

**Intervention de Patrick HETZEL**  
**Directeur général pour l'enseignement supérieur et l'insertion**  
**professionnelle au colloque MESR – CPU**  
**Poitiers 27 mai 2010**

Permettez moi de remercier tout particulièrement l'Université de Poitiers et son Président JP Gesson, la CPU, la DREIC, l'ensemble des intervenants et des participants. Avec ce colloque, nous renouons avec une tradition qui est importante pour la place de l'international au sein de nos établissements d'enseignement supérieur.

En guise d'introduction, je voudrais commencer par quelques éléments de contexte.

Avec l'article 1 de la LRU du 10 août 2007 6 missions sont confiées aux universités dont 2 concernant la dimension européenne et internationale :

- la coopération internationale (déjà inscrite dans la loi Savary de 1984)  
et
- la participation à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la  
recherche [nouveau]



La stratégie européenne et internationale d'un établissement est au CŒUR de son projet de développement.

Lors d'un échange récent, à Vienne, avec le président de l'association internationale des universités, l'ancien recteur de l'université de Mexico, celui-ci me disait « Every body in our universities should be globally minded ». Avec cette phrase, beaucoup est dit : l'international ne doit pas être un ajout, un supplément d'âme, un simple service ou département universitaire : l'international doit être pensé et construit comme consubstantiel à l'activité d'enseignement supérieur et de recherche.

En même temps, nous ne devons pas être naïfs : replacer nos organisations universitaires dans un contexte et une perspective internationales, nous oblige à admettre que nous sommes face à des enjeux de compétition et de concurrence entre les organisations d'une part et les Nations dont elles sont ressortissantes d'autre part.

Et je me permets d'ajouter à cela, le fait que dans la situation française la très large majorité des financements de l'enseignement supérieur vient des finances publiques et nous avons donc collectivement, à ce titre, à rendre compte de la manière dont nous mobilisons ces financements publics. A fortiori lorsque ceux-ci sont utilisés pour former des étrangers par exemple. Et c'est bien pour cela que l'international doit donner lieu à une réflexion de nature à la fois politique et stratégique.

Ces premiers éléments étant posés, quelles doivent être collectivement nos priorités ?

Lorsque l'on cherche un cap, une orientation en matière de politique publique, la loi (parce qu'elle émane de la représentation nationale) est une source d'inspiration très légitime. Permettez-moi donc de revenir sur la mission nouvelle, concernant l'international, inscrite dans la L.R.U.

« La participation active à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ».

Il n'y a aucun doute : cela doit être notre priorité. Cela ne veut évidemment pas dire que nous devons nous désintéresser de ce qui se passe au-delà des frontières européennes. Une telle vision serait bien trop restrictive voire dangereuse. Toutefois cela veut dire que nous avons, j'ose le dire, un modèle européen à défendre et à valoriser.

A votre avis, pourquoi la France, au cours de la P.F.U.E. et sans relâche depuis, soutient-elle fortement l'initiative de la Commission Européenne de développement d'un classement européen des établissements d'enseignement supérieur ? Pour essayer d'oublier le classement de Shanghai ? Non, bien sûr que non, il s'agit évidemment de valoriser ce qui fait notre richesse : un système à la fois en cours d'harmonisation à travers le processus de Bologne et le L.M.D. mais aussi respectueux de spécificités, de richesses nationales et même régionales.

Nous pouvons être fiers de ce qui a déjà été fait et nous devons poursuivre dans ce sens : lorsque l'on mesure l'impact du processus de Bologne sur nos collègues et nos étudiants, force est de constater que le rapport à l'international en général et à l'Europe en particulier change positivement. Il faut s'en réjouir. Vous l'aurez compris, pour le ministère, une première façon de penser l'international, c'est de penser l'Europe et je vous invite donc également à maintenir ce cap vital. Il me semblait essentiel de vous indiquer cette orientation avant de répondre à la question précise des leviers stratégiques pour améliorer le positionnement international des universités françaises.

En effet, et c'est assez trivial, avant de dire comment ? il faut dire où ? l'on va.

La question du positionnement est essentielle. Elle revient implicitement à reconnaître la nécessité, pour les universités, d'avoir une stratégie et que celle-ci les conduit à définir des éléments leur permettant d'avoir une identité propre (des marqueurs sémiologiques...). Cela est vrai au niveau national et l'est donc a fortiori au niveau international. Se positionner s'est à la fois occuper un terrain, un espace et c'est faire le nécessaire pour que cela soit visible et lisible (intelligible). Cela passe par un double mécanisme de développement de savoirs-faires spécifiques (qui vous positionnent) et de faires-savoirs efficaces (qui vous permettent d'être vus).

Nous sommes bien là au cœur d'une démarche praxéologique. C'est pourquoi je suis intimement persuadé que l'international doit être « porté » politiquement dans les universités. Cela ne peut être l'affaire de quelques uns, mais cela doit être l'affaire de tous : équipes présidentielles, enseignants, enseignants-chercheurs, personnels

biatos, étudiants. C'est cela qu'il faut comprendre dans la phrase « everybody should be globally minded ».

De ce fait, le premier levier de changement stratégique c'est celui qui consiste à se préoccuper de la culture interne de nos organisations universitaires. Il est essentiel de développer un projet stratégique de l'université qui recueille une large adhésion collective et c'est très souvent là-dessus que nous butons car chacun a sa vision très personnelle de l'international, oubliant que ce qui importe c'est comment une université dans son ensemble, se positionne.

Le deuxième levier pour améliorer le positionnement de nos universités françaises, c'est d'avoir une stratégie de « marquage », une « bannière » qui fait sens et sur laquelle il est possible de capitaliser. Cela peut se faire autour d'un site : « Université de Strasbourg », « Université de Lyon » ; d'un lieu mythique comme « La Sorbonne » que tout le monde revendique ou d'un mix intelligent entre un référent substantiel et d'un lieu « Paristech », par exemple.

Le troisième levier c'est de se fixer des objectifs précis et donc de rentrer dans une démarche de ciblage. Faire de l'international « tout azimuth » n'a pas de sens. Il faut concentrer ses actions et ses messages sur des zones ou des thématiques prioritaires. Ce qui compte ce ne sont pas tant la quantité des échanges que leur qualité.

oooooooooooooooooooo

Voilà donc les trois leviers que je souhaitais soumettre à votre sagacité : la culture, le marquage et le ciblage. En guise de conclusion, je voudrais rebondir sur cet élément lié à la qualité. En effet, avec le processus de Bologne, le développement dans l'ensemble des pays européens d'agences d'évaluation, la question de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur est devenue essentielle. L'international est susceptible d'être une force, un énorme avantage pour valoriser et attirer mais il y a aussi un risque associé : la banalisation et surtout la difficulté de la maîtrise qualitative des dispositifs de formation. Il faut donc aussi garder à l'esprit que le corollaire nécessaire et indispensable à certains développements internationaux, c'est le contrôle de la qualité du système de formation. Et c'est là un autre enjeu auquel il conviendra de faire face dans les années à venir. En tout cas, je me réjouis de la possibilité d'échanges ouverte par ces deux journées autour de ces thématiques importantes.

Et je vous remercie pour votre attention.