



Enquête Noir sur Blanc

Les Universités et l'international - 2005

Contact : Brigitte Fournier  
Directeur  
[bfournier@noirsurblanc.com](mailto:bfournier@noirsurblanc.com)

## Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>page 3</b>
L'internationalisation des Universités, évolutions et perspectives	page 3
Méthode	page 4
Caractéristique de l'échantillon	page 4
Contenu	page 6
 <b>Première Partie / Résultats Globaux</b>	 <b>page 7</b>
De l'importance de l'international	page 7
Les obstacles à l'international	page 8
<i>Faute d'argent...</i>	<i>page 8</i>
<i>Politiques gouvernementales pesantes...</i>	<i>page 9</i>
<i>Hors de l'anglais, point de salut</i>	<i>page 10</i>
<i>Mauvaises volontés</i>	<i>page 10</i>
<i>D'autres obstacles</i>	<i>page 11</i>
Objectif et méthodes du développement international	page 11
<i>Les objectifs</i>	<i>page 11</i>
<i>Méthode et stratégies d'ouverture internationale</i>	<i>page 13</i>
<i>La question de la taille critique</i>	<i>page 14</i>
<i>L'attractivité des Universités dans le cadre international</i>	<i>page 15</i>
<i>La prise en compte des étudiants</i>	<i>page 17</i>
 <b>Seconde Partie / Les lignes de partage</b>	 <b>page 20</b>
Les lignes de partage peu pertinentes	page 20
<i>Origine géographique</i>	<i>page 20</i>
<i>Statut public et statut privé</i>	<i>page 21</i>
<i>Domaines d'enseignement</i>	<i>page 22</i>
Deux grandes stratégies	page 22
<i>L'international par l'académique</i>	<i>page 23</i>
<i>L'international comme avantage concurrentiel</i>	<i>page 24</i>
Trois modèles	page 25
<i>Le modèle traditionaliste</i>	<i>page 25</i>
<i>Le modèle offensif</i>	<i>page 26</i>
<i>Le modèle émergent</i>	<i>page 27</i>
Les pays cibles	page 27
Administration et international	page 28
 <b>Conclusion</b>	 <b>page 31</b>
 <b>Annexes</b>	 <b>page 33</b>

## Introduction

### L'internationalisation des Universités, évolutions et perspectives

Il y a six ans, Noir sur Blanc consacrait une première enquête à la perception que les Universités<sup>1</sup> du monde entier pouvaient avoir de « l'international » et aux stratégies qu'elles développaient dans ce domaine.

Le choix de cette thématique était et reste aujourd'hui la conséquence directe d'une pratique professionnelle quotidienne. Agence de conseil, de communication, de relations publiques et de relations presse, Noir sur Blanc a été la première il y a 15 ans à se consacrer à l'enseignement supérieur. Elle conduit depuis des missions dans un champ international, pour des Universités ou des institutions académiques venant du monde entier. Dans le même temps, l'Agence travaille pour des entreprises qui recrutent des jeunes étrangers, là encore dans le monde entier, et pour des Institutions publiques.

*« L'international », écrivions-nous à l'époque, « est devenu un maître mot du vocabulaire des Universités partout dans le monde, mais il renvoie à des conceptions, des objectifs, des pratiques, des comportements, des moyens, des enjeux, des stratégies... très différents. Certaines Universités ont une conception strictement académique de l'international pendant que d'autres perçoivent l'enseignement supérieur comme un marché global. Certaines Universités qui « font peu » se prétendent internationales alors que d'autres qui « font beaucoup » soulignent le chemin qui leur reste à faire pour le devenir vraiment. »*

Six ans plus tard, les mêmes remarques restent valables et certaines questions se posent en termes identiques. L'international n'est certes pas une mode de plus, ni un argument marketing supplémentaire pour des établissements en mal de reconnaissance : sur de nombreux campus, dans le monde entier, les progrès réalisés depuis dix ans sont palpables et parfois spectaculaires.

La première enquête, en 1999, se concluait ainsi : *« il y a bien un mouvement fort d'internationalisation du monde universitaire, mais toutes les Universités ne l'adoptent pas au même rythme et ne lui donnent pas le même sens ».*

Six ans plus tard, le temps semble venu de faire à nouveau le point sur l'ouverture internationale des Universités : quelles révolutions peut-on identifier dans la

---

<sup>1</sup> Par « Universités », nous entendons par commodité les Universités au sens strict du terme, mais également d'autres institutions d'enseignement supérieur, intervenant dans le même champ que les Universités : Grandes Ecoles, Académies, Collèges... mais qui ne sont pas, en fonction des systèmes nationaux, des Universités proprement dites.

période écoulée ? Quelles sont les réalités, forcément différentes, que recouvre l'expression ? Quels sont les progrès réalisés ? Quelles sont les mesures mises en place par les établissements depuis six ans pour atteindre les objectifs particuliers de leurs Directions ?

L'international est-il une véritable priorité pour les Universités ? Certains caractères des Universités (taille, statut privé ou public, disciplines enseignées, localisation...) ont-ils une incidence sur leur approche de l'international ? Les obstacles à l'internationalisation des Universités sont-ils les mêmes partout dans le monde et pour toutes ? Comment les Universités procèdent-elles pour s'internationaliser ? Certaines Universités sont-elles en avance, en retard ? Quel sens peuvent avoir ces notions d'avance et de retard ?

C'est à cet ensemble de questions que cette enquête cherche à répondre, en dressant le tableau des initiatives et des stratégies existantes et en cherchant à identifier les ruptures ou les évolutions intervenues depuis six ans. En creux, l'enquête cherche également à identifier les atouts des établissements dans la mise en œuvre de leurs stratégies, ainsi que les freins rencontrés.

## Méthode

Nous avons choisi une **approche quantitative** et à des fins de **comparaison**, nous avons repris le questionnaire envoyé voici six ans, légèrement adapté. Il figure en annexe et comprend des questions de tout types, ouvertes, fermées, orientées ou libres. Cette approche quantitative a été complétée par un important **travail documentaire**. Nous ne nous sommes pas interdits de recourir à des statistiques rassemblées par d'autres organismes ou institutions afin d'éclairer nos analyses.

**194 Universités ont répondu à notre enquête**, publiée en ligne et diffusée auprès de 3577 contacts dans plus de 2200 Universités (contre 1000 en 1999), réparties sur les cinq continents. Le taux de retour par établissement (8,4 %) est satisfaisant pour ce type d'enquêtes. La liste des Universités ayant répondu au questionnaire figure en annexe. Un peu moins d'un tiers des réponses sont le fait des *Deans* eux-mêmes (terme regroupant en fonction des spécificités nationales les Directeurs, Présidents, Recteurs...) ou des *Associate Deans*, les autres se partageant entre les responsables des services internationaux (45 %), les responsables de la communication (25 %), les porte-parole de l'Université...

## Caractéristique de l'échantillon

Le nombre de questionnaires réunis est largement supérieur à celui des Universités rassemblées lors de la première enquête<sup>2</sup>. Le nombre de pays, lui, est en diminution (40 pays différents en 2005, contre 47 en 1999) mais sans influence notable sur le traitement des données recueillies. Les cinq continents restent représentés.

---

<sup>2</sup> 150 Universités issues de 47 pays.

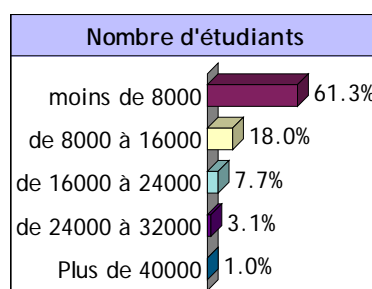
La France (27,8 % des réponses) est surreprésentée, un phénomène que la proximité géographique et la notoriété de l'Agence dans son pays de résidence expliquent en bonne part. Suivent ensuite dans les pourcentages remarquables le Royaume-Uni (9,8 %), l'Allemagne (7,7 %), les Pays-Bas (5,2 %) la Finlande (4,1 %) et la Suède (3,6 %), l'Autriche (3,1 %) la Belgique (2,6 %) et l'Espagne (2,1 %).

L'Europe (UE et pays hors UE réunis) est le premier continent largement représenté : 12,7 % des réponses seulement viennent d'autres continents. Cette position s'explique par trois phénomènes :

- Les Universités européennes sont numériquement surreprésentées dans la population ciblée au départ, l'Europe comptant un nombre important d'établissements que les autres continents en général et que certains en particulier (Afrique, Australie...)
- Cette surreprésentation européenne est en soi une première réponse ; l'intérêt de ces dernières pour l'ouverture internationale provoque plus de réponses que chez leurs homologues et s'avère notablement plus vif que sur d'autres continents.
- La généralisation du système LMD et son impact concret dans l'organisation et la pédagogie des Universités ont eu une influence certaine sur leur sensibilisation à l'international.

Une gamme sinon exhaustive, du moins très complète des enseignements est représentée, allant du management aux sciences de l'ingénieur, en passant par les arts dramatiques ou la musique.

Concernant la taille des établissements, le tableau ci-dessous résume les observations recueillies. 61,3 % des Universités considérées sont de taille relativement modeste<sup>3</sup> (moins de 8000 étudiants) tandis qu'à l'autre bout du spectre, seules 4,1 % des Universités comptent plus de 24 000 étudiants. Sans surprise, elles sont toutes anglo-saxonnes (Canada, USA et Australie).



Leur statut est public dans 58,8 % des cas, privé dans 35,6 % et de statut intermédiaire pour les Universités restantes. Au final et comme il y a six ans, si cet échantillon ne peut affirmer être la photographie parfaite du paysage universitaire mondial, il reste que la variété des profils reflète l'aspect hétérogène de ce dernier.

<sup>3</sup> L'échantillon comprend une école européenne d'art dramatique qui ne compte qu'une centaine d'étudiants. Notons cependant que sur le critère des origines géographiques de ces derniers, elle compte sans conteste parmi les plus internationalisées.

Nous pensons pouvoir affirmer que notre échantillon est suffisamment varié pour illustrer assez fidèlement ce que sont les grandes tendances actuelles en termes de stratégies de développement international des Universités.

## Contenu

Les résultats de notre enquête sont rendus en deux temps.

Une première partie brosse à grands traits les **résultats globaux**. Ce premier balayage des données est conçu pour identifier les tendances générales et dessiner une première approche de l'international par les Universités. Il s'agit plus ou moins d'identifier les dénominateurs communs aux Universités.

