



Enquête

Les Universités et l'international

**Noir sur Blanc
1999**

**Contact : Brigitte Fournier
Directeur**

Introduction

Idée de départ. L'idée d'une enquête consacrée à la perception que les Universités¹, dans le monde entier, peuvent avoir de « l'international » et aux stratégies qu'elles développent dans ce domaine est née de la pratique professionnelle quotidienne de l'Agence Noir sur Blanc. Agence de communication, de relations publiques et de relations presse, Noir sur Blanc a développé, à côté de son pôle « entreprises », un important pôle consacré à l'enseignement supérieur. Dans ce cadre, elle conduit des missions dans un champ international pour des Universités ou institutions académiques venant du monde entier. Dans le même temps, l'Agence travaille pour des entreprises qui veulent recruter des jeunes étrangers, là encore dans le monde entier.

Constat simple dans lequel réside le point de départ de l'enquête : « l'international » 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.

De nombreuses questions peuvent être associées à ce constat : l'enseignement supérieur est-il devenu un marché concurrentiel ? 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 et d'autres en retard, et quel sens peuvent avoir ces notions d'avance et de retard ?...

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.

¹ Nous utiliserons, par facilité, le mot « Université » pour désigner les Universités -- au sens strict du terme -- mais aussi d'autres institutions d'enseignements supérieur intervenant dans le même champ que les Universités (Grandes Ecoles, Académies, Collèges ...) et qui ne sont pas, suivant les systèmes nationaux, des Universités proprement dites.

L'objectif de l'enquête est de répondre à ces questions, de faire un point général sur ce mouvement et d'en déduire, implicitement, les atouts et les positions des uns et des autres face aux enjeux qu'il peut porter.

Echantillon. Cette enquête repose sur un questionnaire² qui a été diffusé à la fois sur le site web de l'Agence et par des moyens plus conventionnels : fax, courrier. **150 Universités venant de 47 pays** ont rempli ce questionnaire. Tous les continents sont représentés comme sont représentées toutes les disciplines universitaires. On retrouve aussi dans cet échantillon un partage entre Universités publiques et Universités privées traduisant, pour l'essentiel, le partage tel qu'il existe dans la réalité du monde universitaire.

Les Universités qui ont répondu représentent un peu plus d'un **million cinq cent mille étudiants**. La diversité de la réalité universitaire est aussi représentée dans notre échantillon puisqu'ont répondu une Université européenne dont les promotions ne dépassent pas 100 étudiants comme une Université du continent américain qui réunit plus de 40 000 étudiants sur plus de 20 campus, et qui diffuse via un satellite et 4 canaux de télévision, des programmes d'enseignement supérieur sur cinq pays.

Bien entendu, ces chiffres ne nous conduisent pas à soutenir que notre échantillon est représentatif du paysage universitaire mondial actuel. Toutefois rien ne nous permet de penser que les Universités qui n'ont pas répondu sont moins ou plus internationales que celles qui l'ont fait et qu'il existe une distorsion majeure entre cette réalité et notre échantillon.

Ainsi, nous pensons pouvoir raisonnablement prétendre cet échantillon donne une vision assez fidèle de ce que sont les grandes tendances actuelles des Universités dans le monde pour ce qui concerne l'international³.

Relevons encore que nous avons contacté -- via Email dans 90% des cas -- 1 000 Universités. **Le taux de retour est ainsi de 15%** ce qui est très satisfaisant pour ce type d'enquête⁴.

Par ailleurs, le niveau des répondants est lui aussi tout à fait satisfaisant : **35% des questionnaires ont été directement remplis par des Présidents, Recteurs, Deans, Directeurs ... des Universités sollicitées ; 44% l'ont été par les Responsables des Relations Internationales** et 32% l'ont été par des Responsables divers (Responsables des relations publiques, Responsables des échanges internationaux, professeurs ...).

Contenu. Nous rendrons compte des résultats de l'enquête en procédant en deux temps. En premier lieu, nous examinerons un certain nombre de résultats globaux permettant de dessiner une première approche de l'international par les Universités **(1)**. C'est ensuite que nous analyserons les lignes de partage -- « artificielles » et « réelles » -- entre les Universités **(2)**.

² Voir annexe 1.

³ La liste des Universités ayant répondu au questionnaire est jointe en annexe 2.

⁴ Ne traduit-il pas, en lui même, un intérêt prononcé pour le thème de l'enquête ?

Plan

Page 5 **1. Résultats globaux.**

- 1.1. Sur l'importance de l'international.
- 1.2. Les obstacles au développement international.
- 1.3. Les objectifs de l'international.
- 1.4. La question de la « taille critique ».
- 1.5. L'attractivité des Universités dans le cadre international.
- 1.6. La prise en compte des étudiants.

Page 13 **2. Sur les lignes de partage.**

- 2.1. Les classifications peu pertinentes.
- 2.2. Les deux grandes stratégies.
- 2.3. Les trois modèles.
- 2.4. Les pays cibles.
- 2.5. Administration et international.

Page 20 **Opinions**
Annexes

.1.

Résultats globaux

Nous livrons dans cette partie des résultats globaux concernant 6 points clefs du développement international des Universités. En dépit de ce caractère global des résultats, nous veillerons à montrer -- lorsqu'ils peuvent être dégagés et lorsqu'ils ont une véritable signification -- les points de différenciation ou les nuances qui existent entre les Universités.

1.1.

Sur l'importance de l'international. L'enquête montre, s'il en était besoin, que l'international est une préoccupation majeure pour les Universités dans le monde entier.

Les résultats de la question directe sur la place du développement international est tout à fait révélatrice : 41% des Universités interrogées considèrent que le développement international est une « priorité absolue » et 52% considèrent qu'il est « important » contre seulement 7% pour considérer qu'il n'est « qu'assez important » et aucune pour considérer qu'il n'est pas important.

■ Il faut sans doute nuancer ce résultat par différentes considérations. On peut supposer que les Universités ayant répondu sont un peu plus sensibles à l'international que celles qui ne l'ont pas fait -- même si, comme nous l'avons écrit plus haut, cette affirmation n'est pas établie -- . De même, à certains égards, la question est une forme de pétition de principe qui appelle, de façon naturelle, une réponse plutôt positive.

Il reste que la tendance est forte et qu'elle montre, en tout état de cause, que les Universités affirment accorder la plus grande considération à une démarche internationale.

■ On observera aussi -- mais nous reviendrons plus bas sur cette idée -- qu'il n'y a pas de lien nécessaire entre le niveau d'importance accordé à l'international par les Universités et ce qu'elles font réellement dans ce domaine. Cette relative distorsion rencontrée dans moins d'un quart des cas (fort niveau de priorité et faible action ou forte action et faible niveau de priorité) s'explique sans doute par des repères et des références différentes suivant que les Universités se pensent dans un cadre restreint (national ou régional, par exemple) ou dans un cadre mondial, suivant qu'elles s'évaluent ou se comparent.

L'international est une « priorité absolue » pour 41% des Universités interrogées et « important » pour 52% d'entre elles.

1.2.

Les obstacles à l'international. La question sur les obstacles au développement international était une question ouverte. Il convient donc de donner aux réponses l'importance particulière que méritent des citations spontanées.

En premier lieu, il convient de souligner que 15% des Universités de l'échantillon considèrent qu'elles ne rencontrent pas d'obstacle particulier à leur développement international. Relevons que dans la très grande majorité des cas, ces Universités sont celles qui s'apparentent au « modèle offensif » (voir point 2.3. de la présente étude).

