

L'impact du classement des établissements sur la prise de décision dans l'enseignement supérieur¹

par

Ellen Hazelkorn

Dublin Institute of Technology, Irlande

Tandis que la course à « l'excellence d'ordre mondial » s'intensifie, la concurrence entre les établissements d'enseignement supérieur en vue d'attirer étudiants, enseignants, financeurs et chercheurs ne cesse de se renforcer, au niveau tant national qu'international. Dans ce contexte, les résultats des évaluations comparatives, officiellement assez anodines, ont pris une importance accrue, accentuant ainsi l'attrait et la notoriété des palmarès et autres classements. Jusqu'à présent, on s'est surtout attaché à évaluer les méthodes sur lesquelles reposent ces comparaisons et à déterminer si les classements obtenus fournissent des informations fiables ou reflètent la qualité. À l'inverse, nous nous intéressons ici à l'influence, si tant est qu'elle existe, qu'exercent les palmarès et les classements sur la prise de décision au sein des établissements d'enseignement supérieur. S'appuyant sur les résultats d'une vaste étude menée auprès de dirigeants d'établissements et de hauts responsables de l'enseignement supérieur dans le monde entier, cet article doit permettre de mieux comprendre les influences qui s'exercent sur les décisions et les choix stratégiques et organisationnels, ainsi que sur la réputation et le prestige des établissements. Il met en outre en lumière un certain nombre de défis importants que doivent relever aussi bien les dirigeants d'établissements que les autorités publiques.

Introduction et contexte

La mondialisation croissante de l'enseignement supérieur est tour à tour créditée ou accusée, selon le point de vue de chacun, des innombrables changements et difficultés auxquels ce secteur éducatif doit faire face. Quelles que soient ces divergences d'opinion, les responsables politiques, les dirigeants d'établissements et les divers commentateurs s'accordent à dire que la concurrence entre les établissements d'enseignement supérieur (EES) s'intensifie depuis quelques années, qu'il s'agisse d'attirer les « bons » étudiants, enseignants et chercheurs ou d'obtenir des financements, et ce à l'échelle nationale comme à l'échelle internationale. Dans la mesure où les gouvernements s'efforcent de renforcer la présence de leurs pays respectifs sur le marché du savoir et où il est entendu que l'enseignement supérieur et la recherche universitaire sont des moteurs essentiels de la croissance économique, la course à « l'excellence à l'échelle mondiale » s'est intensifiée. C'est ce que montre clairement l'action des pouvoirs publics, puisque les autorités nationales comme les organismes internationaux s'attachent beaucoup à renforcer l'obligation de rendre compte, à améliorer la qualité et la pertinence des programmes et de la recherche et à différencier plus nettement les établissements.

Dans ce contexte, et cela n'a sans doute rien d'étonnant, les résultats des évaluations comparatives, officiellement assez anodines, ont pris une importance accrue. « Bien que les classements basés sur des critères de qualité existent depuis une centaine d'années dans le milieu universitaire aux États-Unis » (McDonagh et al., 1998), l'intensification de la bataille qui se joue autour de la production et de la diffusion des connaissances a pour effet d'accroître le succès et la notoriété des palmarès et autres classements. Bien qu'il existe 17 000 EES dans le monde, la place et l'évolution des 100 premiers tournent, semble-t-il, quasiment à l'obsession :

« Par la qualité de l'enseignement qu'elle dispense l'université est classée parmi les meilleures du Royaume-Uni. »

« En tête du classement établi à l'issue de l'enquête [...] sur la satisfaction des étudiants. »

« Nous sommes sans conteste la X^e université finlandaise dans les classements internationaux. »

« L'université qui attire le plus d'étudiants étrangers venus étudier en Australie. »

« Établissement agréé par la FIMPES, reconnu pour son excellence universitaire par le SEP, qui occupe la X^e place du programme universitaire [...]. »

Publiés notamment par des organismes publics et d'agrément, par des acteurs appartenant au milieu de l'enseignement supérieur et de la recherche, par des organismes privés et par les médias, les palmarès et les classements (P&C) sont devenus omniprésents depuis les années 90. Le numéro spécial de *US News and World Report* consacré aux « meilleurs établissements d'enseignement post-secondaire des États-Unis » est publié chaque année depuis 1990 et demeure le plus prisé dans le pays. Dans le monde, les listes de ce genre sont publiées surtout par certains organes de presse parmi lesquels : le *Times Higher Education Supplement* (pour la première fois dans *The Times* en octobre 1992), le *Financial Times* et le *Sunday Times* (Royaume-Uni/Irlande), *Der Spiegel* (Allemagne), *Maclean's* (Canada) et *Reforma* (Mexique). Ces dernières années, des administrations publiques, des organismes d'agrément et des organismes d'enseignement supérieur ont mis au point leurs propres systèmes d'évaluation et de classement des établissements : CHE (Allemagne), AQA (Autriche), CIEES, CACEI, CNEIP et CONEVET (Mexique), NAAC, NBA (Inde), Conseil de l'enseignement supérieur et TUBITAK (Turquie), et *Commission on Higher Education et Philippine Accrediting Association of Schools, Colleges and Universities* (Philippines). Il existe en outre divers « guides des universités » publiés sous forme de livres ou sur l'Internet par des entités privées, comme *The Good Universities Guide* (Australie), le guide de la Bertelsmann Stiftung (Allemagne) et le rapport publié par *Research Infosource Inc.* (Canada). Du fait de la mondialisation de l'enseignement supérieur, ce sont désormais les classements d'universités à l'échelle mondiale qui retiennent l'attention, à l'image de ceux de l'Université Jiaotong de Shanghai (dit « classement de Shanghai ») et du *Times Higher Education Supplement*.