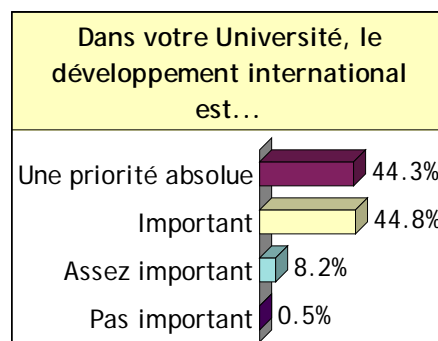
Une seconde partie est consacrée à l'étude des lignes de partage entre les Universités, à l'examen de leurs spécificités, de leur attitude face aux enjeux du développement ; y sont identifiés les « modèles » et les **grandes stratégies** de développement international.

## 1<sup>ère</sup> partie Résultats globaux

Comme il y a six ans, nous avons choisi de présenter ici des résultats globaux concernant six points clefs du développement international, afin d'identifier les grandes tendances et de brosser à grands traits le portrait de l'ouverture internationale des Universités.

### De l'importance de l'international

Le tableau ci-dessous suffit à démontrer l'importance que les Universités donnent - ou prétendent donner - à leur développement international. Les chiffres, d'une étude à l'autre, varient peu : **89,1 % des Universités interrogées en 2005 jugent essentiel ou important leur développement international**, contre 93 % en 1999. Seule différence, assez marginale, lors de la première enquête, aucune Université n'avait répondu que le développement international n'était pas important.



Le développement international reste une **préoccupation majeure** des dirigeants et des services donc, même s'il faut à coup sûr nuancer quelque peu les résultats : les Universités n'ayant pas le moindre intérêt pour l'ouverture internationale n'ont probablement pas pris le temps de répondre au questionnaire. Ces réponses relèvent au demeurant de la simple déclaration d'intention, n'engagent pas des répondants qui peuvent parler de priorité absolue sans que les faits soient à la hauteur de l'affichage - nous y reviendrons.

L'absence de changement notable entre les résultats de 1999 et de 2005 démontre que **la volonté d'ouverture internationale n'est pas une mode passagère, mais bien une volonté stratégique durable** pour des établissements qui y voient toujours l'un des axes essentiels de leur développement.

## Les obstacles à l'international

Nous avons tenu à faire de la question des obstacles une question ouverte, afin de laisser une marge totale de réponse aux Universités.

Premier élément remarquable, 27 % des personnes interrogées ont choisi de ne pas répondre à la question, estimant ainsi qu'elles ne rencontrent pas d'obstacle majeur à leur développement international : c'est deux fois plus qu'en 1999 (15 %).

De là à conclure que les obstacles aux stratégies des Universités se réduisent, il y a pourtant un pas que nous ne franchissons pas, d'autant que les opinions rassemblées permettent d'identifier une constante : les trois principaux obstacles évoqués sont les mêmes qu'en 1999, classés dans un ordre identique - cf. infra. Ajoutons que contrairement à l'étude de 1999, les Universités qui mentionnent non pas un mais plusieurs obstacles ne sont pas rares : plus d'une sur deux cite trois obstacles ou plus.

Enfin, un quatrième obstacle, cité en 1999, connaît une croissance importante : l'obstacle interne, à savoir l'attitude de la communauté universitaire dans son ensemble (staff dirigeant, corps professoral, étudiants...) face aux changements et aux bouleversements des habitudes qu'impose sur le terrain une ouverture internationale.

### Faute d'argent....

Le manque de fonds est plus que jamais identifié comme l'obstacle principal : 32 % des Universités le mentionnaient en 1999, elles sont 46 % aujourd'hui à en faire état - notons que ces Universités sont particulièrement réservées quand il s'agit d'évoquer le budget alloué au service international.

Il est difficile de faire la part entre la réponse d'un responsable d'un service international qui estime insuffisant le budget alloué à son service et celle d'une Université qui estime qu'il s'agit d'un problème général de financement des établissements qui dépasse son seul cas particulier. Dans bien des cas, la **distorsion entre l'objectif revendiqué** (faire de l'international une priorité) et les **moyens alloués** à cet objectif semblent en tous cas génératrice de frustrations.

En 1999, quelques écoles avaient indiqué que l'ouverture à l'international constituait précisément l'un des moyens identifiés pour rassembler des fonds. Ce n'est plus le cas en 2005 : aucune Université ne fait mention d'une telle opinion, comme si les écoles reconnaissaient qu'à court terme au moins, l'international représentait un investissement dont les bénéfices (financiers, s'entend) tardaient à se faire sentir.

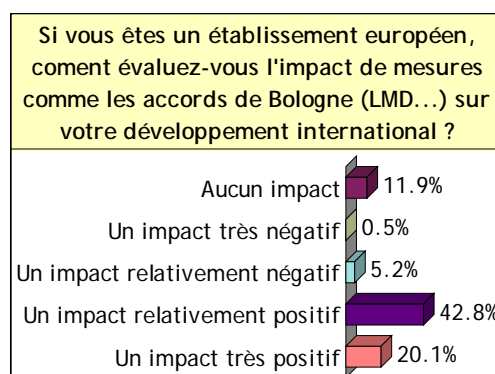
Pour schématiser, l'international coûte cher et ne leur rapporte (encore) rien, contrairement à ce qu'espéraient certaines des écoles interrogées en 1999.

## Politiques gouvernementales pesantes, tracasseries administratives

Une Université sur cinq se plaint des lourdeurs administratives et/ou d'une absence de politique lisible de la part de leurs gouvernement, soit un chiffre comparable à celui de 1999.

Sans parler directement d'obstacle, plusieurs établissements évoquent simplement une « *indifférence* » ou un « *manque d'intérêt* » des gouvernements sur cette question. Les Universités françaises comptent parmi les plus virulentes, parlant « *d'absence de politique gouvernementale claire* », de « *bureaucratie procédurière et tatillonne* » et de « *dispersion des efforts* » : « (...) *ça part dans tous les sens et on ne sait jamais à qui s'adresser* », indique ainsi le responsable d'une Université scientifique française de premier plan. Cet obstacle est mentionné ailleurs que dans l'hexagone, pourtant, et jusqu'aux USA : les Universités américaines sont presque unanimes à mentionner l'effet négatif du *Patriot Act* sur leur politique internationale). Suisse, Allemagne font également mention de griefs du même ordre... Aucun établissement anglais, en revanche, ne fait état de problèmes particuliers sur ce plan - ce qui n'est guère étonnant si l'on pense à certaines mesures prises par le gouvernement anglais pour faciliter mobilité et capacité à attirer les meilleurs : le programme gouvernemental « *Highly skilled Migrant Programme* » du Ministère des Finances, par exemple<sup>4</sup>.

Un point particulier concerne l'émergence en Europe du système LMD, conçu pour faciliter les passerelles et les échanges entre des systèmes nationaux divers qu'il s'agissait d'harmoniser. Il est l'incarnation d'une volonté communautaire forte : lutter contre les pesanteurs pointées du doigt par les acteurs du monde académique. Dans l'intervalle de six ans qui sépare nos deux enquêtes, le processus de Bologne, dont le LMD est l'un des aspects, est entré dans une phase active et concrète. Il a sérieusement contribué à modifier les paysages universitaires des pays de l'Union Européenne. Aussi avons-nous choisi d'interroger les Universités sur l'impact de ces mesures à leurs yeux. Les résultats sont résumés dans le tableau suivant.



<sup>4</sup> Il permet aux diplômés d'une liste définie de MBA (dispensés par 50 des meilleures Universités du monde, triées sur le volet par le Ministère) de s'installer et de travailler en Grande-Bretagne pour une durée d'un an, sans visa et sans avoir eu auparavant besoin de justifier d'un emploi. Mieux : les diplômés peuvent obtenir la naturalisation après 5 ans seulement. Le pays souffre d'une carence manifeste en cadres d'entreprise de haut niveau, carence que souhaite ainsi compenser le Ministère.

Outre le fait que le nombre de personnes sans opinion est important (19,5 %), le LMD peine encore à convaincre : seuls 20,1 % jugent sans réserves son impact très positif, 42,8 % se réfugient derrière un prudent « relativement positif ». S'il n'a pas beaucoup d'ennemis déclarés, 11,9 % des personnes interrogées estiment surtout que l'émergence du LMD ne change strictement rien à leur développement international, en bien ou en mal. La plupart des Universités peu ou pas enthousiastes attendent probablement de voir le système fonctionner sur la durée avant d'y adhérer entièrement. Le fait qu'elles soient pour beaucoup en phase de mise en place, et donc confrontées aux problématiques administratives et organisationnelles associées, y est pour beaucoup.

## Hors de l'anglais, point de salut

Troisième aspect du triptyque des principaux obstacles mentionnés, les questions de langues, exprimées par 20 % des Universités de tous les pays, avec une netteté toute particulière dans les pays des zones non anglophones. « *Nos cours sont dispensés en allemand* » regrette le responsable du service internationale d'une Université autrichienne. « *Le niveau moyen de nos élèves en anglais est un obstacle sévère à leur envoi à l'étranger* », indique un responsable français, tandis qu'un autre renchérit en affirmant qu'à l'inverse, « *la langue française n'est plus attractive pour les étudiants étrangers* ».

Sur la question des niveaux de langue des étudiants français, on notera pourtant qu'une récente étude d'ETS France, créateur du test TOEIC qui mesure le niveau en langue anglaise, établit que les étudiants français comptent parmi les meilleurs étudiants d'Europe, devant les Espagnols ou les Grecs. On peut penser que certaines Universités tendent à se servir de cet argument récurrent pour justifier le fait qu'elles n'envoient guère leurs étudiants à l'étranger.

De toute évidence, la question de la langue tourne donc autour de l'anglais. Sa non maîtrise par les étudiants, mais aussi les professeurs ou le staff, est plus encore qu'en 1999 considérée comme un handicap sévère au développement international.

En 6 ans, la question de l'anglais, langue internationale et langue de travail à la nécessité non contestée, s'est encore renforcée : bien des programmes estiment qu'aujourd'hui, **une Université qui n'est pas bilingue** (langue nationale et langue anglaise) **ou purement anglophone ne peut se prétendre pleinement internationale.**

## Mauvaises volontés

Le tableau ne serait pas complet si l'on ne mentionnait pas d'autres obstacles pointés par les personnes interrogées, au premier rang desquels **l'inertie de tout ou partie du staff, des professeurs ou des enseignants.**

Là où il était évoqué dans **8 % des cas dans l'enquête de 1999**, le chiffre monte à **17 % en 2005** - deux fois plus. La prévalence est particulièrement nette dans les Universités proprement dites, et moindre dans les établissements de taille plus

restreinte ou de forme particulière (Grandes Ecoles françaises de commerce en particulier). Les formations scientifiques et ingénieurs et les programmes de sciences humaines figurent également parmi les plus prompts à regretter ce volet purement interne des obstacles à l'ouverture internationale.