D'une façon plus générale, les Universités restent modérées sur cette question des obstacles même si, manifestement, ils sont importants pour un certain nombre d'entre elles : 50% des Universités de l'échantillon ne citent qu'un seul obstacle au développement international et elles ne sont que 5% à citer 3 obstacles ou plus.

■ Un obstacle arrive largement en tête : le manque de fonds cité par 32% des Universités de l'échantillon. Il est intéressant de confronter la place de cet obstacle à l'importance accordée à l'international pour en déduire dans certains cas -- c'est à dire ceux où le manque de fonds n'est pas structurel et global -- une distorsion entre les priorités budgétaires et les priorités stratégiques.

Il est aussi intéressant de relever que pour un certain nombre d'Université, le manque de fonds est à la fois un obstacle mais aussi une raison du développement international -- c'est le cas notamment, mais pas seulement, des Universités situés dans des pays économiquement non privilégiés ou des Universités situés dans des pays où les gouvernements ont décidé de se désengager plus ou moins de la prise en charge de l'enseignement supérieur.

Pour simplifier, 32% des Universités de l'échantillon se développent à l'international en dépit d'un manque de fonds ou bien se développent à l'international en dépit d'un manque de fonds et précisément parce qu'elles manquent de fonds.

Ajoutons pour conclure sur ce point que parmi les douze « aspects » que peut prendre le développement l'international (voir point 1.3.), la mise en place de relations avec des entreprises étrangères en vue d'un soutien matériel n'arrive qu'en 7ème position. Ceci montre, s'il en était besoin, que nombre d'Universités qui manquent de fonds ne conçoivent pas pour autant de les rechercher auprès des entreprises.

■ Le manque de fonds est suivi de deux obstacles faisant eux aussi un score important : les problèmes administratifs (18% de citations) et la question de la langue (16% de citations)⁵.

Les problèmes administratifs les plus souvent cités sont les problèmes associés au séjour des étudiants étrangers, les problèmes de quotas, les problèmes de reconnaissance de crédits, les critères posés par l'Union européenne pour l'accès à certains programmes, les problèmes de validation de Diplômes ...

Le manque de fonds, les problèmes administratifs et la langue restent les trois premiers obstacles au développement international des Universités.

⁵ La possibilité de citer plusieurs obstacles explique que les résultats cumulés soient supérieurs à 100%.

La question de la langue quant à elle tourne à l'évidence autour de l'anglais. Cette problématique de l'anglais est clairement au coeur de la problématique d'internationalisation d'un grand nombre d'Universités. Nous verrons qu'une majorité d'entre elles placent les cours en anglais qu'elles proposent parmi leurs facteurs d'attractivité pour les étudiants étrangers et qu'elles ne sont qu'une minorité à faire le choix de proposer aux étudiants étrangers des cours de mise à niveau dans leur langue nationale.

■ Un autre obstacle tient une place significative : l'inertie (20%) qui cumule le manque de motivation des professeurs (8% des citations), celui des étudiants (6% des citations) et un manque d'intérêt plus général (6% des citations). Cet obstacle est notamment cité par certaines Universités de pays à économie en transition ou par certaines Universités publiques européennes à gros effectifs.

L'inertie est aussi un obstacle significatif au développement international des Universités.

Pour être complets, relevons parmi les obstacles cités l'inadaptation du système (notamment quant aux droits de scolarité) que nous aurions pu aussi ranger dans les obstacles administratifs (7% de citations), l'image du pays (5% de citations) et la taille de l'Université (3% de citations) -- problème sur lequel nous reviendrons au point 1.5. -

1.3.

Les objectifs du développement international. Les objectifs du développement international ont fait l'objet de deux questions présentées sous des formes différentes. La première est une question ouverte portant directement sur les objectifs de la démarche internationale des Universités. La seconde est une question fermée proposant douze « formes » ou « aspects » de l'international avec, pour chacun, quatre niveaux d'importance.

■ La question ouverte permet de détacher un certain nombre d'objectifs autour desquels se retrouvent de nombreuses universités. Nous les classerons en quatre grande catégories cohérentes.

La première catégorie peut être constituée autour de la notion « d'échange ». Arrive ainsi en tête des objectifs du développement international l'échange des étudiants (avec 35% de citations spontanées) devant les recherches communes (23% de citations) et l'échange de professeurs (18% de citations). On notera que la place accordée à la recherche est plus importante pour les Universités à dominante scientifique que pour les autres (nous reviendrons plus bas sur cette spécificité des Universités scientifiques).

Les échanges restent l'objectif international majeur des Universités devant la préparation des étudiants et la reconnaissance internationale.

Un second pôle d'objectifs se fédère autour de la notion de préparation des étudiants à un « monde global » et au « marché international du travail » (18% de citations). Est souvent couplé avec cet objectif celui d'internationalisation du cursus (9% des citations) ou encore de « maintien à niveau » du cursus par confrontation à l'environnement international (4%) -- ce tout dernier objectif étant, une fois encore, le privilège des Universités à dominante scientifique.

Le troisième groupe d'objectifs recouvre les idées de « reconnaissance internationale » et de « standard international » (avec 8% de citations) ou de participation à de programmes du type Erasmus ou Socrates (11% de citations). Ces objectifs sont le plus souvent formulés par des Universités de pays « émergents » ou des pays d'Europe de l'Est.

Reste un quatrième objectif partagé par 9% des Universités de l'échantillon : attirer les meilleurs étudiants. Cet objectif est généralement formulé seul ou couplé avec des objectifs généraux d'excellence ou encore d'influence sur le management des entreprises, sur la recherche ... Nous reviendrons plus bas sur cet objectif, car il constitue la ligne de partage majeure entre les Universités (voir la partie 2.3 sur les modèles).

Ces objectifs cités spontanément sont en grande partie confirmés par les réponses à la question fermée sur les « formes » ou « aspects » de l'international.

Privilégier l'appartenance à des réseaux et la création de programmes communs.

■ Les douze « aspects » du développement international que nous avons proposés peuvent être classés en 4 groupes majeurs⁶.

Arrivent très nettement en tête la construction de partenariats en vue de programmes partagés (81% de la note maximale) devant l'appartenance à un réseau international (80% de la note maximale).

Suit un second groupe réunissant les relations avec des entreprises étrangères permettant le placement des étudiants (74% de la note maximale), les liens avec des entreprises étrangères en vue de recherches communes (73% de la note maximale), le recrutement de professeurs étrangers (72% de la note maximale), le recrutement d'étudiants étrangers dans le cadre des échanges (72%) et le recrutement d'étudiants étrangers pour des cursus complets (69%).

On trouve plus loin une troisième groupe comprenant la construction de liens avec des entreprises étrangères dans le but d'obtenir un soutien financier (63% de la note maximale), dans le but de faire évoluer la pédagogie et le cursus (61% de la note maximale), enfin pour promouvoir la formation continue (60% de la note maximale). Ferment la marche l'accréditation par une institution du type AACSB ou EFMD (52% de la note maximale) et l'ouverture d'un campus à l'étranger (30% de la note maximale).

Ce classement brut appelle quatre commentaires majeurs.

■ En premier lieu, les réponses que nous venons d'évoquer sont, dans leur ensemble, très homogènes. Les deux éléments sur lesquels elles sont le plus hétérogènes sont « les liens avec les entreprises étrangères en vue d'un soutien matériel » et « l'accréditation ».