On considère que les P&C fournissent de précieuses informations susceptibles d'éclairer les choix d'une diversité de publics, parmi lesquels les étudiants et enseignants mobiles à l'échelle internationale, les parents, les pouvoirs publics, les mécènes et les investisseurs privés, les partenaires et organisations universitaires et les syndicats et les employeurs. Ces classements éclairent le consommateur sur les possibilités d'emploi et la réussite personnelle (la fourchette de rémunération par exemple) auxquelles peuvent conduire telle ou telle qualification, l'employeur sur ce qu'il peut attendre des diplômés, et les décideurs publics sur les normes internationales et sur la participation aux stratégies nationales d'innovation. Palmarès et classements semblent donc répondre à « une exigence de transparence et d'information

que les établissements et les pouvoirs publics n'ont pas su satisfaire eux-mêmes » (Usher et Savino, 2006).

Les P&C ont pour objet d'évaluer les EES en fonction de divers indicateurs ou paramètres, contrairement aux systèmes qui classent ces établissements en fonction de leur mission ou de leur type. Les P&C sont généralement établis à l'échelle nationale ou au niveau des unités au sein des établissements (département ou discipline, par exemple) mais ils le sont de plus en plus au niveau régional et mondial. On compare les établissements à l'aide d'indicateurs censés mesurer l'ensemble des activités qu'ils mènent. Les données proviennent de trois sources principales : les statistiques publiées par les EES, les informations en libre accès telles que les évaluations de travaux de recherche ou de la qualité de l'enseignement et d'autres « synthèses pondérées [à l'échelle nationale] d'indicateurs de performances » (Bowden, 2000) ou enfin des questionnaires et des renseignements émanant d'étudiants, de concurrents, de pairs et de certaines personnes qui font l'opinion (Eccles, 2002; Monks et Ehrenberg, 1999).

Quelle que soit la nature du palmarès ou du classement, ce dernier a essentiellement pour but d'évaluer les performances des activités de recherche et d'enseignement – généralement dans cet ordre – le prestige d'un établissement reposant dans une large mesure sur ces deux éléments (Brewer *et al.*, 2002; Tight, 2000; Grunig, 1997). On choisit et on utilise des indicateurs en fonction de leur capacité à refléter la qualité des établissements. Ainsi les informations concernant la cohorte d'étudiants sont souvent utilisées ou interprétées comme des indicateurs de la sélection pratiquée par l'établissement; le nombre de mentions et de publications dans des revues de portée internationale sert quant à lui d'indicateur de la qualité des activités de l'établissement; les dépenses reflètent la qualité des équipements; les succès et les parcours professionnels reflètent la qualité des diplômés; enfin, la réputation d'un établissement se mesure en regroupant diverses données concernant son statut et son prestige d'un point de vue global. Chacun des systèmes recourt à des hypothèses et des coefficients de pondération différents, mais on constate que tous définissent la notion de qualité en des termes sensiblement identiques (Dill et Soo, 2005). En effet, les mêmes universités figurent en tête de liste de la plupart des classements, à l'échelle nationale comme internationale, et ce n'est qu'au niveau des établissements moins bien cotés que des différences apparaissent.

Jusqu'à présent, on s'est surtout efforcé d'évaluer les méthodes sur lesquelles reposent ces différents systèmes et de déterminer si les classements

sont effectivement une source d'informations fiables ou reflètent la qualité des établissements. Trois aspects suscitent bien des interrogations :