Tous se passe comme si les personnes chargées de mettre en œuvre les stratégies de développement affichées six ans plus tard faisaient par là part d'un certain découragement face à l'attitude de leur communauté universitaire au moment de la mise en œuvre des mesures concrètes. Sous divers qualificatifs (« *conservatisme* », « *scepticisme* », « *absence d'implication* »), c'est une forme de mauvaise volonté ou de **défiance vis-à-vis des changements** qu'ils pointent du doigt. Les habitudes installées semblent parfois délicates à faire évoluer.

## D'autres obstacles

Le tableau ne serait pas complet sans citer les autres obstacles évoqués de façon plus sporadique : **manque de temps, poids des autres objectifs stratégiques, jeunesse de l'établissement et compétition entre Universités** sur le marché du recrutement de professeurs et d'étudiants étrangers. Ce facteur nouveau - non mentionné en 1999 - illustre les progrès de la globalisation du marché de la formation et la prise de conscience de cette concurrence par les établissements.

L'image du pays peut aussi constituer un obstacle à l'ouverture : « *Le frein à l'international, c'est d'être suisse* » précise avec humour le Recteur d'une école suisse, avant de préciser que la taille de son Université « *rend difficile une lutte d'égal à égal avec les Universités américaines* ». Cette question de la **taille critique** des établissements est abordée *infra*.

Sont encore cités **l'isolement géographique** (cité par un établissement situé sur une île d'Océanie, mais également évoqué par une école de commerce française située dans une ville moyenne), **un système pédagogique méconnu à l'étranger** (typiquement le cas des Grandes Ecoles d'ingénieurs françaises) et **la difficulté d'être visible dans un marché concurrentiel**. A cet égard, un répondant hollandais mentionne la « *rente de situation dont bénéficient les établissements anglo-saxons, présents depuis bien plus longtemps que nous sur ce marché* ».

## Objectifs et méthodes du développement international

Ces objectifs étaient mesurés de deux façons : par une question ouverte où les répondants étaient invités à décrire librement leurs objectifs et par un tableau fermé mentionnant une douzaine de méthodes de développement international, avec pour chacun quatre niveaux d'importance (de « *pas important* » à « *essentiel* »).

### Les objectifs

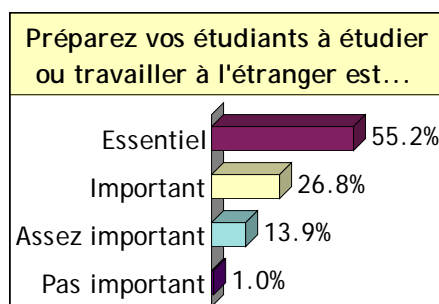
La question ouverte permet de voir se détacher un certain nombre d'objectifs autour desquels se retrouvent de nombreuses Universités. Compte tenu de la

variété des réponses, nous avons choisi de les regrouper au sein de quatre grandes catégories cohérentes.

**Les échanges.** Comme en 1999, le premier objectif affirmé tourne autour de la notion d'échanges. Nous y regroupons les mentions spontanées d'échanges d'étudiants, évoquées dans 34 % des cas, mais aussi d'échanges de professeurs (16 % des citations) et de sujets de recherches partagés (21 % de citations). Fait nouveau, en 1999, la mention des recherches partagées étaient le fait des Universités scientifiques : ce n'est plus vrai en 2005, cette mention se partagent équitablement entre les champs disciplinaires.

Un autre but qui ne figurait pas dans les résultats de l'enquête 1999, est cité par plusieurs écoles et relève de cette notion d'échanges : celle de la construction et de l'entretien des liens avec les *alumni*. L'attention que portent les Universités à leur ouverture internationale rejoint donc leur intérêt croissant pour les réseaux d'anciens. L'impact des *alumni* américains et les retours dont bénéficient leurs Universités au travers des financements et de l'image qu'ils portent vers l'extérieur, commencent à donner des idées à d'autres établissements.

**Préparer à la mondialisation.** Le second pôle renvoie directement les formateurs des établissements d'enseignement supérieur à leur rôle et à leur responsabilité dans la capacité des étudiants à intégrer le marché international du travail. Aussi la préparation des étudiants à la mondialisation est un objectif spontanément cité dans 21 % des cas, souvent en lien avec des objectifs d'internationalisation des cursus. Une question fermée, dans le questionnaire, confirme d'ailleurs de façon très nette cette impression :



De plus en plus conscientes de la mondialisation de l'économie et de l'internationalisation des entreprises, convaincues du fait que leur rôle consiste à améliorer l'employabilité des jeunes diplômés à la sortie de leur cursus, les Universités font le lien entre l'ouverture internationale qu'elles offrent à leurs étudiants et la capacité des jeunes gens à s'insérer dans un monde professionnel mondialisé, favorisée par une formation adéquate.

**Etre reconnu sur le marché international de l'éducation.** Troisième ensemble de citations spontanées, celles qui renvoient à un besoin de reconnaissance qui n'est pas purement narcissique, mais vital pour nombre d'établissements confrontés à une concurrence qui peut dans certains cas menacer très sérieusement leur rang et leur réputation, voire leur existence même. L'ouverture internationale est pour ces

Universités le moyen de se rendre **visibles** en termes d'image, de notoriété ou de réputation, mais aussi d'accéder à d'autres formes de reconnaissance ou gages de qualité académique que sont l'**obtention d'accréditations internationales** (par exemple le label EQUIS attribué par l'EFMD, ou l'accréditation de l'AACSB, dans le cas des *business schools*). Cette reconnaissance passe également à leurs yeux, par la **participation à des programmes européens** (13% des citations) de type Erasmus, Socrates, Leonardo... Le phénomène est nettement plus marqué si l'on considère la sous-population des nouveaux entrants dans l'Union Européenne (32 % des citations).

**Attirer les meilleurs.** Reste un quatrième objectif revendiqué sous une forme ou sous une autre : **les Universités font du recrutement d'étudiants de haut niveau un objectif** essentiel à leur déploiement international (13 % de citations spontanées). Il ne s'agit plus là de simples échanges, mais bien d'intégrer à la totalité du cursus des étudiants non nationaux. Cet objectif - utiliser l'ouverture pour attirer les meilleurs - trouve un prolongement dans la volonté revendiquée de recruter les meilleurs professeurs, un enjeu majeur et une tendance lourde dans tous les secteurs sur le marché international de l'éducation. Point important, **cet objectif n'est réaliste que pour certaines Universités** et constitue une des lignes de partage majeure entre elles - cf. la seconde partie de l'enquête.

## Méthodes et stratégies d'ouverture internationale

L'accueil d'étudiants étrangers sur le campus national, nous l'avons dit, est sans conteste le moyen privilégié d'ouvrir une Université et le tableau fermé proposé aux répondants confirme largement les mentions spontanées : 77,8 % des Universités juge important ou essentiel d'attirer des étudiants étrangers dans les programmes d'échange (65,3 % pour les cursus complets, hors programmes d'échange). Plus que jamais, attirer sur son campus des étudiants étrangers apparaît comme la **première et indispensable étape** d'un développement international et la marque de l'engagement dans cette voie.

Immédiatement derrière (80,5 % le jugeant essentiel ou important) viennent la **participation à un réseau international d'Universités**, formule plus structurée que les échanges bilatéraux d'étudiants.

Dans une forme plus avancée encore, on passe à une phase de **partenariats sur des contenus pédagogiques, des programmes de recherche communs...** - une stratégie jugée importante ou essentielle dans 76,4 % des cas. C'est une phase plus avancée de coopération internationale qui est ainsi mise en avant comme une méthode utile d'internationalisation.

A noter que ces deux méthodes ou étapes sont toujours plébiscitées, mais moins qu'avant, de façon assez nette : elles étaient jugées essentielles par 80 % des cas. Ce taux n'est aujourd'hui atteint qu'en y ajoutant les réponses de ceux qui les jugent seulement « importantes ». Les Universités, depuis 1999, ont semble-il confronté leurs objectifs à l'épreuve des faits et réalisé la **difficulté d'intégrer des réseaux**, et plus encore de les maintenir actifs, ce qui suppose un investissement de temps et de moyens important.

L'obtention d'accréditations internationales de type EQUIS ou AACSB est jugée essentielle ou importante par 52,6 % des répondants - un chiffre strictement équivalent à celui de 1999. Sans surprise, les Universités accréditées sont bien entendu unanimes pour la juger majeure, celles qui ne peuvent espérer l'être jugeant à l'inverse qu'il ne s'agit pas d'un objectif de premier plan...

Les liens avec les entreprises sont eux jugés essentiels ou importants par 6 Universités sur 10, mais en revanche, 3 sur 10 n'en font qu'un objectif moyennement important et 1 sur 10 estime qu'il ne s'agit pas d'un enjeu majeur. Par ordre d'importance, ce sont les relations permettant le placement des étudiants, les recherches communes, la promotion de la formation continue et la recherche de soutiens financiers qui sont mentionnées. Sur ce dernier point, les situations sont très contrastées en fonction de la taille, de la nationalité et de la réputation des Universités : les Universités des pays de tradition anglo-saxonne y voient un objectif majeur, là où d'autres parties du monde ne peuvent envisager cette solution comme remède à leurs problèmes de financements. L'élément de scission déterminant reste le fossé culturel entre les Universités accoutumées à tisser des liens avec les entreprises et celles pour qui les deux mondes doivent rester imperméables, considérant encore que le secteur privé n'a pas à avoir de lien avec l'enseignement supérieur public.

Certes en évolution, la stratégie de développement par l'ouverture de campus internationaux convainc le moins de répondants : 16,6 % seulement des personnes interrogées en font un objectif essentiel (4,8 %, contre 16 % en 1999) ou important, contre 30 % en 1999. Manifestement, un tel engagement de fonds et de moyens ne vient qu'en tout dernier lieu, après les autres méthodes d'ouverture internationale, et reste réservé à de très grandes structures dotées de la « force de frappe » nécessaire.

Au travers des méthodes jugées par les répondants se dessine en fait une sorte de schéma idéal de développement international. Bien entendu, les spécificités de chaque Université font de ce parcours théorique un simple indicateur soumis à toutes les adaptations imaginables, mais il reste qu'un déroulement par étapes se dessine de façon nette :

- Commencer par attirer des étudiants étrangers,
- ... puis intégrer des réseaux internationaux,
- ... développer des partenariats d'enseignement et de recherche,
- ... obtenir des accréditations internationales,
- ... nouer des liens avec des entreprises multinationales,
- ... construire enfin des campus à l'étranger.