Il est clair qu'un nombre important d'Universités ne peut envisager le soutien financier des entreprises que de façon marginale alors que d'autres, au contraire, lui accordent une place essentielle. Nous l'avons déjà relevé, cette distinction ne recouvre que très partiellement celle opposant les Universités ne manquant pas ou manquant de fonds pour leur développement international. Cette hétérogénéité s'explique à la fois par les contraintes réglementaires de certains pays, par les

L'importance accordée aux relations avec le monde économique reste une ligne de partage entre les Universités.

⁶ Les pourcentages que nous utilisons renvoient au pourcentage de la note maximale que chacun des critères pouvait potentiellement obtenir.

disciplines dominantes des Universités qui ne se prêtent pas nécessairement à des relations avec les entreprises, mais aussi par un réel « gap » culturel entre les Universités qui ne conçoivent que des liens distendus avec le monde économique et celles qui, au contraire, travaillent très étroitement avec les entreprises.

La dispersion des notations données aux systèmes d'accréditation s'explique, quant à elle, essentiellement par des causes mécaniques (Universités situées hors du champ géographique ou matériel des systèmes d'accréditation...) et minoritairement par une indifférence -- voire un refus -- de ces systèmes.

■ La seconde remarque porte sur le bon classement des « relations avec les entreprises étrangères en vue de recherches communes » par rapport au classement plus lointain des autres formes de relations avec les entreprises. Ce bon classement trouve une explication simple dans un phénomène que nous avons déjà souligné : la place que les Universités à dominante scientifique accordent aux recherches réalisées en commun avec les entreprises. Il est clair, de ce point de vue, que les entreprises -- nationales ou étrangères -- sont sur un « marché concurrentiel de la recherche » pour un certain nombre d'Universités scientifiques.

■ Le recrutement des étudiants étrangers dans le cadre ou hors le cadre des échanges universitaires traditionnels bénéficient d'une notation très voisine. Ce voisinage ne doit pas conduire à une perception faussée : l'identité de notation peut en effet masquer une inversion des priorités entre les deux types de recrutement. Or, nous verrons plus bas (partie 2.3) que c'est précisément sur cet ordre de priorité que se fonde une ligne de partage majeure entre les Universités.

■ On notera enfin que rares sont les Universités qui envisagent réellement l'ouverture d'un campus à l'étranger. Elles sont toutefois 16% à envisager très sérieusement cette option stratégique. Il s'agit pour l'essentiel d'Universités américaines, de quelques Universités européennes et d'Universités latino-américaines ou d'Europe de l'Est -- cette implantation se plaçant, dans les deux derniers cas, dans une stratégie de rayonnement régional.

Les entreprises, le « marché de la recherche » et les Universités scientifiques.

16% des Universités envisagent sérieusement l'ouverture d'un campus à l'étranger.

1.4.

La question de la taille critique. La question de la taille des Universités et de son lien avec leur rayonnement international a animé bien des débats stratégiques, notamment en France.

De ce point de vue, l'enquête conduit à un certain nombre de constats sans doute de nature à nourrir cette réflexion. Nous en retiendrons deux .

■ Parmi les onze critères d'attractivité internationale que nous avons proposés aux Universités, le critère de la taille est classé bon dernier, bien loin derrière les autres (voir point 1.5.). Seulement 4% des Universités de l'échantillon considèrent ce critère comme essentiel et elles ne sont que 40% à le considérer comme important⁷ ... ce qui signifie -- on nous pardonnera ce truisme -- que 56% des Universités de l'échantillon considèrent la taille comme un critère secondaire ou négligeable.

⁷ Ajoutons que la notation sur cette question est telle qu'il existe un important gap entre « essentiel » et « important » ... et que « l'important » est sans doute moins important que ce que le mot pourrait en lui-même laisser penser.

■ Le second constat est plus intéressant encore et peut laisser perplexe sur la notion de taille critique. S'estiment « très fortes » sur le critère de la taille des Universités comptant, par exemple, 1000, 7000, 2500, 36000, 17000, 37000, 32500, 1800 ... étudiants alors que s'estiment « moyennes » ou « faibles » des Universités comptant, par exemple, 2000, 1700, 4000, 25000, 8000, 33000, 17000, 12000 ... étudiants. Si l'on ajoute -- on nous pardonnera cette fois notre subjectivité -- que deux des Universités ou Programmes parmi les plus prestigieux de notre échantillon comptent moins de 500 étudiants par promotions ... il est évident que la notion de « taille critique internationale » devient très « mystérieuse ».

■ En vérité, ces chiffres méritent deux commentaires importants. En premier lieu, les Universités ont tendance, lorsqu'elles réfléchissent sur leur taille critique internationale, à s'étalonner par rapport à leur environnement « concurrentiel » immédiat (c'est-à-dire, en fait, par rapport aux Universités nationales ou « régionales ») et non par rapport à un standard international qui, à l'évidence, n'existe pas.

Par ailleurs, un nombre élevé d'étudiants est pour les uns une condition de leur rayonnement international et une traduction de leur succès alors qu'il signifie pour les autres lourdeur et inertie ... pendant qu'un nombre réduit d'étudiants est signe de faiblesse pour certains et garantie de qualité pour les autres.

Autrement dit, la taille est neutre. Un petit nombre d'étudiants est le « luxe » que peuvent s'offrir les Universités à très haut réputation et très haut niveau de ressources ... mais le grand nombre peut être la traduction des mêmes caractères ... Un grand nombre d'étudiants peut être une nécessité financière, le résultats d'un succès réel ou le signe de la crise d'un système ...

Nous concluons ce point sur l'idée que la taille est la dernière question dont les Universités doivent se préoccuper et dont, dans le cas majoritaire, elles se préoccupent ... la taille -- quelle qu'elle soit -- est une conséquence d'une position internationale ... ce n'est certainement pas l'une de ses conditions ... même s'il reste, il faut en convenir, que pour certaines Universités elle est -- sur le terrain des ressources -- un levier incontournable.

L'introuvable taille critique internationale ... un mythe ou un critère finalement transparent ?

1.5.

L'attractivité des Universités dans le cadre international. Nous avons proposé dans le questionnaire onze facteurs d'attractivité dans le cadre international. Les Universités devaient les hiérarchiser puis, dans une autre question, s'évaluer pour chacun d'entre eux.

Nous présentons les résultats à ces deux questions dans un tableau face à face avant d'apporter un certain nombre de commentaires. Les pourcentages qui accompagnent chacun des facteurs sont calculés par rapport à la note maximale que chaque facteur pouvait obtenir, en sachant que les notes des facteurs et les notes d'auto-évaluation des Universités sont comparables.

Les facteurs d'attractivité

L'auto-évaluation des

Universités					
1	La crédibilité académique des professeurs.	90%	1	La crédibilité académique des professeurs.	78%
2	La créativité des enseignants.	89%	2	Le succès des Diplômés de l'Université.	75%
3	La qualité des alliances académiques.	86%	3	La qualité des alliances académiques.	75%
4	La participation des professeurs à des Conférences internationales.	81%	4	La créativité des enseignants.	73%
5	Le succès des Diplômés de l'Université.	80%	5	La réputation des entreprises partenaires.	71%
6	Outils de présentation (brochures, web...).	80%	6	La participation des professeurs à des Conférences internationales	64%
7	Articles de presse sur l'Université.	74%	7	La taille	63%
8	La réputation des entreprises partenaires.	70%	8	Outils de présentation (brochures, web...).	60%
9	Une politique de relations publiques sur le marché étranger.	69%	9	L'organisation de Conférences internationales	59%
10	L'organisation de Conférences internationales.	68%	10	Une politique de relations publiques sur le marché étranger.	52%
11	La taille	58%	11	Articles de presse sur l'Université.	49%

Ce double classement appelle quatre commentaires.