1. *Les techniques et méthodes employées*, comme les modes de collecte et d'interprétation des données. Étant donné la manière dont les différents secteurs disciplinaires mènent leurs recherches et publient ou diffusent leurs résultats, et vu la place grandissante faite au transfert de technologies et de connaissances, comme le montrent les brevets, on constate une tendance à privilégier les disciplines scientifiques, biomédicales et technologiques, les publications en anglais ainsi que les résultats et les présentations traditionnels en matière de recherche. Il s'est agi en outre de savoir si l'examen par les pairs est un dispositif qui peut mesurer la qualité ou s'il ne fait que perpétuer un concours de notoriété. Le recours à certains indicateurs censés refléter la qualité est lui aussi remis en question. Par exemple, un établissement qui dispose d'un budget plus important dispose-t-il effectivement d'infrastructures de meilleure qualité? La qualité dépend-elle vraiment du nombre de publications ou de mentions dans des revues, et existe-t-il une corrélation entre qualité de l'enseignement et qualité de la recherche? (Voir UNESCO-CEPES, 2002, 2005; IREG, 2006.)
2. *L'utilité des résultats pour informer les consommateurs*. L'étude des choix des étudiants n'est guère concluante. Selon McDonagh (1998), 11 % seulement des étudiants disent avoir largement fait leur choix en fonction des classements et, par ailleurs, les étudiants issus d'un milieu socio-économique modeste sont moins susceptibles d'en tenir compte. Cependant, cet auteur montre également qu'aux États-Unis, 40 % des étudiants utilisent effectivement les classements publiés par les magazines. De la même façon, les études menées par le CHE² et le HESCU (2006) donnent à penser que le facteur « réputation » peut influencer sur le choix de cursus des étudiants respectivement allemands et britanniques. Grunig (1997) propose une interprétation un peu différente en affirmant qu'un établissement peut bénéficier de préjugés positifs susceptibles de peser davantage que ses qualités réelles car d'autres facteurs entrent en ligne de compte, comme « la note de réputation » ou « la partialité de celui qui accorde la note ». Ces analyses se distinguent des conclusions d'un certain nombre d'études australiennes selon lesquelles les caractéristiques des établissements – au-delà des qualités propres à leurs programmes – n'exercent guère d'influence, « à l'exception de la facilité d'accès depuis le domicile » (James et al., 1999). De même, Eccles (2002) affirme que les méthodes « de collecte et de présentation des informations laissent à désirer » et semblent « n'avoir que peu ou pas d'influence, au moins à court terme, sur les choix des futurs étudiants en ce qui concerne l'université dans laquelle ils s'inscriront ». On peut donc se demander si les palmarès et les classements influencent les choix des étudiants. Offrent-ils les informations dont les futurs étudiants ont besoin?

Les « meilleurs » étudiants sont-ils plus sensibles aux classements basés sur la réputation? Les étudiants font-ils leur choix de façon différente selon qu'ils sont en pré-licence ou en post-licence? Quel type d'informations serait utile?

3. *Comparabilité d'établissements complexes ayant différents objectifs et missions* (van der Wende, 2006). Divers commentateurs s'interrogent sur le bien-fondé de la méthode de la notation pour évaluer l'ensemble des activités d'un établissement dans un grand nombre de départements et de disciplines. Pour Turner (2005), « on compare des établissements incomparables [...] [mais leurs] données de départ et [leurs] résultats sont analysés de la même manière », tandis qu'Altbach (2006) se demande s'il « est possible d'évaluer avec précision le système universitaire d'un pays, ou même la qualité d'un seul établissement ». Risque-t-on de modifier la finalité des établissements et d'imposer un modèle unique d'EES? Eccles (2002) laisse entendre qu'« en faisant une place excessive aux formations post-licence et aux activités de recherche, on favorise les universités bien établies dont ce sont les atouts, aux dépens des universités nouvelles dont la principale vocation est d'enseigner les étudiants en pré-licence ». En outre, les nouvelles universités étant systématiquement moins bien classées que les universités plus anciennes dont la réputation est mieux établie, serions-nous en présence d'un « effet Matthieu³ »? Les établissements « d'élite » seraient-ils entraînés dans un cercle vertueux d'avantages cumulés, tandis que les établissements « plus pauvres » s'appauvriraient encore?

À la différence de ces analyses, cet article étudie l'influence, éventuel, que les palmarès et classements exercent sur le comportement des établissements et de la communauté universitaires, en particulier sur les décisions prises par les établissements et sur la vision qu'ont ces derniers des orientations prises par les responsables politiques. En nous appuyant sur de nouvelles recherches menées avec le soutien du Programme de l'OCDE sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur (IMHE) et de l'Association internationale des universités (IAU) (Hazelkorn, 2006a, 2006b), nous présentons ici des données provisoires obtenues dans le cadre d'une grande enquête menée auprès de dirigeants et de hauts responsables du monde entier dans le secteur de l'enseignement supérieur. Les questions auxquelles nous tentons de répondre sont notamment les suivantes : les P&C influencent-ils ou éclairent-ils les prises de décisions concernant la stratégie, la mission ou la définition des priorités? Influencent-ils sur les collaborations ou les partenariats? Les EES estiment-ils que ces classements influent sur les opinions ou les décisions des principaux acteurs? Les P&C ont-ils un impact sur les grandes finalités et les priorités de l'enseignement supérieur? Qui devrait se charger d'établir ces classements et quels paramètres devrait-on prendre en compte?

Ce document comporte trois grandes parties : i) la première partie expose les points de vue des établissements concernant le rôle des P&C dans leur pays et leur impact sur la prise de décision dans les établissements et sur l'enseignement supérieur ; ii) la deuxième partie examine les stratégies mises au point par les hauts responsables de l'enseignement supérieur en vue de relever les nouveaux défis ; iii) la troisième partie analyse quelques-unes des conséquences plus générales de la situation pour l'enseignement supérieur et pour les systèmes d'enseignement supérieur. Nous formulons en conclusion quelques remarques provisoires. Les P&C devenant de plus en plus courants, cette étude intéressera l'ensemble des établissements et systèmes d'enseignement supérieur.