## La taille critique : compte-t-elle ?

La question de la taille critique a donné lieu ici ou là dans le monde à de nombreux débats, en particulier en France. Bien des observateurs ont longtemps estimé que sans une taille suffisante, le positionnement à l'international est compromis,

notamment en comparaison avec les « mastodontes » américains, qui accueillent parfois plus d'une centaine de milliers d'étudiants.

A cet égard, plusieurs enseignements ressortent de notre enquête. Dans le tableau destiné à faire noter dix critères d'attractivité internationale par les participants, le critère de la taille arrive bon dernier, loin derrière tous les autres (4,2 % seulement des sondés le jugent essentiel et 65,6 % le jugent peu ou pas important) - opinion en totale concordance avec les chiffres de 1999. Mieux, ils ne sont plus que 27 % à le considérer comme important, contre 40 % voilà six ans. Le point de vue des principaux intéressés n'a donc pas changé alors même que pendant six ans, l'ouverture internationale des Universités s'est largement poursuivie.

Mieux encore et de façon plus frappante, si l'on croise les données, il apparaît que les Universités qui se jugent les plus performantes en termes d'ouverture internationale sont précisément celles qui sont de taille moyenne, voire petite. Outre le cas de cette école d'art britannique qui accueille plus de 25 nationalités pour 250 étudiant et compte plus de 15 origines différentes parmi ses enseignants, certains établissements de petite taille ne font aucun lien entre leur petite taille et la réalité de leur internationalisation.

A l'inverse les Universités les plus critiques sur leurs propres niveaux d'ouverture internationale sont - comme en 1999 - les Universités aux effectifs les plus importants, à la notable exception de la plus importante, une Université américaine de premier plan. Si l'on ajoute à ceci que parmi les Universités les plus réputées de l'échantillon figurent des établissements de moins de 1000 étudiants, on peut estimer que rien n'est plus relatif que la notion de taille critique et que l'on serait bien en peine de dresser un standard international.

Il reste évident que pour beaucoup, la taille a un impact réel (ne serait-ce qu'en termes de levier pour le financement, dans le cas des Universités publiques), mais des stratégies alternatives existent.

Autrement dit, 2005 confirme 1999 : on peut toujours établir que la taille est généralement neutre. « *Small is beautiful* » n'a pas plus de sens que « *big is beautiful* ». Un très grand nombre d'étudiants peut être la marque d'une Université de très grande qualité dotée de moyens importants, comme un très petit nombre peut être la marque d'un établissement qui a fait le choix de l'élite et s'est adapté d'une façon ou d'une autre aux impératifs de l'internationalisation.

## L'attractivité des Universités dans le cadre international

Nous avons proposé dans le questionnaire dix facteurs d'attractivité dans le cadre international. Les Universités devaient d'abord ordonner ceux qui étaient à leurs yeux les plus importants puis s'évaluer pour chacun d'entre eux.

Les résultats comparés figurent ci-dessous, par ordre d'importance. NB - Entre parenthèses figure pour la première colonne le chiffre qui cumule les pourcentages des critères jugés « essentiels » et « importants ». Pour la seconde colonne, ce

sont le cumul des pourcentages pour les critères où l'Université s'estime « *très bonne* » et « *bonne* ».

Critères de qualité de l'ouverture internationale (par ordre décroissant d'importance)	Points forts et points faibles de l'Université
Crédibilité académique du corps professoral (95%)	Qualité et créativité des enseignants (80,7%)
Qualité et créativité des enseignants (90,1%)	Crédibilité académique du corps professoral (79,1%)
Qualité des alliances académiques (90%)	Qualité des alliances académiques (77,2%)
Succès des diplômés sur le marché international du travail (85%)	Succès des diplômés sur le marché international du travail (70%)
Participation des professeurs à des conférences internationales (84%)	Les liens avec vos entreprises partenaires (61,3%)
Qualité de certains outils (web, brochures...) (82%)	La participation de vos professeurs à des conférences internationales (61,2%)
Les liens avec des entreprises partenaires (70%)	La qualité de certains outils (web, brochures...) (51,1%)
Les articles publiés sur l'Université dans la presse étrangère (68%)	Une politique de relations publiques sur le marché étranger (39,3%)
Une politique de relations publiques sur le marché étranger (60%)	La taille de l'Université (38,2%)
La taille de l'Université (32%)	Les articles publiés sur l'Université dans la presse étrangère (26,4%)

Avant de commenter ces données, on peut remarquer le haut niveau de notation des facteurs d'attractivité jugés essentiels, qui révèle que l'international est perçu comme profondément exigeant. En creux se dessine à nos yeux l'idée qu'il s'agit d'un champ d'émulation, voire concurrentiel.

Enfin, les ressemblances entre les deux colonnes sont plus nombreuses que les dissemblances, à quelques exceptions sur lesquelles nous reviendrons. Les Universités ont sans doute cédé à l'autocélébration et à une certaine tendance à faire de son propre cas un modèle abouti. Pourtant, les pourcentages clairement inférieurs par rapport à la colonne de gauche poussent à penser que l'autosatisfaction ne concerne pas tous les critères et que les Universités savent être lucides sur leur propre niveau.

A titre de comparaison, par rapport à 1999, l'ordre de la première colonne reste presque inchangé, si ce n'est que le placement international des jeunes diplômés sur le marché international passe du quatrième au troisième rang des critères jugés majeurs.

En revanche la colonne consacrée à l'autoévaluation laisse apparaître des différences qui ne sont pas neutres :

- la créativité des enseignants (4<sup>ème</sup> en 99) passe au premier rang,
- la taille de l'Université devient un des critères jugés les moins satisfaisants (une Université sur deux la juge « moyenne, ce qui ne laisse que 13 % de répondants pour la juger insuffisante)

- seuls 26,4 % des Universités jugent suffisantes les retombées dans la presse étrangère qui la concerne, alors qu'elles étaient 49 % en 1999. La place montante de la communication dans les Universités et l'émergence de l'importance des classements internationaux depuis ont certainement élevé le niveau d'exigence dans la communication et donc abaissé le niveau de satisfaction sur ce critère. La politique de relations publiques de l'Université étant jugée moyenne ou insuffisante par 6 Universités sur 10, on peut en conclure que les Deans ou les responsables de services internationaux ne sont pas satisfaits des résultats provenant du travail des responsables de leurs relations extérieures ou des services Communication...

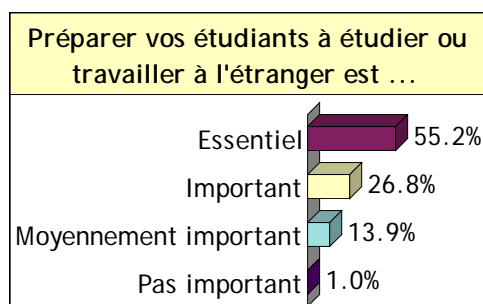
Notons toutefois que ces facteurs sont ceux qui ont le plus gros coefficient de dispersion : très secondaires pour certaines, ils sont majeurs pour d'autres. Les politiques particulières rendent très difficile toute interprétation à grands traits.

Ultime remarque, on note que le placement des diplômés n'arrive qu'en quatrième position des facteurs d'attractivité, nettement derrière des critères internes réservés au corps professoral et aux relations académiques. Même si les Universités estiment rencontrer à 70 % un succès satisfaisant sur ce point (les Universités peu satisfaites de leur résultats sont principalement issues des pays de l'Europe de l'Est) il est frappant de constater que les universitaires se disent plus satisfaits d'eux mêmes que des débouchés offerts à leurs étudiants...

Dans l'ensemble, les conclusions de l'enquête de 1999 restent largement opératoires en 2005 : ce sont clairement les critères d'ordre académique qui sont jugés les plus importants, et également ceux qui sont jugés les plus satisfaisants. Même si les facteurs proposés poussaient sans doute à cet aboutissement, il est en un sens rassurant que ce soit sur des critères purement académiques que les Universités jugent au final la qualité de leur ouverture internationale. L'impératif premier est et demeure la qualité des enseignements et des formations, à l'international comme sur le plan national.

## La prise en compte des étudiants

Une partie du questionnaire était consacrée à interroger les Universités sur la place des étudiants dans leur démarche internationale, via une question fermée et une question ouverte. Le tableau suivant récapitule les réponses recueillies :



En 1999, 39 % des Universités jugeaient essentiel cette préparation des jeunes à l'international : elles sont 55,2 % aujourd'hui, preuve que la prise de conscience s'est nettement améliorée. Seule 14 % des Universités jugent moyennement importante cette mission - sans surprise, il s'agit majoritairement d'établissements qui jugent leur degré d'ouverture internationale comme perfectible.

Assez étonnamment, les réponses à la question des moyens utilisés pour atteindre leur objectif sont assez groupées.

Arrivent en tête des citations les séjours de tous types à l'étranger, principalement des séjours académiques (30 % des citations spontanées) et un peu plus rarement (25 %) des stages ou des expériences professionnelles alternatives (apprentissage...). Notons cependant qu'en comparaison des résultats de 1999, la part des stages progresse sensiblement.

Suivent ensuite l'effort sur les cours, via les efforts apportés sur les contenus académiques (deuxième et troisième langue, cours de géopolitique et d'économie internationale, d'histoire mondiale, contenus culturels, cours de civilisation, de culture générale comparative...), des cours dispensés par des enseignants étrangers (16 % de citations spontanées), l'affiliation à des systèmes de reconnaissances des compétences (crédits ECTS)... A noter la remarquable percée des cours dispensés directement en anglais, mentionnés dans 20 % des cas. Il confirme une fois de plus la place écrasante de l'anglais, qui tend de plus en plus à s'imposer comme une langue de travail des étudiants dans les cursus universitaires.

Suit la notion assez vague d'environnement international ou encore « d'international à la maison », mentionné spontanément dans 13 % des cas, sans que les répondants ne précisent ce qu'ils entendent par cette expression empreinte du plus grand flou et derrière laquelle on range commodément la présence de nombreux étudiants et enseignants étrangers sur le campus comme l'existence d'associations étudiantes consacrées à des activités culturelles censées apporter une ouverture sur le monde.