■ On relèvera le haut niveau de notation des facteurs d'attractivité estimés nécessaires dans le cadre international. Ce niveau révèle clairement que l'international est perçu comme profondément exigeant. Derrière cette idée d'exigence transparait l'idée majeure selon laquelle le champ international de l'enseignement supérieur est un champ d'émulation, voire un champ concurrentiel. Toujours dans la même idée, on observera que le classement « auto-évaluation » est assez proche du classement « importance des facteurs d'attractivité », quelques distorsions sur lesquelles nous reviendrons mises à part. On pourrait y voir le risque d'une « perception de ce qu'il faut être à la lumière de ce que l'on est ». Nous avons travaillé sur cette objection pour finalement l'écarter. En effet, on observe que seulement 3% des Universités classent exactement au même niveau l'importance des facteurs d'attractivité et leur propre performance. Mieux, 15% seulement des Universités se trouvent plus performantes que nécessaire, alors que 38% évaluent au

Des Universités lucides devant un champ international estimé comme particulièrement exigeant.

contraire leur performance très largement en dessous de l'importance qu'elles accordent aux différents facteurs d'attractivité.

Par conséquent, c'est plutôt un forme de modestie ou encore de lucidité ou de conscience du chemin restant à parcourir que révèlent les réponses à ces deux questions.

Notons enfin, toujours sur ce terrain, qu'il n'y pas de nationalité ou de statut ou de discipline prédisposant à une forme particulière de modestie ou, au contraire, d'optimisme excessif.

■ La seconde remarque porte sur les critères qui arrivent en tête : ce sont clairement les critères les plus académiques. Il est vrai que les facteurs proposés conduisaient assez naturellement à ce choix. Il reste que les Universités s'inscrivent encore majoritairement dans un schéma très académique comme l'analyse des objectifs réalisée plus haut nous l'a montré.

Toutefois, prise telle quelle, cette homogénéité des résultats pourrait être trompeuse. Nous verrons plus bas que si l'impératif académique épuise la démarche de certaines Universités en étant son objectif exclusif, il n'est qu'un moyen incontournable pour d'autres qui s'inscrivent dans une logique plus large.

■ Les démarches de relations presse et de relations publiques ne bénéficient pas d'un très bon classement. Nous ne sommes pas déçus, ni vraiment surpris nous dont c'est le métier. Nous nous garderons bien de dire que les Universités se trompent en les classant aussi mal ... même si nous le pensons un peu. En revanche, il convient de relever que ces deux facteurs sont ceux qui ont le plus fort coefficient de dispersion : très secondaires pour certains, ils sont très importants pour d'autres. Ce constat est à lier à celui qui précède. L'apparence d'homogénéité ne doit pas cacher des différences profondes de logique.

■ La dernière remarque n'est pas très éloignée, sur le fond, des deux qui précèdent. On notera que le succès des Diplômés est en place relativement moyenne comme facteur d'attractivité -- même si les Universités s'y reconnaissent globalement du succès. Il n'y a pas plus de 20% des Universités de l'échantillon pour considérer que le succès de leurs Diplômés n'est que moyen ou mauvais. On relèvera, à cet égard, que mis à part le cas de quelques Universités européennes isolées, ce sont avant tout des Universités de l'Europe de l'Est et d'Amérique Latine qui s'attribuent cette performance moyenne.

Par ailleurs, là encore, derrière l'identité des mots se cachent des perceptions très différentes. Pour une majorité d'Universités, le succès des Diplômés signifie « une bonne carrière » alors que pour d'autres, il va bien au delà, suggérant l'accès à des postes de haute responsabilité et un véritable rôle de vecteur d'influence et de « porte drapeau » de l'Université.

Une priorité académique unanime cachant des différences de logiques.

20% des Universités pensent que le succès de leurs Diplômés n'est que moyen.

39% des Universités considèrent comme essentiel de préparer leurs étudiants à l'international contre 16% qui le considèrent comme assez peu important.

1.6.

La prise en compte des étudiants. Nous avons aussi interrogé les Universités sur la place des étudiants dans leur démarche internationale. 39% des Universités considèrent comme « essentiel » de les préparer à l'international contre 45% qui considèrent comme « important » et 16% comme « moyennement important » de le faire.

Sur la question ouverte des moyens mis en oeuvre dans ce but, les réponses sont assez peu dispersées.

En premier lieu, il convient de relever que 17% des Universités de l'échantillon ne répondent rien à cette question. Notons qu'il n'y a pas de coïncidence particulière entre ces 17% et les 16% qui considèrent comme « moyennement important » la préparation des étudiants.

■ Arrivent en tête des citations -- et ce n'est pas une surprise -- les « séjours à l'étranger » (32% de citations spontanées), essentiellement des échanges académiques -- les stages restant encore minoritaires --.

Suivent à égalité les cours de langue -- essentiellement d'anglais -- et la diffusion d'informations et de conseils sous des formes multiples (chacun avec 26% de citations spontanées).

Plus loin encore, mais souvent cités ensemble, viennent des cours « internationaux » (approche, contenu, forme) avec 10% de citations spontanées et le recours à des professeurs étrangers ou visiteurs (9% de citations spontanées).

Sont encore cités, mais de façon peu significative, le service aux étudiants, l'organisation de conférences, l'utilisation de l'anglais dans certains cours, l'implication des étudiants nationaux dans la réception d'étudiants étrangers, la participation à des réseaux intégrés ...

■ Ces résultats appellent quelques brèves remarques complémentaires. Le recours aux nouvelles technologies est très peu cité (moins de 4% de citations spontanées) dans l'arsenal de ce qui pourrait contribuer à la formation et à l'ouverture internationales des étudiants. La palette des moyens utilisés par les Universités reste finalement très « conventionnelle ».

Surtout, certaines Universités -- très minoritaires mais intéressantes -- placent leur réflexion sur un autre terrain en affirmant ne pas « faire de l'international » mais « être internationales ».

Cette dernière réflexion conduit à une analyse des résultats prenant en compte les lignes de partage entre les Universités.

Certaines Universités disent ne pas « faire de l'international » mais « être internationales ».

. 2 .

Sur les lignes de partage

On pouvait imaginer, avant d'entreprendre cette étude, qu'un certain nombre de critères « a priori » (région d'appartenance, caractère public ou privé) permettraient de classer les Universités de façon efficace. En vérité, ces critères se révèlent assez peu pertinents. La ligne de partage entre les Universités est beaucoup plus qualitative et renvoie à des stratégies réelles.

Distinguer, du point de vue de l'international, les Universités en fonction de leur origine géographique ou de leur caractère public ou privé reste peu probant

2.1.

Les lignes de partage peu pertinentes. Il serait très agréable -- parce que très facile -- de pouvoir construire des portraits d'Universités en se fondant sur les critères « a priori » que nous avons évoqués plus haut : région d'appartenance, caractère public ou privé ... Malheureusement, notre enquête ne nous permet de confirmer que ces critères conduisent à des classifications rigoureuses.

■ Le critère de l'origine géographique n'est pas probant ... sauf à s'en tenir à des banalités ... sauf à confondre des contraintes communes avec des choix partagés. En effet, il existe bien un certain nombre de contraintes ou d'états de faits régionaux : certaines Universités d'Europe de l'Est manquent encore de ressources ... certaines Universités européennes sont en charge de trop d'étudiants sans avoir les moyens de les traiter ...