Le point de vue des établissements sur les palmarès et les classements

En 2006, une enquête internationale a été menée auprès de dirigeants d'établissement et de hauts responsables de l'enseignement supérieur afin de mieux comprendre l'impact et l'influence des P&C sur les prises de décision dans ce secteur éducatif. Mettant à profit la listes des membres de l'IMHE et de l'IAU, cet exercice a porté sur 639 personnes/établissements et un « effet boule de neige » non quantifiable s'est produit car des répondants enthousiastes ont entraîné d'autres établissements dans cette entreprise. Cet « effet » explique par exemple le nombre important de réponses obtenues en Allemagne. Au total, 202 établissements ont répondu au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 31.6 %, cependant il convient de nuancer ce chiffre du fait de l'effet boule de neige mentionné plus haut.

Le questionnaire était divisé en quatre parties. L'idée était de recueillir des informations sur les points de vue des responsables de l'enseignement supérieur au sujet du rôle des P&C et leur influence sur divers aspects concernant leurs établissements et l'enseignement supérieur dans leur pays.

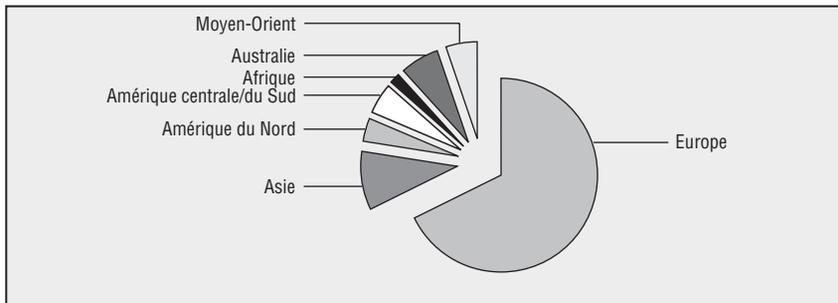
- Tour d'horizon des palmarès et des classements dans chaque pays.
- Poids des classements sur les prises de décision des établissements.
- Influence des classements sur les principaux acteurs.
- Influence des classements sur l'enseignement supérieur.

On trouvera dans les parties suivantes des données provisoires issues de cette enquête et à partir desquelles nous nous livrerons à une première analyse des enjeux. Le nombre de réponses pour chaque question varie puisque les répondants n'étaient pas tous concernés par certaines parties du questionnaire. C'était par exemple le cas s'il n'existe ni palmarès ni classement dans leur pays. Tous les résultats ont été calculés compte tenu du nombre de répondants concernés par la question et du nombre de ceux, parmi eux, qui

ont répondu à la question. Les données manquantes ont été systématiquement exclues des calculs. Le nombre de réponses données à partir duquel le pourcentage de réponses a été calculé est indiqué pour chaque graphique. Enfin, il y a lieu d'analyser plus avant dans quelle mesure les réponses des participants allemands ont pesé sur les résultats, mais notre objectif ici est de dresser un panorama général du comportements et de l'opinion des établissements, et non de procéder à une analyse détaillée. La prochaine étape de ces travaux consistera à étudier chacun des aspects de façon bien plus précise, et notamment dans quelle mesure les différences nationales ou régionales ou certaines caractéristiques et expériences des établissements constituent autant de facteurs déterminant les réponses des participants.

Les personnes interrogées étaient invitées à fournir quelques données de base décrivant les caractéristiques principales de leur établissement ainsi que leur perception des P&C. Elles représentent des EES de 41 pays différents, soit 41 politiques et systèmes d'enseignement supérieur différents. Les pays européens sont les plus représentés dans ce panel de répondants (voir le graphique 1).

Graphique 1. Répartition des répondants par pays (155 répondants)

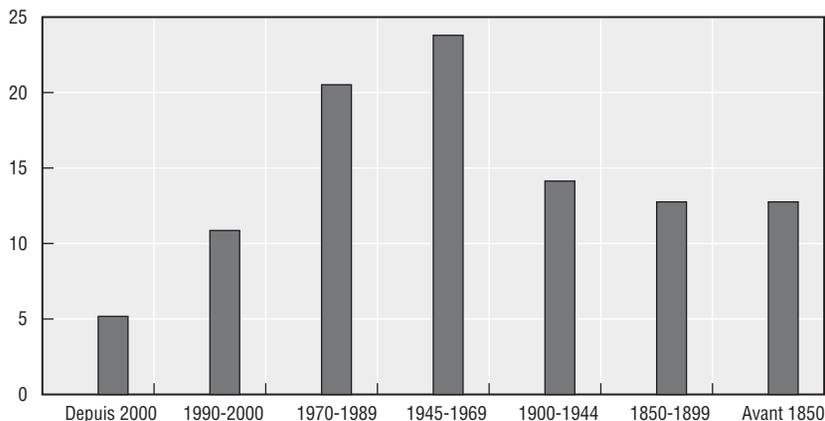


Source : Hazelkorn (2006a).

