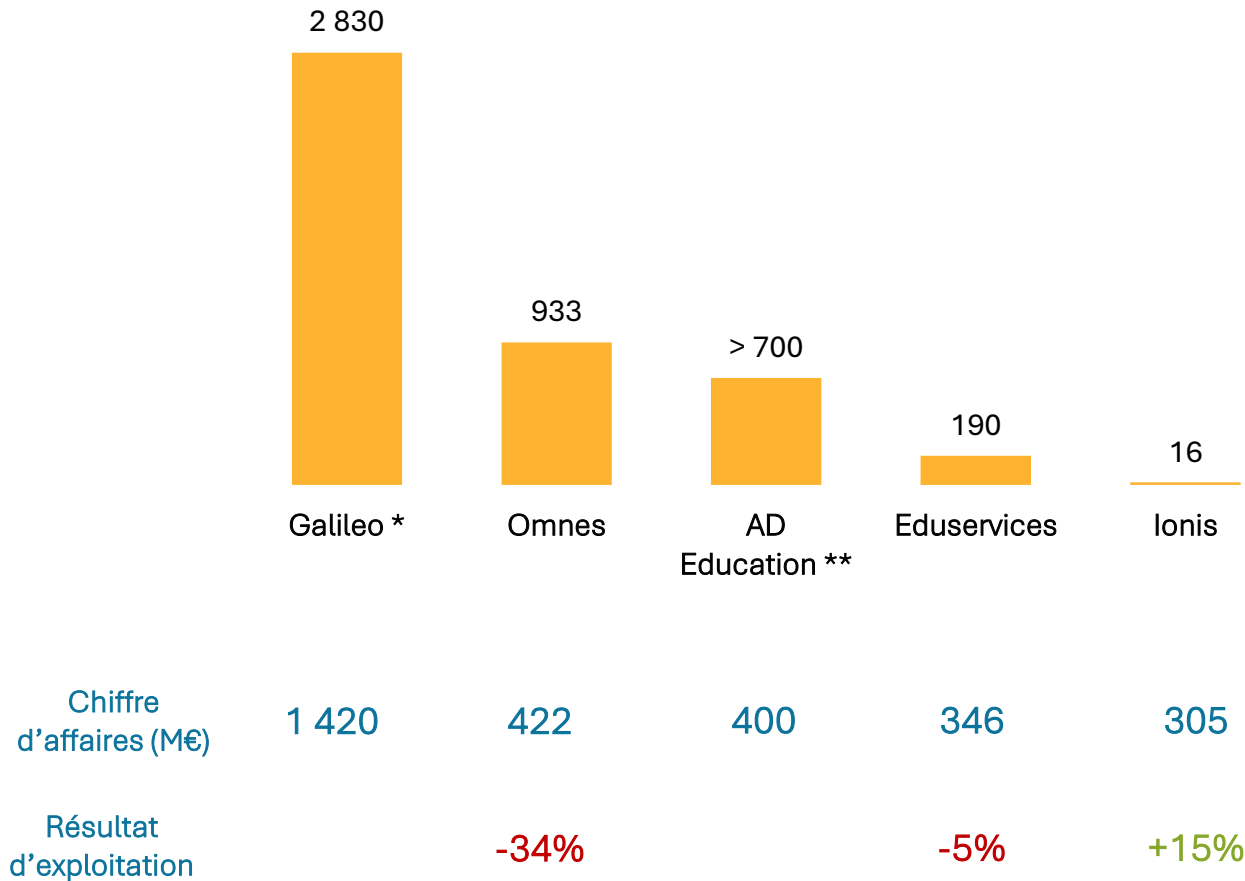
EDUSERVICES

- Un chiffre d'affaires de 346 M€ en 2024-2025. Un ralentissement de la croissance. **75% des revenus issus de l'alternance.**
- **Des résultats** toujours positifs mais **en forte baisse** : -20% en 2024, -5% en 2025 à 30 M€. Une structure financière déséquilibrée, un endettement et des frais financiers élevés. Des marges de manœuvre qui s'érodent.

L'endettement financier des leaders progresse fortement. Les banques suivent mais les risques s'intensifient. La course à la taille n'est pas sans rappeler des trajectoires déjà observées dans d'autres secteurs.



Estimation de l'endettement financier net en 2024-2025 (en M€)



- ➔ **Un endettement financier tiré vers le haut** par :
 - les montages financiers (LBO) ;
 - les acquisitions ;
 - l'évolution des résultats.
- ➔ **Des échéances de remboursement difficiles à tenir** : renégociation et refinancement des dettes (Omnes, AD Education).
- ➔ **Des frais financiers qui laminent** les résultats et dégradent les politiques sociales : NAO, participation, etc.
- ➔ **Un modèle de croissance agressif et risqué** : acquisitions pour compenser les difficultés dans l'hexagone, course à la taille pour valoriser le groupe, rationalisation des coûts pour soutenir les résultats.