Pour le reste on ne peut que relever des grandes tendances mais qui sont aussitôt contredites par des contre-exemples : les Universités américaines et australiennes ont une stratégie plutôt offensive -- voire très offensive dans le cas des australiennes ... les Universités asiatiques restent très prudentes dans leur démarche internationale sauf cas « économiques particuliers » (Hong Kong, Singapour) et sauf le cas de la Chine où certaines Universités recherchent des ouvertures académiques ... les Universités d'Europe du Nord s'inscrivent dans une approche généralement très internationale mais aussi très académique avec quelques premiers mouvements offensifs, les Universités d'Europe de l'Est se partagent entre une volonté de reconnaissance sur un modèle totalement académique et une démarche offensive, les Universités d'Amérique Latine sont très ouvertes dans une démarche très académique mais aussi offensive sur le plan régional ... en Allemagne, en Espagne, au Canada ... commencent à se développer des démarches offensives ... la réalité française est très contrastée avec des Universités souvent en retard sur les Grandes Ecoles, elles-mêmes s'inscrivant dans des stratégies très différentes ...

L'international est le fruit d'un choix stratégique et politique et non le résultat d'un déterminisme local ou statutaire.

On le voit, ces tendances sont incertaines et trop générales. La démarche internationale ne répond plus, aujourd'hui, à un déterminisme local mais est le fruit d'un véritable choix « politique » et « stratégique » s'inscrivant dans un cadre de contraintes particulières.

La notion d'Université publique et d'Université privée reste très contingente à l'échelon mondial.

■ De même, le caractère public et privé des Universités n'a pas vraiment plus d'influence sur leur rayonnement international. Là encore, nous pourrions dégager un certain nombre de tendances qui seraient de l'ordre de l'évidence et trompeuses, au fond, dans chaque cas particulier.

Sur ce terrain, l'enquête permet en revanche de formuler une observation intéressante même si elle est sans incidence directe sur les comportements internationaux des Universités.

La problématique Université publique- Université privée n'a pas le même sens suivant les contextes régionaux dans lesquels nous nous situons. Ici, le caractère public sera signe de faiblesse (peu de fonds, grand nombre d'étudiants, contraintes réglementaires fortes), mais là il sera au contraire signe de force (laboratoires et moyens importants, exclusivités ...).

Il y a donc un grand risque de contresens à vouloir traiter du caractère public ou privé des Universités dans sa généralité mondiale.

On constate d'ailleurs que leur caractère public ou privé a alternativement un sens réel ou au contraire négligeable pour les Universités. Mieux, on a pu voir dans l'enquête certaines Universités -- pourtant juridiquement publiques -- se dire « privées » parce que, dans leur contexte national, leur fonctionnement les apparente à des Universités privées et à la représentation qu'elles se font de leur fonctionnement.

■ Si l'on tient absolument à faire un partage a priori entre les Universités, ce sont clairement les domaines d'enseignement qui constituent la ligne de partage la plus pertinente. Pour exemple, les grandes Universités pluridisciplinaires américaines où chaque « programme » (Business School, Law School, Medecine School ...) a un niveau poussé d'autonomie et des démarches internationales propres et très différenciées.

Ainsi, on distinguera des domaines qui s'internationalisent peu (santé, social, sciences humaines ...) -- en dépit de certaines tentatives ponctuelles ... des domaines qui s'internationalisent un peu (droit, « humanités » ..) et des domaines qui sont le champ privilégié de l'internationalisation (Sciences et Business).

On pourrait doubler cette analyse par domaines d'une analyse par cycles. L'avancée de l'internationalisation est en effet descendante (des cycles les plus élevés vers les cycles inférieurs).

Cette première distinction par les domaines et les cycles appelle deux remarques.

C'est en faisant ce type d'analyse qu'on voit se dessiner les vrais mouvements de fond. Aujourd'hui, l'un des enjeux majeurs de l'international réside -- au moins pour les Universités qui s'inscrivent dans une démarche offensive -- au niveau des « humanités » (type Bachelor).

Nous l'avons déjà relevé, il y a sans doute un modèle spécifique pour les Universités scientifiques. Les relations avec les entreprises étrangères (notamment en vue de contrats de recherche), le niveau académique des professeurs et leur présence dans certains circuits scientifiques en sont les traits saillants. En revanche, elles accordent moins d'importance -- nous parlons toujours d'un modèle général, donc nous sommes nécessairement simplificateurs -- à la mobilité et au profil international de leurs étudiants. Le centre de gravité des Universités de Business sera légèrement différent et leur modèle d'internationalisation plus varié.

Si nous voulions être encore plus simplificateurs, nous irions jusqu'à soutenir que le « marché » des Universités scientifiques est dans certains réseaux « scientifiques »

La compréhension des mouvements internationaux passe par une analyse par domaines d'enseignement et par cycles.

réside dans les contrats de recherche alors que le marché des Universités de Business se situe dans les étudiants potentiels et dans certains réseaux de décision.

Mais répétons le : la leçon première de l'enquête est que l'international est avant tout le résultat des choix stratégiques réalisés par chaque Université.

2.2.

Les deux grandes stratégies. Les Universités peuvent être partagées suivant deux grandes lignes stratégiques. Pour certaines Universités, l'internationalisation passe par un canal strictement académique. Pour d'autres, elle s'inscrit dans une démarche concurrentielle.

■ La stratégie strictement académique reste très majoritaire (80% des Universités de l'échantillon). Elle est toutefois susceptible de nuances et surtout évolutive : on voit poindre en effet dans ce groupe des stratégies concurrentielles.

La stratégie académique repose sur le notion de réseau et d'échanges : échanges d'étudiants, échanges de professeurs. Le rayonnement et la valeur s'établissent essentiellement sur des critères académiques. Les relations avec le monde économique peuvent être importantes mais jamais autant que les relations avec le monde académique (illustration simple : pour 70% des Universités de l'échantillon, les « aspects » du développement international de caractère académique l'emportent sur ceux associés aux relations avec le monde économique).

Cette stratégie très homogène connaît toutefois un certain nombre de variantes. L'une d'entre elles différencie les Universités qui privilégient le réseau (échange simple) sur le partage (double Diplôme au minimum, programme commun au maximum). Les Universités de notre échantillon qui s'inscrivent dans cette stratégie se comptent également entre ces deux variantes.

Autre variante, celle qui oppose la priorité accordée à la recherche (échanges de professeurs, conférences, contenu des enseignements) et la priorité accordée aux étudiants (échanges, parcours individualisés, profils internationaux). Ce partage est un peu simplificateur mais il est cependant efficace (voir plus haut les réflexions sur les Universités scientifiques) avec une proportion dans notre échantillon de l'ordre d'un quart (axe recherche) / trois quarts (axe étudiants).

Reste, toujours dans cette ligne stratégique, une dernière variante particulièrement intéressante. Celle-ci porte sur la configuration même de l'Université : faut-il rechercher une configuration d'alignement (s'inscrivant dans un « standard » mondial) ou au contraire proposer une configuration spécifique ?

La question ouverte que nous avons posée sur ce que les Universités avaient mis en place pour « attirer » des étudiants étrangers est, de ce point de vue, particulièrement éclairante. En effet, deux grands pôles se dégagent qui se partagent assez également (avec un léger avantage 60%/40% pour le second pôle).