Les établissements participants sont répartis en trois groupes en fonction de leur date de création : 36.5 % d'entre eux ont été créés après 1970, 23.7 % l'ont été entre 1945 et 1969, et 39.7 % avant 1945 (voir le graphique 2).

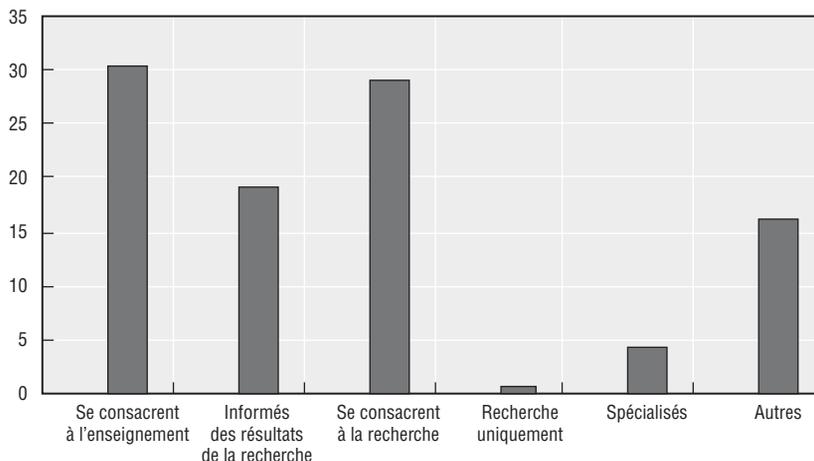
Parmi les établissements participants, 83 % sont financés sur fonds publics, les autres l'étant soit principalement, soit complètement par le secteur privé. Les établissements qui se consacrent essentiellement à l'enseignement d'une part et à la recherche d'autre part représentent dans le total une part égale (30.4 % et 29.2 % respectivement); parmi les autres, 19.3 % ont déclaré se tenir informés des résultats de la recherche, les établissements restants étant uniquement axés sur la recherche, spécialisés ou s'auto-qualifiant autrement (voir le graphique 3).

Graphique 2. **Date de création des établissements participants (en % de réponses; 156 répondants)**



Source : Hazelkorn (2006a).

Graphique 3. **Répartition des répondants en fonction du type d'établissement (en % de réponses; 161 répondants)**



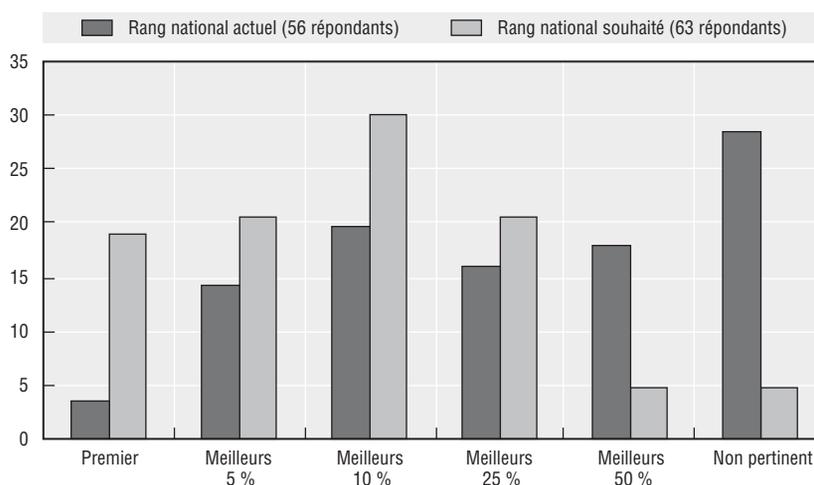
Source : Hazelkorn (2006a).

Étant donné l'orientation de cette étude et la corrélation possible entre le classement d'un EES et son opinion sur les P&C, les répondants ont été invités à indiquer leur position actuelle (voir les graphiques 4 et 5). Plus de 70 % d'entre eux ont indiqué que leur établissement figurait dans des palmarès nationaux et/ou internationaux et 58 % se sont déclarés insatisfaits du rang qui est le leur; 92,8 % veulent améliorer leur classement à l'échelle nationale

et 82 % à l'échelle internationale. Leur insatisfaction tient notamment à deux craintes : celle que les méthodes utilisées soient « rudimentaires et inadaptées » ou qu'elles ne puissent tenir compte du contexte local ou des « spécificités » des différents établissements, et celle qu'une place excessive ne soit faite à la recherche, à la réputation et aux prix remportés au détriment d'objectifs éducatifs plus vastes, dont l'enseignement de connaissances.