Comme en 1999, il nous semble qu'un **grand absent** manque dans le panorama des moyens employés pour contribuer à la formation et à l'ouverture des étudiants : **les nouvelles technologies** (moins de 4% des réponses, comme en 1999 !) qui semblent pourtant le relais idéal d'une Université qui cherche à dépasser ses frontières. Sans doute sont-elles nettement plus utilisées que par le passé, via l'avènement du haut débit dans un nombre croissant de régions, toutes les expériences de e-learning, de bibliothèques virtuelles... A noter à cet égard l'initiative du « bureau virtuel » de l'Université Lumière-Lyon II, par exemple, qui permet à tout étudiant ou qu'il soit d'accéder à son espace personnel et aux ressources documentaires de son Université. C'est une des rares Universités à le citer spontanément comme un des moyens de son ouverture.

**La palette des moyens utilisés reste en définitive assez conventionnelle.** Le fait même que les NTIC ne soient pas plus souvent citées par des Universités qui les utilisent souvent de façon plus que satisfaisante, est assez révélateur d'un certain conservatisme dans les méthodes et les mentalités : on ne pense pas à mentionner

l'outil peut-être le plus évident et le plus symbolique de la mondialisation du savoir, des enseignements et des connaissances !

A l'inverse, dans certains cas, cette absence dans les réponses est aussi représentative d'une utilisation complètement intégrée, au point qu'un usage totalement banalisé fait oublier que les NTIC, considérées comme un outil tout court, sont un outil privilégié de l'internationalisation.

*Le tableau dressé dans les pages précédentes est un reflet général des principales tendances actuelles. Reste à déterminer quelles sont les lignes de fracture qui permettraient de classer les Universités dans des typologies données, en fonction de leur stratégie ou de leurs caractéristiques. C'est l'objet de la seconde partie.*

## 2<sup>ème</sup> partie Les lignes de partage

On pouvait supposer que le degré d'ouverture internationale des Universités dépendait de critères assez faciles à imaginer : taille, ressources, nationalité, situation géographique, statut, notoriété...

Or, la réalité est bien différente et échappe à une caricature rapide - nous l'avons vu, le critère de la taille, notamment, ne recouvre aucune réalité incontestable.

Les typologies, si typologie il peut y avoir dans un domaine où les initiatives particulières foisonnent, reposent donc sur autre chose que sur ce qu'on peut appeler la *nature* des Universités. Il n'y a pas de *prédestination*, pas de *déterminisme* pour les Universités, en d'autres termes. Leur degré d'ouverture actuel repose bien davantage sur leur *culture*, à savoir des traditions plus ou moins anciennes d'ouverture - ou à l'inverse de repli, sur des stratégies définies et assumées et sur les actions mises en œuvre sur le terrain.

### Les lignes de partage peu pertinentes

Pouvoir classer les Universités en fonction de critères simples d'accès serait certes confortable, mais l'examen du détail des réponses rassemblées dans cette enquête démontre que toute typologie basé sur un certain nombre de critères classiques n'est pas opératoire, dans la mesure où trop d'exceptions viennent contrarier le modèle pour pouvoir l'établir solidement.

#### Origine géographique

Le critère de la région d'appartenance, à bien des égards, compte parmi les premiers que l'on serait tenté d'invoquer. Ainsi, les Universités européennes seraient plus tournées vers l'international et plus attentives aux différences que leurs homologues américaines, les Universités de langue anglaise sont réputées moins curieuses de l'autre que les établissements, plus prompts à imposer un modèle qu'à le confronter à d'autres expériences...

Certes, ces idées reçues reposent sur certains éléments objectifs qui ne les rendent pas entièrement fausses. Il est ainsi exact que les Universités des pays d'Europe de l'Est souffrent encore d'un financement insuffisant pour permettre la mise en œuvre de certaines stratégies internationales plus coûteuses que les autres, et qu'une Université lituanienne a moins de chance d'attirer des étudiants étrangers en nombre qu'une Université de la côte Est des Etats-Unis. Mais les Universités françaises souffrent d'un manque non moins chronique de financement, de même que les Universités britanniques ou même canadiennes.

On ne peut donc s'en tenir qu'à de grandes tendances : les Universités américaines sont plus offensives que les Universités européennes, et en direction du monde entier - Afrique exceptée. Elles le démontrent notamment lorsqu'elles n'hésitent pas à ouvrir des campus au cœur des pays étrangers, au prix de lourds investissements. Les Universités d'Europe de l'Est parient sur la langue anglaise comme langue d'enseignement pour se rendre plus attractives et entament clairement des stratégies plus agressives, souvent en lien étroit avec les objectifs gouvernementaux. Les Universités asiatiques, longtemps prudentes, sortent de plus en plus de leur attentisme- à commencer par les Universités chinoises qui opèrent une percée spectaculaire depuis six ans en termes de visibilité, d'ouverture académique, d'efforts consacrés à l'accueil d'étudiants étrangers, de facilités octroyées à leurs meilleurs étudiants pour partir étudier à l'étranger... - une évolution difficile à imaginer voici dix ans. Les Universités d'Amérique du Sud se concentrent sur une lutte concurrentielle, encore limitée à l'échelle continentale.

Quand à la France, dresser un tableau général d'une « touche » française relève de la gageure, tant la situation d'une Grande Ecole de commerce parisienne est différente de celle d'une Ecole d'ingénieur et à cent lieues de celle d'une Université de taille moyenne située en région Rhône-Alpes.

**La variété des situations interdit tout esprit de système** : le choix et la forme d'un développement international dépendent de stratégies propres à chaque Université - dans le cadre de contraintes régionales certes fortes, mais pas indépassables.

## **Statut public et statut privé**

S'il est un critère qui s'avère totalement inopérant sur la qualité de l'ouverture internationale, c'est bien le critère du statut de l'Université, sans influence notable sur leur rayonnement international. Toute recherche de tendance générale serait de l'ordre de la tautologie, qui plus est trompeuse.

Seul point notable, le fait que la ligne de partage public/privé ne recouvre pas les mêmes enjeux selon les pays. Très forte dans un pays comme la France, faible ailleurs, la différence public/privé ne recouvre pas les mêmes réalités. En France, les Universités publiques ont clairement certaines faiblesses (nombre d'étudiants trop important pour assurer un suivi personnalisé des parcours, engorgement des filières, manque de fonds, contraintes réglementaires fortes...) par rapport à des homologues privées ou de statut associatif qui peuvent garantir une plus grande marge de manœuvre sur le plan stratégique et opérationnel.

En revanche et pour rester sur le cas français, un statut public peut donner des avantages certains : réputation et poids historique, laboratoires prestigieux, recherche de haut niveau, ressources documentaires importantes...

Rappelons enfin que pour nombre d'Universités, le critère public/privé est parfois tellement dépassé qu'elles ont pu se déclarer privées alors même que leur statut est public : c'est le cas d'un certain nombre de Grandes Ecoles françaises, par exemple.

## Domaines d'enseignement

Seule grande ligne de partage supposée qui s'avère relativement pertinente, celle des domaines d'enseignements. Preuve en est que les grandes Universités pluridisciplinaires américaines ont des stratégies très différentes en fonction de leurs départements (*Law School, Medicine School, Business School...*) et des disciplines qui y sont enseignées : ce n'est pas l'Université qui impose sa méthode, mais chacun des grands champs disciplinaires qui applique sa propre stratégie, bâtie en fonction des objectifs et des moyens qui lui sont spécifiques et adaptés à son domaine académique.

Certains secteurs académiques sont classiquement plus avancés dans leur internationalisation que d'autres. On distinguera donc les **domaines très internationalisés** (management et sciences) des **domaines moins internationalisés** (droit, sciences humaines...) et des **domaines où l'internationalisation est encore le fait d'initiatives relativement isolées** (santé, social, Lettres...) - même si la préoccupation internationale tend à se diffuser jusque dans ces poches encore assez repliées sur elles-mêmes.

Les *business schools*, plus proches des préoccupations exprimées par le monde du travail, ont entamé plus vite le virage de l'internationalisation et, conséquence logique d'un départ anticipé, sont en avance sur leurs homologues : réseaux plus avancés, degré de maturité supérieur, expérience des bonnes pratiques...

Pourtant, on bute à nouveau sur des facteurs de différenciation qui rendent difficile toute généralisation. Un exemple simple permet d'en prendre conscience : les Universités scientifiques comptent parmi les plus sensibles aux impératifs de l'internationalisation, avec les *business schools*. Mais leur internationalisation ne se fait pas de la même façon. Dans les écoles d'ingénieurs, elle a tendance à rester exclusivement académique : recherches partagées, participation à des réseaux scientifiques internationaux, échanges de professeurs... Elles semblent moins sensibles, dans l'ensemble, à l'ouverture internationale de leurs étudiants que des *business schools* pour qui l'exposition de ces derniers au monde est un souci premier et qui ont donc développé des stratégies *ad hoc*.

La leçon première de l'enquête reste donc que la réussite de l'international, comme en 1999, dépend avant tout de choix stratégiques propres à chaque Université, et non de déterminismes supposés.

## Deux grandes stratégies

Les deux grandes stratégies différentes évoquées dans l'enquête de 1999 restent valables aujourd'hui. Certaines Universités font le pari d'un développement international par les canaux académiques. D'autres s'inscrivent dans une démarche plus concurrentielle, perspective très différente et nettement plus offensive.

La différence majeure avec l'enquête de 1999 tient au fait que la part des Universités de notre échantillon adeptes de la stratégie concurrentielle, qui était de 20 %, monte aujourd'hui - à critères équivalents - à plus de 35 %, contribuant à diffuser l'idée que le panorama international de l'éducation s'affirme de plus en plus comme un marché économique à part entière.

Bien entendu, ces stratégies ne sont pas étanches, et empruntent chacune à l'autre modèle.

## L'international par l'académique

La stratégie académique reste largement majoritaire, 65 % des profils d'Universités de notre échantillon pouvant y être rattachés.

Elle se caractérise par le fait que **le rayonnement et la valeur du développement international s'organisent autour de critères académiques, en s'appuyant sur des concepts de réseaux et d'échanges**. Les échanges d'étudiants et de professeurs, la réforme des contenus académiques dans un but d'ouverture au monde devançant les préoccupations liées aux liens avec le monde professionnel et économique pour plus de 62 % des répondants.

Cette stratégie à la fois claire et homogène admet un certain nombre de variantes.

Il y a notamment une différence entre les Universités qui privilégient les **réseaux** (associations internationales d'Universités, participation à des organismes internationaux, recherche d'accréditations et d'appartenance à des organisations internationales...) et celles qui privilégient les **partages** : échanges d'enseignants et d'étudiants dans une version a minima, ou mieux encore création de programmes partagés, doubles ou triples diplômes, programmes communs....