Etre dans les meilleurs réseaux d'échange ou recruter les meilleurs étudiants dans le monde ... telle est l'alternative stratégique majeure.

Développer ses spécificités ou rechercher l'alignement ?

Certaines Universités évoquent la création de programmes « locaux » (économie régionale ... dimension culturelle locale ...) sous des formes très diverses (Masters, Programmes d'été ...) ... Le plus souvent, les mêmes Universités ont aussi mis en place de cours de langue nationale. Ainsi pourra-t-on, par exemple, suivre dans telle Université un Master sur l'économie de transition et des cours de russe.

A l'opposé, c'est le second pôle, les Universités se prévalent de la mise en place de cours en anglais et de programmes à contenu international. Ainsi pourra-t-on, aux Pays Bas par exemple, choisir chaque semestre entre 35 cours en anglais consacrés au management et à l'économie internationale.

Cette variante stratégique est majeure. Elle est souvent couplée avec le choix stratégique plus fondamental consistant à adopter une démarche « concurrentielle ».

■ La stratégie concurrentielle a des similitudes avec la stratégie académique mais s'inscrit dans une logique radicalement différente. Elle est adoptée par 20% des Universités de notre échantillon. Elle suppose elle aussi une présence et une exigence académiques fortes. Mais elle ne s'inscrit pas dans une démarche d'échange. Le cœur de stratégie est ici de recruter les meilleurs étudiants dans le monde. L'approche est donc bien concurrentielle.

Les Universités qui adoptent cette stratégie sont généralement proches du monde économique. Elles ne s'inscriront dans un réseau que s'il y a stricte complémentarité et non concurrence avec les autres membres du réseau. Un travail de communication, des considérations d'influence (hors le strict monde académique) seront aussi au centre de leur problématique.

Sur ces bases communes, plusieurs variantes peuvent s'exprimer. Le recrutement des meilleurs étudiants passera ou non par l'ouverture de campus à l'étranger. La dimension « formation continue » (au sens le plus large et sous toutes ses variantes mais généralement centrée sur le haut niveau) tiendra une place plus ou moins importante.

Cette stratégie implique presque nécessairement une sous stratégie d'alignement (voir plus haut). Nous n'avons pas vraiment d'exemple dans notre échantillon d'Universités ayant adopté une stratégie concurrentielle en misant, par ailleurs, sur des contenus et des formats spécifiques.

Deux remarques complémentaires à propos de cette stratégie.

Certaines Universités adoptent une stratégie concurrentielle pour leurs formations de haut de cycle (graduate, post graduate) et une stratégie de réseaux (académique) pour leurs formations de bas de cycle (undergraduate). Il s'agit le plus souvent d'Universités très prestigieuses qui négocient parfois très vigoureusement leur stratégie de réseaux.

Enfin, la tendance la plus fondamentale que révèle l'enquête va dans le sens d'un développement de cette stratégie. Il est clair que c'est en ces termes que vont se poser, dans les années qui viennent, les réflexions que les Universités peuvent nourrir sur leur développement international.

La tendance la plus générale va dans le sens du développement des stratégies concurrentielles sous leurs différentes variantes.

2.3.

Les trois modèles. Sur le fondement des stratégies qui viennent d'être évoquées, notre enquête nous permet de présenter trois modèles majeurs de développement international. Nous restons bien entendu très prudents sur ces modèles qui ne rendent qu'imparfaitement compte de la réalité observée : ce sont les risques de l'exercice.

Trois modèles de développement international : le modèle circulaire, le modèle offensif et le modèle émergent.

■ Le modèle circulaire. Le modèle circulaire renvoie très directement à la stratégie académique décrite plus haut. C'est un modèle fondé sur le haut niveau académique des professeurs, sur un rayonnement et une communication avant tout -- voire exclusivement -- académiques avec une appartenance à des réseaux permettant la mobilité d'une partie des étudiants via les échanges universitaires. Les professeurs sont généralement très présents dans les cercles académiques internationaux et procèdent, eux mêmes, à des échanges. Pourquoi circulaire ? Parce que dans ce modèle les Universités, mais si elles sont ouvertes sur l'international, restent avant tout dans le cercle académique.

Appartiennent, par exemple, à ce modèle un certain nombre de grandes Universités européennes.

Ajoutons que ces Universités sont généralement assez éloignées du monde économique de référence. Sauf dans une variante que nous appellerons modèle circulaire ouvert où les Universités ou les réseaux d'Universités travaillent, au contraire, très étroitement avec les entreprises. Ce modèle ouvert décrit plus particulièrement, nous l'avons vu, les Universités scientifiques et aussi certaines alliances d'Universités de gestion ou de commerce.

Le modèle circulaire a son efficacité propre et des qualités incontestables. Il s'inscrit dans une veine universitaire classique. Il permet à de nombreux étudiants de profiter d'une forme de mobilité. En revanche, il risque de représenter un « monde international artificiel » en partie coupé de la réalité. Les Universités s'apparentant à ce modèle risquent aussi, à terme, de perdre les meilleurs étudiants attirés par les Universités offensives qui constituent notre second modèle.

Deux modèles offensifs : le modèle offensif dominant et le modèle offensif conquérant ... à leur extrémité, quelques Universités qui se déclarent totalement internationales.

■ Le modèle offensif. Ce modèle fait référence à la stratégie concurrentielle que nous avons analysée plus haut. Rappelons que c'est un modèle encore minoritaire (15% à 20% de notre échantillon). Ses traits saillants sont clairs : un haut niveau académique avec des professeurs à fort rayonnement personnel ; un objectif de recrutement des meilleurs étudiants dans le monde ; des contacts forts ou significatifs avec le monde économique de référence ; une démarche d'influence et une communication hors du seul cercle académique.

Ce modèle peut se partager en deux variantes : le modèle offensif dominant et le modèle offensif conquérant. Le premier renvoie à des Universités prestigieuses et fortement « installées » comme, par exemple, certaines Universités américaines ; le second fait référence à des Universités moins « connues » mais s'inscrivant avec beaucoup de « dynamisme » dans la même démarche comme le montre, par exemple, le cas d'un certain nombre d'Universités australiennes.

On relèvera aussi que dans ce modèle, les Universités proposent une formation internationale qui prend des formes différentes de celles du modèle circulaire. Peu d'alliances, sauf avec quelques Universités très complémentaires ; peu de mobilité des étudiants (sauf une mobilité initiale) mais des promotions très internationales et multiculturelles ainsi que des enseignements à fort contenu international donnés par des Professeurs, eux aussi à profil très international.

A « l'extrémité » de ce modèle quelques Universités qui se déclarent profondément internationales et qui ne revendiquent aucun véritable rattachement national : leur campus est « localisé » parce qu'il doit être situé quelque part mais leur approche, leurs enseignants, leurs enseignements, leurs étudiants ... sont totalement internationaux.

Ce modèle offensif présente de nombreux avantages et préfigure, à l'évidence, une évolution majeure du monde universitaire. Il a contre lui d'être profondément exigeant pour les Universités qui s'en prévalent et de s'écarter parfois de la plus pure tradition universitaire.

■ Le modèle émergent. Ce dernier modèle est un modèle intermédiaire. Il décrit des Universités dont le statut, dont le « marché », dont le contexte ou dont l'économie de rattachement ... connaissent des évolutions profondes. Ces Universités qui initialement s'inscrivent dans un modèle circulaire évoluent vers un modèle offensif. On y reconnaîtra certaines Universités d'Europe de l'Est ou d'Amérique latine, certaines Universités européennes, certaines Grandes Ecoles de commerce françaises ...