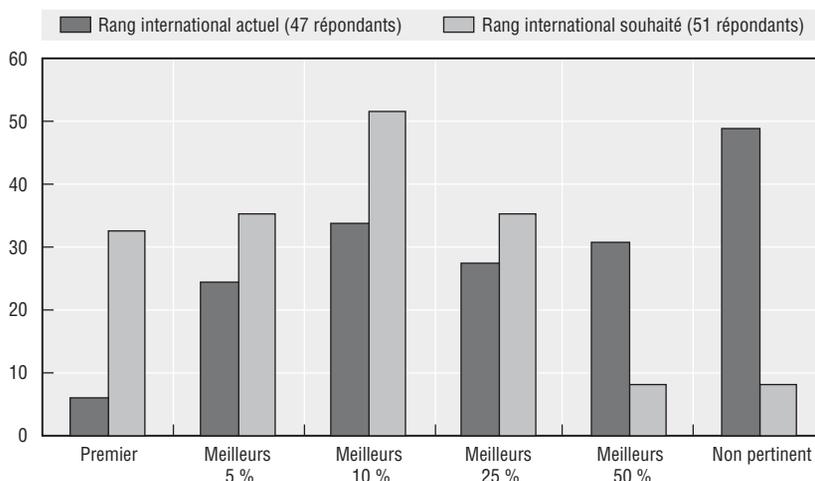
Les graphiques 4 et 5 permettent en outre de comparer le rang actuel des répondants et le rang qu'ils souhaiteraient occuper. Les résultats montrent clairement que les établissements aspirent à occuper un rang bien plus élevé, dans les classements nationaux comme internationaux. À l'heure actuelle, 3 % des répondants occupent le premier rang dans leur pays, mais 12 % d'entre eux aspirent à occuper cette place. Aucun d'entre eux n'occupe un premier rang à l'échelle internationale, mais ils sont 3 % à y aspirer. Si l'on compare le rang occupé et le rang souhaité, 70 % des répondants souhaitent faire partie des 10 % meilleurs au niveau national et 71 % d'entre eux des 25 % meilleurs au niveau international. L'écart le plus grand entre le rang actuel et le rang souhaité s'observe parmi les établissements qui ont répondu que leur classement est « non pertinent » et qui font partie des « 50 % meilleurs » au niveau national ou international. De toute évidence, ces deux groupes de répondants souhaitent « sortir » de ces catégories, c'est-à-dire être classés ou l'être à un rang plus élevé à l'avenir. Il n'y a là rien de surprenant, étant donné la publicité et les avantages qu'un meilleur classement est censé apporter.

Graphique 4. **Rang national actuel par rapport au rang souhaité (en % de réponses)**



Source : Hazelkorn (2006a).

Graphique 5. **Rang international actuel par rapport au rang souhaité (en % de réponses)**



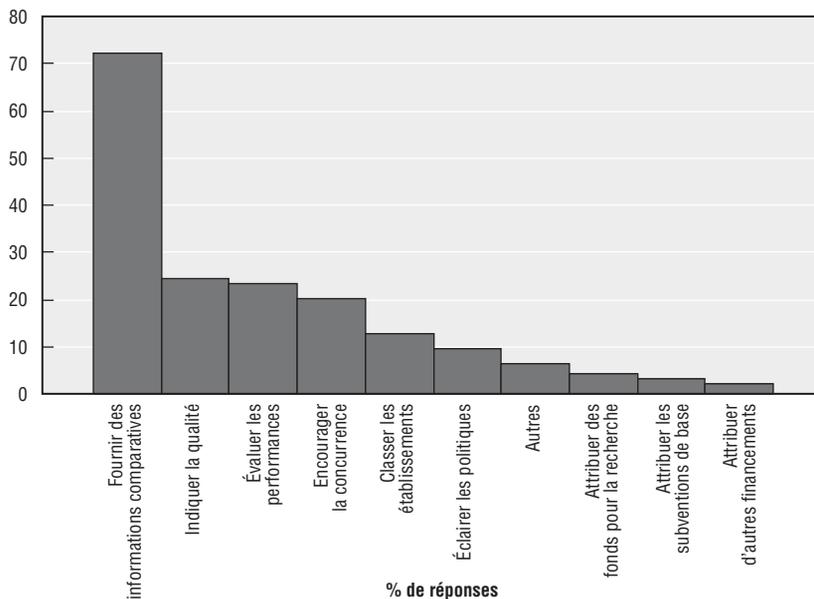
Source : Hazelkorn (2006a).