* Source : S&P Ratings
** Estimation sur la base du refinancement de 700 M€ opéré fin 2024 (source : presse).
Autres groupes, sources : données publiées via le site Pappers.fr

S'y ajoute une hausse des charges, notamment liée à la structuration financière des groupes de l'enseignement supérieur. Le degré de risque économique s'élève et, avec lui, le degré de risque social.



Les acteurs

LBO

- ➔ Rachat des groupes et des écoles via un endettement financier important et des échéances lourdes.

Acquisitions et Expansion

- ➔ Multiplication des acquisitions coûteuses en France et à l'international. Ouvertures de nouveaux campus.

Structuration

- ➔ Structuration holdings / filiales.
- ➔ Renforcement des ressources support.



Contraintes financières et exigences de résultat fortes



Des politiques sociales dégradées. L'enseignement comme variable d'ajustement.

Flexibilité

- ➔ Recours accru à la sous-traitance / intervenants extérieurs en honoraires.

Rationalisation

- ➔ Productivité.
- ➔ Modération salariale.
- ➔ PSE, fermetures de campus...

Précarisation

- ➔ Statut : CDDU abusifs...
- ➔ Non respect des textes.
- ➔ « Ubérisation ».

Organisation

- ➔ Hausse du poids du support.
- ➔ Baisse du poids de l'enseignement.

Changement de modèle ?

- ➔ Distanciel.
- ➔ IA : quelles formes ? Quels impacts ?



3. Les pratiques observées et leurs implications



Éléments clés

- La financiarisation du secteur de l'enseignement supérieur et, plus globalement, de l'économie, prend des formes variées qui privilégient la rémunération des actionnaires et un horizon de court-terme.
- Au-delà des risques économiques qu'elle fait porter aux écoles, elle a des implications fortes sur le collectif de travail via une recherche accrue de productivité, une minimisation des dépenses sociales et une détérioration des conditions de travail.

La financiarisation prend des formes multiples. Les pratiques se sont développées et complexifiées. ces pratiques imposent une contrainte importante sur les entreprises concernées. A fortiori dans le cas des LBO mis en place chez les leaders de l'enseignement supérieur privé.



Les LBO

- ➔ Rachat d'une entreprise avec effet de levier : via l'endettement.
- ➔ Conséquences : dettes financières, exigences, contraintes sociales.

Les redevances

- ➔ Management fees, redevances de marque, frais de conseil...
- ➔ Un poids de plus en plus lourd, une ponction sur les résultats.

Les loyers

- ➔ Stratégie immobilière des groupes de l'enseignement.
- ➔ Un poids plus lourd qu'avant, parfois asphyxiant.

Les prix de transfert

- ➔ Ventes de produits et services non plus aux clients, mais à d'autres entités du groupe.
- ➔ Des transferts de résultat vers des holdings, en France ou à l'étranger.

Prêts et emprunts intra-groupe

- ➔ Emprunts : à quel taux ?
- ➔ Prêt : risque de ne pas être remboursé en cas de défaillance du groupe.