Dans cette catégorie, la plupart des Universités (environ quatre sur cinq pour notre échantillon) accordent la priorité aux étudiants : échanges longs et répétés, durée minimale souvent imposée, parcours individualisés, multiplication des opportunités (destinations originales)

D'autres Universités - notamment scientifiques, nous l'avons mentionné plus haut - appuient principalement cette stratégie académique par l'angle de la recherche. Dans ces modèles, les étudiants des premières années peuvent à l'extrême limite ne pas réellement sentir de façon concrète les effets d'une internationalisation bien réelle au niveau des laboratoires, et donc « réservée » aux enseignants-chercheurs et aux doctorants.

A noter qu'au sein de ce modèle, le choix de la stratégie académique peut prendre deux aspects différents. Pour schématiser, les Universités qui font le pari de l'ouverture par l'académique ont à choisir entre deux possibilités : soit maintenir ou faire émerger une configuration originale, soit s'aligner sur des standards mondiaux.

Dans le premier cas, l'établissement propose des programmes à forte connotation locale : alignement sur les standards et les diplômes nationaux, langue nationale comme langue d'enseignement - souvent accompagné par la mise en place de cours de mise à niveaux pour les candidats étrangers, mise en avant des spécificités culturelles locales... C'est un choix stratégique qui repose sur le pari de la séduction d'un modèle national, de l'acculturation des étudiants étrangers dans leurs pays d'accueil... C'est un modèle de résistance à la normalisation : peu de pays peuvent se le permettre devant le poids des standards internationaux. Sans réelle surprise, la France fait partie des pays où ce modèle est le plus largement utilisé, beaucoup d'Universités refusant l'alignement sur des standards internationaux jugés trop envahissants.

Dans le second cas, l'Université met à l'inverse en avant son adaptation à l'international par la réalisation de programmes dispensés en langue anglaise, par des formats de diplômes généralement calés sur les standards anglo-saxons, par des enseignements à fort contenu international... C'est le choix des Universités d'Europe de l'Est, bien souvent, mais aussi des Universités asiatiques, converties à l'anglais comme langue de travail et d'enseignement.

### **L'international comme avantage concurrentiel**

Des ressemblances existent entre les stratégies concurrentielles, identifiées chez 30 % de notre échantillon et les stratégies académiques, ne serait-ce qu'en raison de l'obligation d'une présence académique crédible. Mais les arrière-pensées diffèrent nettement selon les modèles. **Relèvent du modèle concurrentiel les Universités qui cherchent à recruter sur d'autres marchés que leur marché national les meilleurs étudiants du monde.** L'échange, les réseaux ou le partage sont des moyens, et non le but : l'approche est donc concurrentielle.

Les Universités concernées sont en grande partie des établissements accoutumés de longue date à des échanges avec le monde des entreprises et les secteurs économiques : *business schools*, évidemment, mais aussi certaines Universités scientifiques, en particulier américaines. **Elles intègrent de façon bien plus importante les problématiques de communication, de marketing, de lobbying** (dans le monde académique et à ses frontières) et s'en servent comme autant d'outils destinés à améliorer leur rang, leur notoriété...

Sur le plan académique, elles se sont d'ordinaire alignées sur des standards internationaux pour pouvoir recruter le plus largement possible. Elles ont souvent développé des programmes de formation continue de haut niveau - plus spécifiquement d'*executive education*. Elitistes sur leurs programmes phares, moins sur d'autres, elles placent le recrutement d'enseignants de premier plan (compétence, notoriété) au premier rang de leurs préoccupations.

Certaines Universités marient les deux stratégies (académique et concurrentielle) : elle peuvent adopter une stratégie purement concurrentielle sur la partie de leurs programmes la plus réputée ou la plus visible, et adopter une stratégie de réseaux et d'échanges pour les autres. Dans ces cas précis, ces établissements gèrent en réalité leurs programmes comme autant de marques, et proposent un panel d'offres organisées en produit phares, en produits d'appels...

La tendance fondamentale, au vu du comparatif entre les enquêtes de 1999 et de 2005, tient à la **montée en puissance de cette stratégie concurrentielle**, mise en œuvre par un nombre croissant d'établissements sans qu'il soit facile de dire qu'il s'agit d'une stratégie « subie » (nécessité de s'adapter dans un monde concurrentiel sous peine de voir son aura diminuer) ou d'une stratégie « voulue » (volonté de prendre de l'avance sur les autres établissements et de gagner des parts de marché).

La question principale, au sortir de l'enquête de 1999, était de savoir si la seconde stratégie était ou non le prolongement logique la première.

C'est manifestement le cas. **La stratégie offensive devient en quelque sorte une phase ultérieure de développement**. Une fois les bases acquises et consolidées par le biais de la première stratégie, les Universités peuvent redéployer leurs efforts, capitaliser sur la qualité du socle établi et se lancer dans des démarches nettement plus offensives, en s'appuyant sur des équipes en internes mieux structurées, mieux financées et progressivement accoutumées à réfléchir en termes de compétition.

## Trois modèles

Toute modélisation recèle évidemment le risque de « forcer » la réalité et ne peuvent que traduire imparfaitement cette dernière, qui reste très hétérogène et où les initiatives originales foisonnent. De l'enquête, on peut néanmoins faire émerger à notre sens **trois modèles majeurs** de développement international, trois attitudes aux contours assez nets face à la problématique d'une ouverture considérée presque unanimement comme nécessaire.

### Le modèle traditionaliste

Le modèle traditionaliste correspond de façon assez fidèle à la stratégie académique décrite ci-dessus.

Fondé sur le haut niveau académique des professeurs et sur le rayonnement d'une histoire souvent longue et prestigieuse, sur le développement d'une communication presque entièrement tournée vers les pairs, le modèle classique se caractérise par une idée centrale : l'international passe obligatoire par le développement de liens certes internationaux (via l'adhésion à des associations ou des réseaux universitaires internationaux), mais concerne principalement le corps professoral, le staff et les membres. Traditionaliste et quelque peu conservateur, le modèle classique estime que la frontière entre le monde académique et le monde professionnel doit certes être poreuse, mais certainement pas supprimée, et conçoit avant tout l'internationalisation comme une internationalisation des savoirs et des compétences, sans la concevoir en termes de compétition.

Les professeurs présents dans ces modèles sont très souvent réputés, participent à nombre de colloques et de recherche en coopération internationale et restent en

somme en cercle fermé - le cercle est seulement plus large qu'auparavant. A certains égards, cette communauté des savoirs rappelle ce que furent être les Universités médiévales : un monde élitiste réservé aux seuls clercs, extrêmement internationalisé, sans pour autant être plus proche des réalités du terrain et des impératifs économiques.

Ces Universités ont vu leur horizon s'élargir, sans pour autant faire table rase d'un certain élitisme. Nombre d'Universités relevant de ce modèle sont européennes, souvent héritières d'une longue tradition qui peut rendre délicate certaines évolutions en raison de forts freins internes, les « professeurs » s'opposant souvent aux « gestionnaires ».

Ce modèle a des qualités propres incontestables, au sein desquelles un goût jamais démenti pour l'exigence de l'excellence. Les programmes européens de type Erasmus garantissent aux étudiants des opportunités de parcours internationaux. En revanche, il risque d'être coupé de certaines réalités du monde contemporain, persuadé d'être protégé par le poids de la tradition et de l'excellence. Il court également le risque de voir une partie non négligeable des étudiants se détourner des Universités concernées au profit d'établissements relevant d'un modèle plus offensif.

## Le modèle offensif

Ce modèle - encore minoritaire dans notre échantillon, mais en forte progression - renvoie davantage aux stratégies offensives décrites plus haut. Ses caractéristiques sont claires : souvent appliqué dans des domaines académiques proches des milieux professionnels et des entreprises, le modèle offensif cumule :

- un fort niveau d'exigence académique, souvent récompensé par une accréditation internationale de premier rang ;
- des professeurs à fort rayonnement personnel ;
- un objectif de recrutement des meilleurs étudiants et des meilleurs professeurs dans tout ou partie du monde ;
- des contacts forts avec le monde économique ;
- des politiques de communication et de marketing affûtées ;
- des liens étroits (démarche de lobbying) avec les décideurs politiques et institutionnels.

Certaines Universités de ce type sont en position dominante (les grandes Universités multidisciplinaires américaines aux noms prestigieux et aux moyens considérables). D'autres tendent à se rapprocher de celles-ci, adoptant donc une attitude conquérante : c'était le cas en 1999 des Universités australiennes, c'est aujourd'hui le cas de quelques établissements européens et de plusieurs Universités asiatiques.

L'international répond ici à une logique de liens forts (alliances resserrées et intégrées plus que partenariats nombreux mais moins profonds) avec des Universités de niveau équivalent, promotions et corps professoral très internationaux et multiculturels... Les parcours sont adaptés régulièrement, modulables et conçus pour répondre au plus près aux attentes des entreprises et

aux besoins des recruteurs. A la marge de ce modèle, des établissements comme l'INSEAD reflètent bien le but final : certes implanté en France, le campus n'est pas pour autant « français » ; il est réellement international, par les enseignements qui y sont dispensés, le panel des étudiants et des enseignants qui y travaillent, l'intégration de la logique concurrentielle à tous les niveaux.

Ce modèle, qui tend à être adopté ou visé par un nombre croissant d'Universités depuis la première enquête, préfigure sans doute les évolutions majeures qui toucheront le champ de l'éducation supérieure mondiale. Doté de solides avantages, il a en revanche contre lui d'être coûteux et de s'écarter de la pure tradition universitaire. Reposant sur des paris parfois risqués, il peut à l'extrême, en cas de stratégie inadaptée, faire courir des risques importants à l'établissement où il s'applique.

## Le modèle émergent

Il s'agit d'un modèle intermédiaire, qui s'applique à des Universités dont le statut, le fonctionnement, l'économie, les ressources connaissent de profondes mutations, entamées depuis une dizaine d'années et destinées à se poursuivre. Ces Universités qui initialement s'inscrivent dans un modèle classique se sont engagées parfois timidement, parfois de façon plus franche dans une voie qui mène au second modèle, sans renoncer à certains héritages qu'elles tentent de faire évoluer pour en faire des avantages comparatifs : structure de rattachement, statut, fonds documentaires, nouvelles technologies... Elles utilisent leurs atouts (programmes partagés, notoriété des partenariats...) pour se hisser de façon crédible vers une stratégie offensive.

C'est le cas de certaines Universités d'Europe de l'Est, des Universités d'Amérique Latine, de quelques Universités françaises de premier plan (Dauphine, Science Po Paris, Lyon II...).

En France, un autre bon exemple de ces structures en mutation renvoie aux Instituts Nationaux Polytechniques, qui regroupent dans des structures universitaires des Grandes Ecoles d'ingénieurs, tentent de plus en plus de capitaliser sur les forces de deux modèles qu'on pouvait croire inconciliables : la structure resserrée des grandes écoles et la taille importante des effectifs et des ressources documentaires universitaires.