Près de 50 % des répondants ont déclaré que les P&C existent ou sont utilisés dans leur pays, depuis moins de cinq ans pour 14 % d'entre eux et depuis plus de cinq ans pour 68 %. En revanche, 60 % des répondants ont indiqué que les résultats des P&C mondiaux sont publiés dans leur pays et 90 % ont signalé que ces P&C sont largement diffusés et qu'ils sont élaborés surtout par les médias puis par les administrations publiques, les organismes d'agrément et d'enseignement supérieur et les instituts d'études et de recherches indépendants (voir le graphique 14). Si l'on estime que les P&C ont pour finalité de fournir des informations comparatives, plus de 20 % des répondants ont déclaré que leur objet était d'indiquer la qualité des établissements, d'évaluer leurs performances et d'encourager la concurrence (voir le graphique 6). Comme deux répondants l'ont affirmé :

« Chaque palmarès publié est l'objet de toutes les attentions, de même que chaque classement évaluant la qualité. Et les étudiants, les autorités et surtout les médias les prennent au sérieux. C'est la raison pour laquelle ils pèsent très fortement sur la réputation des établissements universitaires et par conséquent encouragent la concurrence et exercent une influence sur les orientations à suivre. »

« Les classements publiés par les pouvoirs publics servent à allouer des crédits pour l'enseignement et la recherche et n'ont pas simplement pour fin d'établir une hiérarchie, même si c'est bien évidemment ce que l'on voit en eux. Les classements publiés par les médias destinés au grand public fournissent effectivement des données comparatives, mais ils tentent également d'interpréter ces données, ce qui va parfois à l'encontre de l'objet qui est censé être le leur. »

Graphique 6. **Finalité déclarée des P&C**
(en % de réponses; 94 répondants)



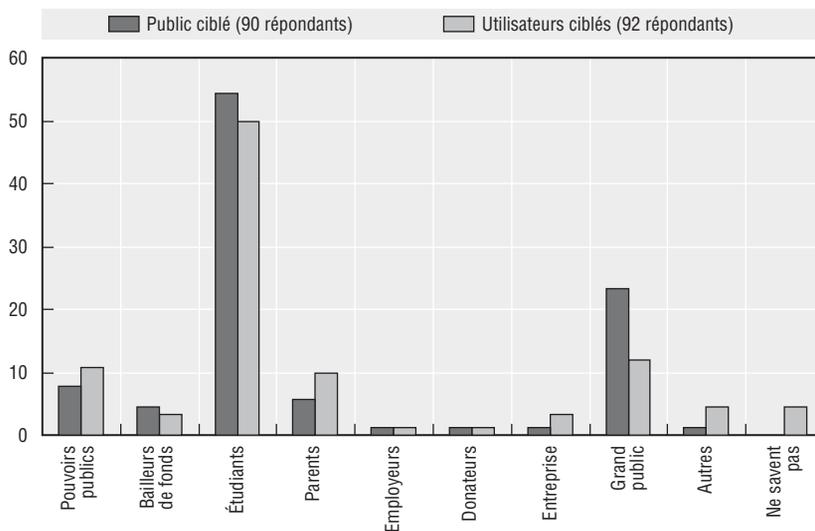
NB. Plusieurs réponses étaient possibles.

Source : Hazelkorn (2006a).

Reflétant ces divergences, un fossé s'installe entre le public ciblé par les P&C et leurs utilisateurs. Comme le montre le graphique 7, les étudiants représentent le principal public ciblé et les principaux utilisateurs des résultats des classements. Si le grand public est lui aussi considéré comme un public ciblé, un nombre plus restreint de répondants le considèrent comme le principal utilisateur. En revanche, les pouvoirs publics, les parents et le monde de l'entreprise sont perçus comme étant des « utilisateurs » de plus en plus importants. On comprend sans peine que les classements aient un impact sur l'opinion publique puisque les médias jouent un rôle prépondérant dans la conception des études et la publication de leurs résultats.

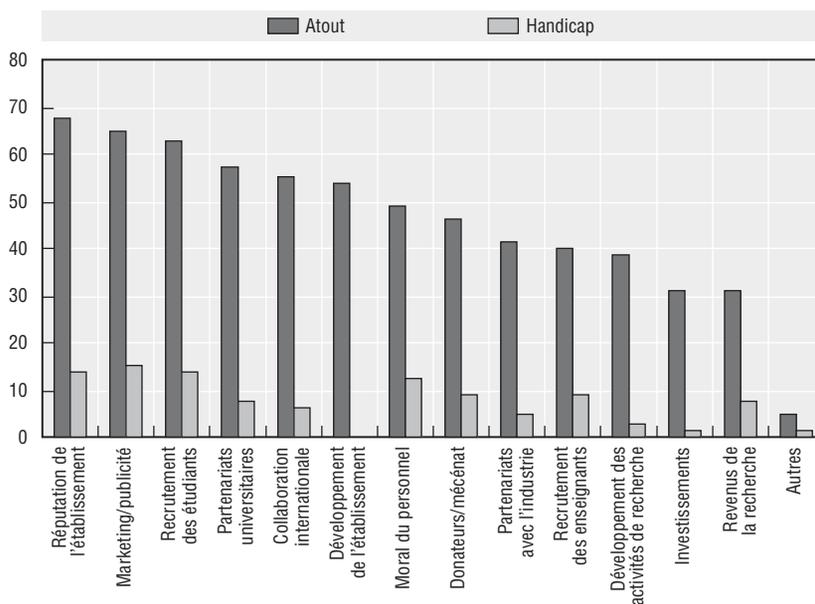
Relever les défis

Pour 57 % des répondants, les P&C ont dans l'ensemble une influence positive sur la réputation de leur établissement, tandis que pour 17 % d'entre eux, ils n'en ont aucune. Les répondants ont plus précisément indiqué que les résultats des P&C ont plutôt favorisé que gêné le développement de leur établissement. Le graphique 8 et le tableau 1 montrent que, selon les répondants, les résultats contribuent à asseoir leur réputation et représentent un facteur de publicité. Ils aident par conséquent les établissements à attirer les

Graphique 7. **Public et utilisateurs (en % de réponses)**

NB. Sur le graphique figurent les catégories que les répondants estiment les plus importantes.