Ces Universités sont donc dans une démarche de transition. Pour simplifier, elles utilisent leurs « canaux » circulaires (programmes partagés, notoriété des partenariats ...) pour se hisser de façon crédible vers un modèle offensif ; elles optimisent aussi dans ce but un certain nombre « d'avantages concurrentiels spécifiques » : attractivité de leur économie de rattachement, nouvelles technologies, relations privilégiées avec le monde économique.

La direction dans laquelle vont finalement aller ces Universités dans les années à venir peut marquer de façon profonde le paysage universitaire mondial -- au moins dans certaines disciplines.

2.4.

Les pays cibles. Une dernière ligne de partage entre les Universités peut être déduite de leurs objectifs « géographiques ». Sur ce terrain, l'enquête nous apporte quelques informations précieuses.

En premier lieu, 57 % des Universités de l'échantillon déclarent avoir un champ international ouvert sur le monde entier ; 18% d'entre elles concentrent leur action sur certains pays ou régions cibles ; 23% ont un objectif mondial mais en privilégiant, toutefois, certains pays ou régions. Il n'y a que 2% des Universités de l'échantillon pour déclarer limiter leurs objectifs aux pays voisins.

57% des Universités ont des objectifs internationaux ouverts sur le monde entier.

■ Un certain nombre de pays ou régions restent des cibles privilégiées pour les Universités. Les résultats sont sans surprise mais désignent bien les lieux où les effets concurrentiels vont être (sont déjà) les plus forts.

Arrive en tête l'Europe devant les Etats-Unis ... puis suivent l'Asie, le Canada, l'Amérique Latine et plus loin -- ce sont des citations où les pays sont isolés de leur région globale -- les pays nordiques, la Chine, le Japon, le Royaume Uni, l'Espagne, l'Europe de l'Est ...

Quelques observations complémentaires s'imposent. En premier lieu, on peut relever des effets de voisinage assez forts. Certaines Universités qui se disent viser le monde entier désignent toutefois les pays voisins comme pays cibles. Ces effets de voisinage mis à part, il est très difficile de dégager des liens pertinents entre localisation des Universités et pays cibles : les choix géographiques s'expliquent par les stratégies spécifiques de chaque Université, par leur histoire, par les opportunités qu'elles ont pu rencontrer

Notons en fin le score très moyen réalisé par les pays de l'Europe de l'Est (en citations spécifiques) avec toutefois un doute sur ce score puisque nous ne savons pas si la citations « Europe » recouvrent ou non ces pays de l'Europe de l'Est.

2.5.

En moyenne, un administratif pour 1500 étudiants se consacre au développement international.

A **Administration et international.** L'analyse rapide des moyens administratifs mis à la disposition du développement international est elle aussi riche d'enseignements. A certains égards, elle confirme les lignes de partage que nous avons déjà relevées. Des réponses à la série de questions que nous avons posées sur les services internationaux des Universités, nous dégagerons trois grands constats.

■ D'un point de vue strictement organisationnel, les services internationaux opèrent, dans la très grande majorité des cas, pour l'ensemble de l'Université et non pour certains programmes spéciaux -- ces programmes pouvant, le cas échéant, se doter de personnels propres destinés au développement international. Ils sont presque toujours rattachés aux Doyens, aux Recteurs ou aux Présidents ou encore à des Vice-Présidents ayant une compétence spéciale en matière d'international (15% des cas).

Pour l'ensemble de notre échantillon, la moyenne est d'un « administratif » consacré au développement international pour 1500 étudiants en sachant que ce n'est qu'une moyenne (les chiffres variant d'une personne pour 300 étudiants à 1 personne pour 6500 étudiants).

On notera encore -- sans commentaire, car c'est un autre sujet -- qu'il n'y a pas de lien nécessaire entre l'importance du service travaillant sur l'international et l'amplitude de l'action internationale de son Université !

■ Les missions des services internationaux traduisent assez largement les grandes stratégies ou modèles que nous avons dégagés.

Dans l'ordre :

- 100% ont pour rôle de promouvoir l'Université à l'étranger.
- 93% ont pour mission de développer les alliances académiques.

- 82% organisent les échanges d'étudiants.
- 80% organisent les échanges de professeurs.
- 62% recherchent des stages à l'étranger pour les étudiants.
- 58% oeuvrent pour trouver des ressources financières à l'international.
- 56% sont en charge du recrutement d'étudiants étrangers.
- 44% ont pour mission de créer des liens avec des entreprises étrangères.

Gardons nous bien d'être simplificateurs devant ces chiffres. Le fait que les services internationaux ne prennent pas en charge telle ou telle mission de signifie pas qu'il n'est pas pris en charge par l'Université (c'est le cas, par exemple, du recrutement des étudiants étrangers qui peut être une des missions des services des admissions ou encore celui des relations avec les entreprises qui peuvent être le fait de services spécifiques). Il reste que ces chiffres montrent néanmoins l'existence majoritaire d'un axe alliances-échanges et d'un axe concurrence-entreprises.

■ Le dernière observation est une forme de conclusion. Certaines Universités -- encore très minoritaires -- dont nous avons déjà parlé n'ont pas de service international parce qu'elles se disent totalement internationales : tous leurs services sont internatonaux donc aucun n'est international. C'est l'extrême du développement international où l'international est à ce point intégré qu'il n' a plus rien de spécifique.

Cet extrême ne doit pas nous faire oublier qu'un grand nombre d'Universités qui ne nous ont pas répondu ou que nous n'avons pas contactées ont un développement international tout à fait minimal -- par choix ou parce qu'elles n'ont pas le choix.

C'est sur cette diversité contrainte ou choisie et qui résiste aux modélisations qu'il faut conclure. Elle est « décevante » pour « l'enquêteur » qui peine à en rendre compte. Mais elle constitue sans doute l'une des richesses majeures -- à condition qu'elle soit choisie -- du monde de l'enseignement supérieur.

Opinions

Nous joignons à cette enquête les réponses qu'un certain nombre d'autorités académiques ont apporté à nos questions. Il ne s'agit pas de commentaires des résultats de l'enquête car ces interviews ont été réalisées avant la fin de l'enquête.

Ces opinions enrichissent considérablement nos conclusions et leurs donnent une distance et un recul qu'elles n'ont pas. Nous remercions encore vivement ceux qui ont donné de leur temps pour les formuler.

Nicole de Fontaines
Secrétaire Général de la CEMS

1) Qu'apporte une alliance comme celle de la CEMS à chacune des universités partenaires ?

Les alliances académiques permettent en premier lieu de s'ouvrir. Ouverture vers des institutions qui peuvent être confrontées à des enjeux différents, dont l'organisation, la pédagogie, etc., peuvent être différentes. La CEMS a en particulier joué un rôle moteur de découverte de ce qui se passait dans d'autres pays européens dans le domaine de la formation au management.

Au delà de ce premier effet découverte, les alliances permettent de s'enrichir mutuellement, de jouer la complémentarité et de partager des ressources. La CEMS favorise la coopération des professeurs, dans le cadre de travaux de recherche ou de cours joints en formation initiale ou continue. La multiplication de cours appuyés sur les nouvelles technologies montre clairement que la CEMS offre un cadre de confiance mutuelle indispensable pour réussir dans de tels projets. Cette confiance mutuelle se manifeste également dans la mise en place de peer reviews CEMS, permettant un exercice de 'benchmarking' et de partage de 'best practice'. Cette proximité, j'oserais même dire cette intimité avec d'autres universités, est un excellent facteur de changement et d'innovation. La mise en place du cursus CEMS a concrètement favorisé l'introduction de cours à tonalité plus européenne chez l'ensemble des partenaires.