## Les pays cibles

L'enquête ne serait pas complète sans mentionner une dernière ligne de partage, celle qui relève des objectifs géographiques des Universités.

Seuls 2,6 % des Universités indiquent se limiter aux pays limitrophes. 43 % d'entre elles concentrent leurs efforts d'internationalisation sur des zones restreintes et ne cherchent pas des liens avec le monde entier. A bien des égards, le chiffre est étonnamment faible dans la mesure où bien des Universités, de fait, se concentrent très concrètement sur une liste assez restreinte de pays. Cela étant,

ils n'étaient que 18 % en 1999 à reconnaître cibler leurs actions sur des zones précises.

Dans ce cas, les répondants étaient invités à indiquer vers quelles régions ou quels pays ils tournaient leurs efforts. Il ressort de l'analyse des réponses à cette question ouverte que certaines zones restent des cibles privilégiées - et donc celles où la concurrence, déjà forte, risque de s'accélérer encore...

Arrive en tête l'Europe - mais les Universités européennes sont sur représentées dans l'échantillon, nous l'avons vu - suivie des USA, pays-continent s'il en est. Viennent aux rangs suivants l'Asie et le Canada, devant l'Amérique Latine.

En termes de pays, la Chine fait partie des Etats les plus cités derrière les USA comme cible privilégiée, plus fréquemment qu'il y a 6 ans - conséquence de l'affirmation de la Chine dans les échanges internationaux. En Europe, l'Espagne et la Grande-Bretagne arrivent en tête, suivies de la France, de l'Italie et des pays nordiques. Les pays d'Europe de l'Est sont rarement cités.

Les effets de voisinage sont forts : dans la plupart des cas, les Universités européennes mentionnent d'abord les pays de l'Europe en général et de l'Union Européenne en particulier. Qu'elles déclarent ou non vouloir se tourner vers le monde entier, les Universités commencent par échanger réellement avec leurs voisins - USA exceptés qui, quel que soit l'emplacement de l'Université considérée, font toujours partie des pays cibles. Les pays de l'Europe de l'Est, comme il y a 9 ans, peinent à s'affirmer comme des pays partenaires et leurs Universités ont encore un long chemin à parcourir avant de devenir des destinations incontournables.

## Administration et international

L'analyse des moyens mis à disposition de l'objectif international n'est pas neutre. A certains égards, elle confirme les lignes de partage relevées ci-dessus.

Trois enseignements ressortent des réponses à l'enquête.

**Dans 89,2 % des cas, un service est spécifiquement consacré à la gestion de l'international dans l'Université, sous des noms divers.** Dans les cas restants, de deux choses l'une : soit il s'agit de petits établissements dont la taille ne nécessite pas un service spécifique, soit l'international est en somme intégré à tous les autres services, sans faire l'objet d'un traitement spécifique. Précision importante, ce Département quand il existe n'est doté de son propre budget que dans 58,8 % des cas. La plupart du temps, il rend compte de son activité directement au Dean ou au Responsable des Relations Extérieures. Pour l'ensemble de l'échantillon, la moyenne est d'environ **1 administratif pour 1350 étudiants** (un pour 1500 en 1999), mais la moyenne recouvre des réalités très disparates, allant d'1 administratif pour 200 étudiants à 1 pour 9400.

Les missions attribuées aux services internationaux traduisent assez fidèlement les stratégies que nous avons mentionnées.

Dans l'ordre :

- 93,8 % des services ont pour mission de développer des alliances académiques ;
- 93 % doivent organiser les programmes d'échanges d'étudiants ;
- 86,4 % ont comme tâche de promouvoir l'image de l'Université à l'étranger ;
- 76 % assument l'organisation des échanges de professeurs ;
- 57 % doivent dégager des ressources supplémentaires ;
- 50 % recherchent des stages à l'étranger pour les étudiants ;
- 45 % doivent développer des liens avec des entreprises étrangères.

Certaines missions qui ne figurent pas dans ce récapitulatif sont également mentionnées par ailleurs : organisation des voyages des porte-parole de l'Université, prise en charge de la gestion administrative des échanges d'étudiants et de professeurs, veille sur le maintien des standards exigibles par les organismes accréditeurs, missions de marketing (éditions de plaquette, brochures...)

## Conclusion

C'est désormais un fait acquis : la mondialisation a débouché sur une concurrence admise et acquise par tous, ce qui n'était pas le cas en 1999. L'enseignement principal de l'enquête de 2005 confirme ce qui n'était encore qu'une promesse en 1999. L'ouverture internationale est un aspect durable et essentiel de cette concurrence ; elle n'est pas un effet de mode, mais bien un aspect fondamental de la stratégie de toutes les Universités, et plus seulement d'un groupe pilote.

A six ans d'écart, on détecte donc plus d'évolutions que de révolutions. L'ouverture internationale s'est banalisée, accompagnée d'une hausse du degré d'exigence. Elle n'est plus un avantage comparatif, mais une caractéristique exigible, nécessaire mais non suffisante pour garantir la place et la réputation d'un établissement.

Plusieurs facteurs concourent à l'explication de ce phénomène.

Depuis six ans, la montée en puissance des organismes d'accréditations, dans le secteur des *business schools*, a eu un impact fort à plusieurs niveaux. Les instances concernées ont contribué à une prise de conscience générale de la nécessité de l'ouverture. Elles ont également tiré les standards vers le haut, poussant les universités à atteindre les niveaux exigés pour pouvoir suivre leurs concurrents. Elles ont enfin poussé les Universités à chercher des gains de visibilité et d'image.

A la suite de ces standards qui concernent principalement aujourd'hui les *business schools*, on peut imaginer l'émergence de systèmes comparables, dus à des organismes privés ou à des institutions publiques nationales ou internationales, dans d'autres secteurs : formations d'ingénieurs, formations scientifiques, sciences humaines, droit, médecine...

Cette remarque appelle un bémol : qui dit accréditation dit critères, et qui dit critères dit risque de standardisation. C'est tout le pari auxquelles devront faire face les organismes accréditeurs et les universités : parvenir à faire émerger des standards de qualité sans brider les différences et les particularismes.

Cette prise de conscience générale de l'aspect concurrentiel du champ de l'éducation supérieure, a depuis six ans poussé de plus en plus d'universités à donner une place plus importante à la communication, reconnue comme un outil d'accompagnement des modifications structurelles et comme un levier réel destiné à obtenir des retours sur investissement visibles en termes d'image, de notoriété et de capacité à attirer ou retenir les meilleurs.

La façon dont les Universités ont ainsi pris conscience de façon croissante de l'importance et du rôle des *alumni* est révélatrice. Longtemps laissés de côté par nombre d'établissements, les anciens font aujourd'hui l'objet d'un suivi attentif de

la part d'un nombre croissant d'acteurs. Par leur rôle de défenseurs de l'image de leur ancien établissement sur tous les continents, par leur place dans des entreprises réparties dans le monde entier, par leur attachement à leur ancien établissement et leur capacité à le financer en retour via toutes sortes de dons ou d'actions, ils sont désormais incontournables et reconnus comme tels.

Cette progression générale ne doit pas pour autant faire oublier l'existence de certains freins locaux ou nationaux qui peinent à disparaître.

La frilosité récurrente de nombreux gouvernements et leurs difficultés à prendre la pleine mesure des enjeux liés à l'enseignement supérieur, leur lenteur de réaction et d'adaptation, est encore très nette. Le rôle de vitrine de l'enseignement supérieur et de la recherche, sa capacité à devenir un collecteur de devises, sa faculté à irriguer de monde économique en lui fournissant un corps suffisant de jeunes diplômés compétents, sont pourtant essentiels. Il en est de même pour la recherche, passage essentiel pour assurer la future compétitivité économique et industrielle des Etats. Il est curieux de voir un pays comme la Chine modifier aussi vite ses habitudes, faire preuve d'une telle capacité d'adaptation, là où des états occidentaux se cabrent devant certaines réformes pourtant nécessaires. La solution vient peut-être des initiatives collectives, via des réformes communes telles que le LMD, qui a profondément modifié les structures éducatives européennes, transformant le paysage autant que les esprits.

Précisément, cette question des attitudes renvoie au second frein, frappant au regard des l'étude. Il relève de l'interne : plus les Universités s'ouvrent au monde, plus les mauvaises volontés (staff, professeurs, et même ... étudiants) semblent s'arc-bouter, par peur des changements et des remises en causes. L'international s'est généralisé, mais il n'a pas pour autant cessé d'effrayer. Cet aspect, exprimé de façon nette par notre étude, constitue un vrai point d'interrogation pour l'avenir.

Troisième point d'interrogation, là encore exprimé de façon nette, la question de la concordance des objectifs et des moyens. L'international nécessite des investissements importants, même si toutes les échelles sont imaginables. La montée en puissance de l'international dans les stratégies doit être prolongée par la mise à disposition des équipes des moyens financiers et humains nécessaires, sans quoi l'ouverture internationale ne restera pour certaines qu'un vœu pieux. Elles en paieraient rapidement le prix sur le marché international de l'éducation.