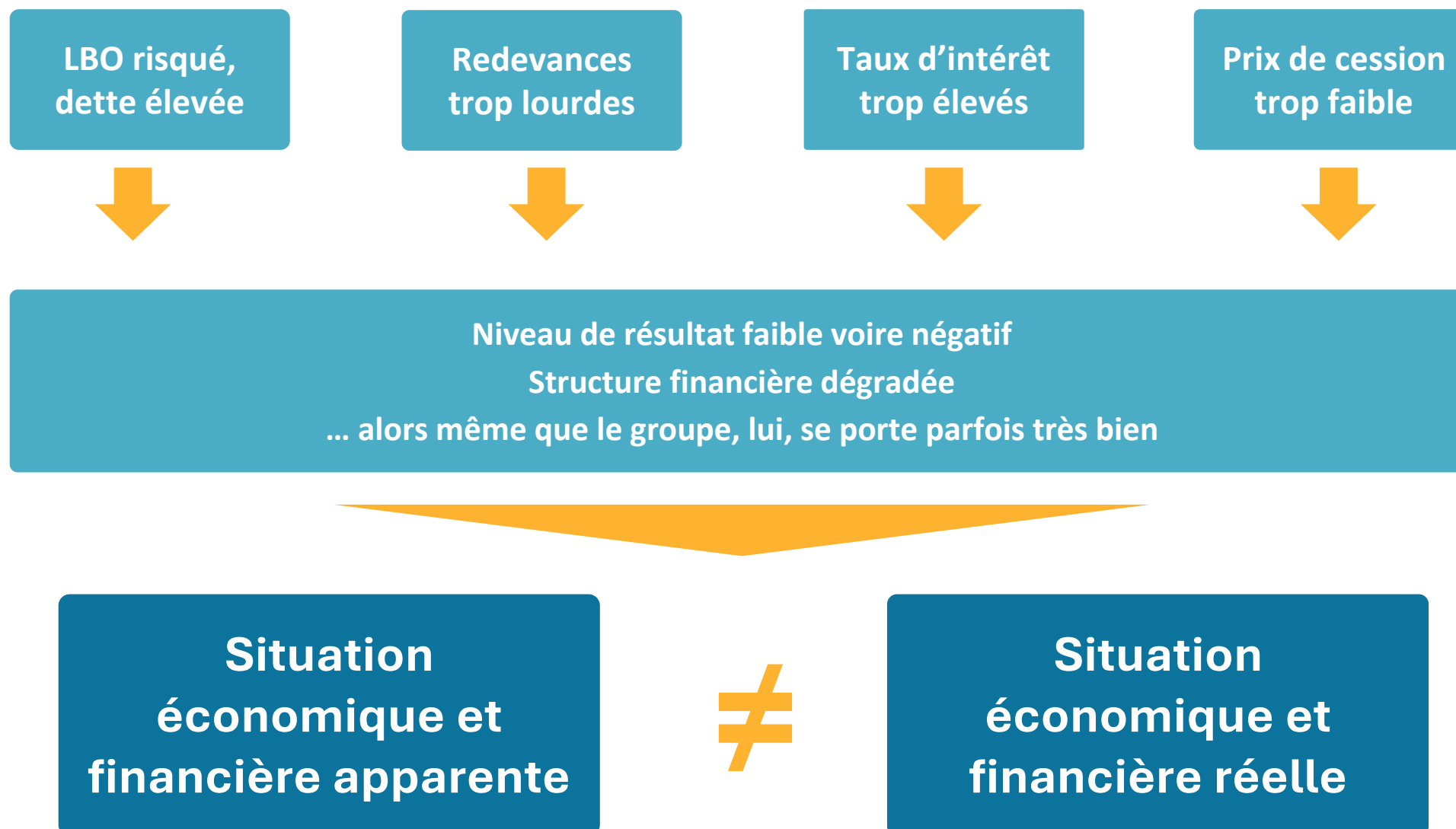
Autres pratiques

- ➔ Ventes à prix négatif.
- ➔ Démantèlement.
- ➔ Stratégies court-termistes : PSE, modération salariale, gel des investissements...

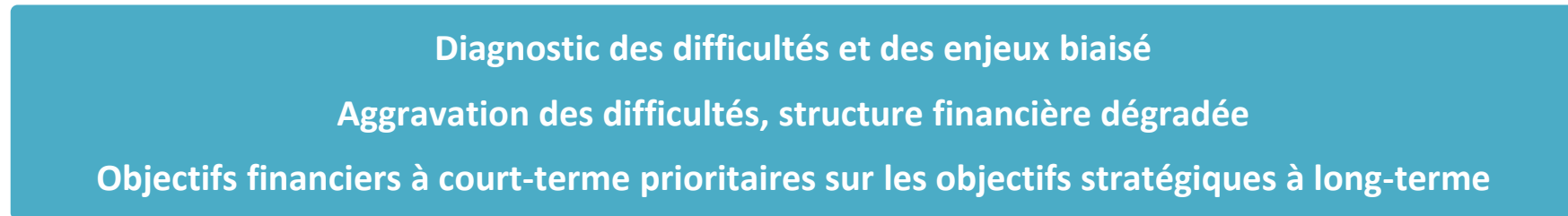
Les pratiques financières peuvent avoir des conséquences fortes sur les résultats. Dans certains cas, la situation apparente d'une entreprise ne reflète plus vraiment la réalité économique.



Les pratiques



Les implications économiques et sociales sont importantes : décisions stratégiques incohérentes pouvant impacter la pérennité de l'entreprise, politique salariale et sociale minimaliste.



Justification de décisions économiques dangereuses :

- ➔ Baisse des investissements
- ➔ Absence de réponse face aux enjeux stratégiques, absence de stratégie à long terme
- ➔ Perte de compétitivité
- ➔ Arrêt / revente / délocalisation de certaines activités
- ➔ Restructurations, PSE
- ➔ Pérennité de l'entreprise, liquidation de l'entreprise

Justification d'une politique sociale minimaliste :

- ➔ Modération salariale
- ➔ Politique d'embauche minimaliste
- ➔ Effort de formation faible voire inexistant
- ➔ Flexibilisation : intérim, sous-traitance, externalisation
- ➔ Précarisation : CDD, CDDU, etc.
- ➔ Négociations biaisées : par la mise en avant de résultats qui ne reflètent pas forcément la réalité

Les conditions de travail : une pression forte sur le collectif de travail, une intensification du rythme et des attentes. Ce contexte pourrait accélérer le déploiement de l'IA. C'est le souhait affiché par plusieurs groupes.