Les étudiants sont bien entendu les premiers bénéficiaires de ces alliances, par le biais de programmes d'échanges et de cours développés en commun.

A un niveau plus stratégique, une alliance comme la CEMS permet de parler d'une seule voix, et de s'unir autour d'un projet qui prend tout de suite une dimension à l'échelle d'un continent. Le CEMS Master permet de promouvoir les qualités des diplômés CEMS à l'échelle du continent (comme point de départ) et de sceller une alliance stratégique avec des entreprises internationales de premier plan. D'une manière différente et complémentaire des accréditations, le CEMS Master est un sceau de qualité de plus en plus efficace. Beaucoup d'entreprises internationales rentrent en contact avec une école et ses étudiants pour la seule raison de l'appartenance de cette institution à la CEMS. La CEMS est un signe différenciant qui permet de se positionner pleinement dans le club des 'first best', ou des pourvoyeurs des meilleurs potentiels européens.

2) Des alliances académiques sont-elles suffisantes aujourd'hui?

Elles sont insuffisantes car la plupart du temps, elles ne sont pas assez abouties. La CEMS est, à ma connaissance, l'alliance la plus aboutie. Elle jouit d'une existence légale autonome, avec son budget, son bureau européen, ses employés, son 'Board', ses entreprises partenaires, sa communication, et surtout son diplôme. L'existence du CEMS Master signifie que les écoles membres doivent faire évoluer leur cursus pour être en phase avec les exigences de la CEMS. Les entreprises partenaires ne sont pas les dernières à la concevoir comme une alliance stratégique.

En dépit de ces résultats exceptionnels, la CEMS elle-même pourrait aller beaucoup plus loin: dans la création d'une vraie 'faculté' (au sens anglais) commune par le biais de mécanismes tels que l'obligation d'enseigner dans une école partenaire par

exemple, dans la mise en place de produits communs permettant d'augmenter notre visibilité internationale (executive education, summer school, ..), dans l'affichage d'une double identité (celle de chaque école et celle de la CEMS), dans la mise au point d'un cursus CEMS autonome permettant de recruter des étudiants au delà des universités partenaires. La fusion serait la phase ultime d'un tel processus mais elle est difficilement envisageable entre de si nombreux partenaires.

Dean Jeffrey E. Garten
Yale SOM

The Yale brand name is gold overseas and SOM's tight links with its parent University as well as its broad-gauge curriculum, continue to attract an extremely high proportion of international students to Yale SOM. The diversity of experience and cultures among our students creates an international microcosm. Thus, under the direction of Dean Jeffrey E.

Garten, former undersecretary of commerce for international trade in the Clinton administration, Yale SOM offers a global learning environment for its students.

1) As one of the top American business schools, what is your strategic policy on international development?

Through our mission to educate global leaders for business and society, which permeates the learning environment and social culture of the School. Yale SOM prepares its students for today's shifting global business environment by providing hard-edged business skills, plus the broad intellectual framework and practical skills necessary to manage in an ever-changing marketplace. Case studies used in classes, call upon examples from all parts of the world; all economic sectors and Yale SOM students have complete accessibility to Yale University vast resources. Most recently Yale SOM intensified the international focus of its curriculum by adding an Emerging Markets Program and expanding the number of international experts who teach at Yale SOM. A major faculty recruitment campaign is underway to increase senior faculty by 60% while not adding to the number of students.

Our Yale SOM Advisory Board of global leaders reads like a "Who's Who" in international business and who work together to chart the school's future direction. Members include C. Michael Armstrong, Chairman & CEO of AT&T, Rebecca Mark, Chairman of Enron International, John L. Thornton, Co-COO of Goldman Sachs Group, L.P., William J. McDonough President & CEO of the Federal Reserve Bank of New York, and Peter R. Kann, Chairman & CEO of Dow Jones & Company, Inc.

2) At present, what tools do you prefer to employ in realizing the international development of your school? (academic alliances, international student recruitment, foreign business partnerships, etc.)

The Yale School of Management is a member of and participates in all North American and International (Europe, Central America, and Asia) MBA Fora. It is instrumental in promoting our name via a one-on-one contact.

Our Leaders Forum speaker program brings renowned international heads of corporations to our school for the better part of a day. Our students participate in a Q&A session during the latter part of each lecture, and lottery-picked students have an even closer interaction with the speaker at a catered luncheon immediately after.

Our SOM-On-The-Road program was instituted to take our students to international corporations, meet the major figures of the company, as well as to see the day-to-day operations of an organization.

Our students are required to fill their summer between their first and second year with an internship. Many of these positions are within international corporations. Also, our students accept permanent positions during their second year that they shall begin after graduation.

Our students are encouraged to take classes at other colleges of Yale University. Yale SOM students may leverage Yale's strong international reputation and the long and substantive relationship Yale has had with economically dynamic regions of the world, such as Yale-China's long-standing history (research resources, international interviews, etc.).

Yale SOM students may also seek career or learning opportunities by tapping into a vast network of Yale alumni throughout the world (case writing, research resources).

Many of our full-time faculty are from diverse backgrounds, as well as many of our part-time faculty and lecturers. Yale SOM's senior faculty routinely receive international appointments, honors, and fellowships that keep their international specialties cutting-edge, and allow students and executives abroad to benefit from Yale SOM's international faculty research.

Yale SOM's new International Center for Finance is quickly becoming a major institution at SOM and Yale, focusing on cutting-edge financial research. Directed by William N. Goetzmann, Professor of Finance, its conference series is already bringing together Yale-wide finance experts with scholars from all over the world.

Roy A. Herberger

President AACSB (USA)

1) Do you feel a real American identity exists in the world-wide education system ?

I am not sure I would characterize the education system as an "American identity." However, I do believe that there is a distinctive impact on management education because of American business practices such as world wide branding. Also, because the lion's share of educational materials have come from American business practices taught as cases, it is natural to assume that there is more than a fair share of American influence in classrooms world wide. This is probably a product of the relatively transparent nature of public reporting practices of U.S. firms and the natural affinity of U.S. business schools to corporate customers.

2.What is the place and significance of AACSB accreditation in terms of international development among European business schools and

universities dedicated to management ?

This is a difficult question since the AACSB views accreditation as a "self-help" opportunity for overseas management programs. To say it more bluntly, accreditation is simply a tool that will allow a management program the opportunity to benchmark itself against global peers. Thus, the impact of AACSB accreditation is in the hands of the management programs who chose to embrace the principles of continuous, self-improvement. And, by the way, the current AACSB members believe that they will continue to learn from their European counterparts by discovering new "best practices" in management education.

3) In general, universities around the world do not consider obtaining accreditation as a major international development strategy . What is your opinion ?

I believe that the AACSB and its membership are sincere in their belief that through their collective efforts they know a lot about "quality" in management education. It is one of the few organizations at the international level that is willing to share its knowledge, its volunteers, and its concern for management quality. Therefore, I believe it would be shortsighted of any institution to not recognize the enormous benefits to being associated with an organization of international scope and assets. Accreditation should not be thought of as a political whip, but rather an opportunity for a management program to improve itself on a continuous basis. If that is not a corollary of the definition of international development policy, then I don't understand the question.