## Annexes

### Liste des Universités participantes

*NB : 12 établissements ont préféré répondre de façon anonyme*

Advancia	Edge Hill
Akeshus University College	EHSAL, European University College
American Business School	Brussels
Ashridge Management College	ENGEEES (Ecole Nationale du Génie de
Aston	l'Eau et de l'Environnement de Strasbourg)
Avans University	ENSIAME Engineering School
Babes-Bolyai University	ESCEM School of Business and
Bielefeld University (Universität	Management Tours-Poitiers
Bielefeld)	ESCP-EAP European School of Management
Boston University	ESIDEC Graduate Business School
Bradford	ESIEE Amiens FRANCE
Bucerius Law School	ESLSCA
Burgundy School of Business (Groupe ESC	ESME Sudria
Dijon Bourgogne)	ESSEC Business School
Carinthia University of Applied Sciences	Estonian Maritime Academy
CEFAM	Eszterházy Károly College
Chalmers University of Technology	European Business School, International
Copenhagen Business School	University Schloss Reichartshausen
Copenhagen University College of	European-Business-School Paris
Engineering	Fachhochschule Salzburg - Salzburg
Corvinus University of Budapest	Univeristy of Applied Sciences
Delft Technical University	FGV-EAESP (Escola de Administração de
Dramatiska Institutet	Empresas de São Paulo da Fundação
Dublin Institute of Technology	Getulio Vargas)
Durham Business School, University of	Free University of Bozen-Bolzano
Durham	Friedrich-Schiller-Universität Jena
EADA	Georg-Simon-Ohm-University of Applied
EAFIT University	Sciences
ECAM (Ecole Catholique d'Arts et Métiers)	German Sport University Cologne
Ecole d'Ingénieurs du Pas de Calais	Groupe ESC Clermont Graduate School of
Ecole de Management de Normandie	Management
Ecole des Mines de Douai	Groupe ESC Rennes
Ecole des Mines de Nancy (Institut	Groupe ESC Rouen
National Polytechnique de Lorraine)	Groupe ISAIP-ESAIP of ANGERS
Ecole Nationale d'Ingénieurs de Tarbes	Groupe Sup de Co Amiens Picardie
Ecole nationale des ponts et chaussées	HEC Lausanne, University of Lausanne
(ENPC)	Helsinki University of Technology
Ecole Nationale Supérieure de Chimie de	HfB - Business School of Finance and
Clermont-Ferrand	Management
Ecole Nationale Supérieure de Chimie de	Hochschule für Philosophie (Munich
Lille	School of Philosophy)
Ecole Nationale Supérieure des	Hochschule MannheimUniversity of
Télécommunications de Paris	Applied Sciences
Ecole Supérieure du Bois	Hogeschool Gent

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen /  
 Han University  
 Hogeschool voor Wetenschap & Kunst  
 HÖGSKOLAN I BORÅS  
 IAE - Sorbonne University Graduate  
 Business School  
 IECS Strasbourg Graduate School of  
 Management (Robert Schuman University)  
 IESEG School of ManagementLille Catholic  
 University  
 IFAM (Institut Franco-Américain de  
 Management)  
 IHM Business School  
 IMC University of Applied Sciences  
 INCAE Business School  
 INPG  
 INPL / EEIGM  
 Institut Catholique de Paris  
 Institut National des Sciences  
 Appliquées de Lyon (INSA de Lyon)  
 Institut National Polytechnique de  
 Toulouse - INP Toulouse  
 Institut Supérieur d'Agriculture de  
 Beauvais  
 Institut Supérieur du Commerce de Paris,  
 France  
 Institute of Education, University of  
 London  
 Instituto de Empresa  
 INT Management  
 International Institute of Social Studies  
 International University of Monaco  
 ISEP (Institut Supérieur d'Electronique de  
 Paris)  
 ISM University of Management and  
 Economics  
 ISMANS ( Grande Ecole)  
 IST STUDIES  
 ISTNord  
 ITECH 1  
 Johannes Kepler University Linz  
 Katholische Universität Eiochstatt-  
 Ingolstadt  
 Keele University  
 King's College London  
 Kingston University  
 Lausitz University of Applied Sciences  
 Leipzig Graduate School of Management  
 Leon Kozminski Academy of  
 Entrepreneurship and Management  
 London School of Economics and Political  
 Science  
 Louis de Broglie Engineering School  
 Luleå university of Technology  
 Macquarie Graduate School of  
 Management  
 Masaryk University  
 Middle East Technical University  
 National Polytechnic Institute of Grenoble  
 New Bulgarian University  
 NIT Northern Institute of Technology  
 Nyenrode Business Universiteit  
 Odesa State Economics University  
 Oslo University College  
 Pforzheim university  
 Pontificia Universidad Católica de  
 Valparaiso, Chile  
 Queen Maud's College  
 Queensland University of Technology  
 Reims Management School  
 Royal Scottish Academy of Music and  
 Drama  
 Saint-Etienne School of Management  
 Saratov State Technical University  
 simon fraser university  
 St. Petersburg State Polytechnical  
 University  
 Stellenbosch Business School  
 Stockholm School of Economics  
 Swiss Federal Institute of Technology  
 (ETH) Zurich  
 Tampere Polytechnic  
 Tecnológico de Monterrey Campus Estado  
 de Mexico  
 The Danish University of Pharmaceutical  
 Sciences  
 the Moscow Internaitonal Business School  
 MIRBIS, Moscow, Russia  
 The School of Pharmacy, University of  
 London  
 The University of Tampere  
 Tilburg University  
 Trent University  
 Turku Polytechnic  
 Umeå University  
 Universidad de MonterreyUniversidad Del  
 Pacifico  
 Universidade Fernando Pessoa  
 Universidade Lusófona de Humanidades e  
 Tecnologias  
 Università degli studi di Ferrara  
 Universitat de Lleida  
 Université de Cergy-Pontoise  
 Université de Haute - Alsace  
 Université Lumière Lyon II  
 Université Pierre Mendès France -  
 Grenoble 2  
 Universiteit Gent

Universiteit Nimbas, Graduate School of Management  
 University Aix-Marseille  
 University of Amsterdam  
 University of Applied Sciences Northwest Switzerland 0,5%0,5%  
 University of Cape Town  
 University of Glasgow  
 University of Guelph  
 University of Hawaii at Manoa  
 University of Lapland  
 University of Liege  
 University of Lodz  
 University of Luton  
 University of Oradea  
 University of Otago

University of Richmond  
 University of Surrey  
 University of Tampere  
 University of the Arts London  
 University of the Azores  
 University of Twente  
 University of Vaasa  
 University of Vienna  
 University of Wales, Bangor  
 University of Westminster  
 University of Buckingham  
 UPV/EHU  
 Vienna University of Technology  
 WHU - Otto Beisheim School of Management

## Questionnaire

### 1. At your university, international development is...

*Please mark the appropriate box with an X.*

... Absolute priority	
... Important	
... Somewhat important	
... Not important	

### 2. International development may take on many forms. Please rate the following methods according to your university by marking an X in the appropriate box.

	Essential	Important	Somewhat Important	Not Important	Not Applicable
... the recruitment of foreign students outside of university exchange programs is...					
... the recruitment of foreign students through university exchange programs is...					
... the recruitment of foreign professors is...					
... being accredited by an international organisation (such as AACSB (American Assembly of Collegiate Schools of Business) or EFMD/EQUIS (European Fondation for Management Development) is...					
... membership in an international university network is...					
... partnerships with foreign universities for research or the creation of a shared curriculum is...					
... relations with international businesses -->					
--> in terms of common research are....					
--> for student job placement are...					
--> for continuing education are...					
--> for teaching development are...					
--> for material support are...					
... opening a campus abroad is..					

### 3. For your university, international development is...

Please choose the best response.

... strictly limited to neighboring countries (or states)	YES	NO
... world-wide	YES	NO
... concentrated in certain regions or countries	YES	NO

If you have answered « yes » to this last choice, please list which regions or countries.

.....  
 .....

### 4. In general, what are the main international objectives of your university?

.....  
 .....

5. A number of factors contribute to the international reputation and appeal of your university. For your university, please rate the following in terms of importance by marking an X in the appropriate box.

	Essential	Important	Somewhat Important	Not Important	Not Applicable
The success of your graduates in the foreign market.					
The academic credibility of your professors.					
Articles about your university published in the foreign press (not paid advertisements).					
The participation of your faculty in international academic conferences.					
The organization of international academic conferences by your university.					
The reputation of your international business partners.					
The quality of your academic alliances.					
The quality of certain tools: web-site, brochures...					
The size of your university.					
The quality and creativity of your teaching staff.					
A strong public relations policy in the foreign market (for potential students, business partners...)					
Other... (please list)					
...					
...					

6. Please rate among the following factors, the strengths and weaknesses of your university by marking an X in the appropriate box.

	Very Strong	Strong	Average	Weak
The success of your graduates in the foreign market.				
The academic credibility of your professors.				
Articles about your university published in the foreign press (not paid advertisements).				
The participation of your faculty in international academic conferences.				
The organization of international academic				

conferences by your university.				
The reputation of your international business partners.				
The quality of your academic alliances.				
The quality of certain tools: web-site, brochures...				
The size of your university.				
The quality and creativity of your teaching staff.				
A strong public relations policy in the foreign market (for potential students, business partners...)				
Other... (please list)				
...				
...				

### 7. Preparing your students for work or study abroad is...

*Please choose the best response.*

Essential    Important    Somewhat Important    Not Important

If you have answered « essential » or « important », by what means do you prepare your students?

.....  
 .....

### 8. What are the main obstacles for your university in expanding internationally?

.....  
 .....

### 9. If you are a European university/business school, How do you rate the impact of measures such as the Bologna Accord on your international development?

- No impact whatsoever  
 A very negative impact  
 A fairly negative impact  
 A fairly positive impact  
 A very positive impact

### 10. Which of your programmes are most suited/ or have specially developed for international students?

.....  
 .....

### 11. If your university has an international department...

To whom does this department report? (President, Provost, Dean...)

\_\_\_\_\_

Does this department have its own budget?    YES                      NO

What is its budget? \_\_\_\_\_

The international department's role is to : *Please choose the best response.*

...develop academic alliances.	YES	NO
...recruit foreign students for degree programs.	YES	NO
...create relationships with international businesses.	YES	NO
...organize study abroad/exchange programs.	YES	NO
...organize teaching exchanges.	YES	NO
...find foreign internships for students.	YES	NO
...find international financial resources.	YES	NO
...promote the university's image in the international market.	YES	NO

Other (please list)

.....  
 .....

12. On a scale of 1 (no importance) to 5 (very important), how do you rate the impact of the following in attracting candidates to your programme?

- \_\_\_\_\_ Official accreditations
- \_\_\_\_\_ International rankings
- \_\_\_\_\_ National rankings
- \_\_\_\_\_ Reputation amongst recruiters
- \_\_\_\_\_ Quality of international partnerships
- \_\_\_\_\_ Alumni network

13. On a scale of 1 (no importance) to 5 (very important), How do you promote your programme (multiple responses are allowed) to attract more international students?

In your own country

- \_\_\_\_\_ Advertising
- \_\_\_\_\_ Press relations
- \_\_\_\_\_ Direct mail
- \_\_\_\_\_ Alumni network
- \_\_\_\_\_ Rankings
- \_\_\_\_\_ Events (fairs, open doors...)

Other

.....  
 .....

Abroad

- \_\_\_\_\_ Advertising
- \_\_\_\_\_ Press relations
- \_\_\_\_\_ Direct mail
- \_\_\_\_\_ Alumni network
- \_\_\_\_\_ Rankings
- \_\_\_\_\_ Events (fairs, information sessions...)

Other

.....  
.....

**PERSONAL INFORMATION**

Your Name:

.....

Position/Title:

.....

University:

.....

Is your university:                      Public                      Private

Country.....

Number of students attending this university:

.....

Your e-mail

Address:.....

Telephone :

.....

Fax :

.....

Address :

.....