Les pratiques

Diagnostic des difficultés et des enjeux biaisé

Aggravation des difficultés, structure financière dégradée

Objectifs financiers à court-terme prioritaires sur les objectifs stratégiques à long-terme

Évolution et dégradation des conditions de travail

- **Organisation du travail** : heures de cours, calendrier des cours, distanciel, massification des classes, etc.
- **Intensification du travail**, recherche accrue de productivité, de compétitivité... sans forcément mettre en place l'organisation et les outils adéquats.
- **Polyvalence accrue** : évolution des profils vers davantage de transversalité. Renvoie aux efforts d'adaptation mis en œuvre (formation...) : suffisants ?
- **Minimisation des embauches**, gestion de la charge de travail par la productivité et par la polyvalence.
- **Changement de modèles** : accélération de l'automatisation, déploiement de l'IA : sous quelles formes ? Des impacts profonds à craindre sur les métiers.





4. Comprendre pour mieux anticiper



Éléments clés

- La compréhension du fonctionnement économique, financier et social de l'entreprise est importante pour pouvoir argumenter face aux directions et identifier les enjeux.
- Pour cela, l'accès à l'information est central. Il passe par les consultations obligatoires mais aussi par la mobilisation des différents partenaires.
- Les soutiens sur lesquels s'appuyer sont nombreux : représentants du personnel d'autres entités, syndicat, inspection du travail, avocats, experts.

Les informations transmises au CSE : des obligations ponctuelles et récurrentes, notamment lors des informations-consultations. Une BDESE souvent incomplète et pas forcément pertinente.



Les informations ponctuelles

- Transmises dans le cadre des procédures d'information et information-consultation ponctuelles.

Les informations récurrentes

- **Informations trimestrielles** (selon la taille de l'entreprise).
- **Informations-consultations récurrentes.**

- Orientations stratégiques de l'entreprise (L2312-24 du CT)
- Situation économique et financière de l'entreprise (L2312-25),
- Politique sociale, conditions de travail et emploi (L2312-26)



- **BDESE** : rassemble l'ensemble des informations transmises au CSE.
- **Contenu** : selon la taille de l'entreprise.
- **Limites** : complexité (données financières...), incomplétude (prévisions à 3 ans...), pertinence (ne répond pas aux enjeux).



- **Informations trimestrielles** : >300 salariés, articles L2312-69 et R2312-21 du CT.
- **Informations-consultations récurrentes** : L2312-25 et L2312-26 du CT.
- **BDESE** : contenu précisé aux articles R2312-8 (<300 salariés) et R2312-9 (>300 salariés) du code du travail.

Les partenaires du CSE : mobiliser les représentants, les structures syndicales, les experts et les avocats. Ne pas négliger l'inspection du travail.



Comprendre pour agir

Les représentants du personnel dans le groupe

- Communication, échange d'informations.
- Décloisonner les instances, structurer les échanges, partager.
- Comité de Groupe ?

Les structures syndicales

- Le SNPEFP : formations, aide (négociations, PAP...), partage d'expérience, conseils juridiques.
- Avec les UL et les UD.

L'inspection du travail

- La tenir informée.
- Lui demander d'agir : rappel à la loi, injonctions.
- Présence possible en CSE.

Les experts

- Expert-comptable du CSE : consultations récurrentes, PSE, droit d'alerte...
- Expert habilité : risque grave, projet important...
- Expert libre, etc.

Les avocats

- Spécialistes en droit du travail pour les salariés.
- Conseils, point de vue sur la situation et les actions envisagées.



Documents transmis
à l'expert



Documents transmis
au CSE / documents
de la BDES

- ➔ **Un accès étendu à l'information** qui existe dans l'entreprise, dans la mesure où celle-ci reste en rapport avec le cadre légal de la mission.
- ➔ **Article L2315-89 du Code du Travail** : « la mission de l'expert-comptable porte sur tous les éléments d'ordre économique, financier ou social nécessaires à la compréhension des comptes et à l'appréciation de la situation de l'entreprise ».
- ➔ **Article L2315-90 du Code du travail** : « pour opérer toute vérification ou tout contrôle entrant dans l'exercice de ses missions, l'expert-comptable a accès aux mêmes documents que le commissaire aux comptes ».
- ➔ **Et notamment** : les balances générales (le détail fin des comptes), les flux financiers intra-groupe, les comptes de la maison mère et des filiales, les comptes consolidés du groupe, etc.