Source : Hazelkorn (2006a).

Graphique 8. **Atout ou obstacle (en % de réponses; 65 répondants)**

NB. Plusieurs réponses étaient possibles.

Source : Hazelkorn (2006a).

Tableau 1. **Atout ou obstacle – Exemples**

Exemples	
Partenariats universitaires	<ul style="list-style-type: none"> • « Intérêt accru de la part des autres établissements » • « Plus grande facilité pour présenter l'établissement à des partenaires ou des financeurs »
Conception de nouveaux programmes	<ul style="list-style-type: none"> • « De mauvais résultats conduisent à réfléchir et à passer en revue les cursus »
Donateurs/mécènes	<ul style="list-style-type: none"> • « Soutien financier accru » • « Nous offrons des perspectives plus intéressantes »
Partenariats avec le monde de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • « Moins de soutien » contre « Une notoriété accrue »
Réputation de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> • « En recul chez les étudiants » contre « Une reconnaissance plus large »
Collaboration internationale	<ul style="list-style-type: none"> • « Une notoriété accrue par rapport à ce qu'elle aurait été en l'absence de classement »
Investissements	<ul style="list-style-type: none"> • « Nos arguments pèsent davantage auprès du législateur et des financeurs que nous sollicitons pour subventionner nos projets »
Marketing et publicité	<ul style="list-style-type: none"> • « Moins d'étudiants étrangers » contre « Faire partie des dix meilleurs simplifie les choses »
Recrutement des enseignants	<ul style="list-style-type: none"> • « Le succès appelle le succès »
Recrutement des étudiants	<ul style="list-style-type: none"> • « Une baisse des effectifs » contre « Les bons étudiants nous choisissent »
Développement des activités de recherche	<ul style="list-style-type: none"> • « Il est possible d'attirer l'attention et des financements »
Revenus de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> • « Moins de subventions » contre « Aucune corrélation »
Moral du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • « Les bons classements sont bien perçus » • « Un sentiment de fierté accru »

Source : Hazelkorn (2006a).

étudiants et à former des partenariats universitaires, de même qu'ils ont un impact positif sur la collaboration, la création de formations et le moral du personnel. Ainsi, près de 50 % des répondants utilisent le rang de leur établissement à des fins publicitaires, dans des communiqués de presse, lors de présentations officielles ou sur leur site Internet. Comme l'a souligné l'un d'entre eux : « L'essentiel n'est pas le classement en lui-même mais la manière dont l'établissement l'exploite pour se placer sur le marché. Par exemple en faisant allusion à un rang ou à un score dans des supports publicitaires ou de marketing. »

Néanmoins les classements suscitent aussi des réserves. Comme l'un des répondants l'a précisé à de multiples reprises, la réponse « dépend du rang occupé ». D'autres répondants font état de cette ambiguïté :

« L'établissement assied sa réputation en se faisant connaître. Les classements sont un moyen d'y parvenir sauf s'ils sont trop nombreux. »

« Un bon classement incite les autorités à soutenir l'innovation et la création de nouvelles formations. Il a aussi un impact positif sur la motivation du personnel enseignant. »

« La réputation est plutôt entachée lorsque de mauvais résultats dans un seul domaine sont généralisés et que d'excellents résultats en matière de recherche ou d'enseignement dans de nombreuses autres disciplines ne sont pas reconnus comme il convient. »

« Notre établissement occupe un rang intermédiaire parmi les universités polyvalentes, position qui n'est ni assez élevée pour avoir une influence positive sensible ni assez basse pour avoir des conséquences négatives. »

Parmi les répondants, 56 % disposent d'un dispositif formel interne visant à analyser leur rang, généralement sous l'égide du recteur ou du président de l'établissement (55.8 %), mais aussi sous celle de son organe d'administration (14 %). La majorité d'entre eux ont pris des décisions ou mis en œuvre des mesures stratégiques ou concernant leurs activités universitaires. Seuls trois répondants ont déclaré n'avoir pris aucune mesure formelle. Ci-dessous, le tableau 2 dresse une liste synthétique des types de mesures qui ont été prises, lesquelles sont remarquablement proches d'un établissement à l'autre. Les dirigeants d'établissement prennent les résultats des P&C au sérieux. En effet, ils en tiennent compte lorsqu'ils planifient leur stratégie, ils procèdent à des réorganisations au sein de leur établissement pour améliorer sa performance, autrement dit pour qu'il soit mieux classé, et ils s'appuient généralement sur ces résultats pour repérer leurs points faibles et s'attacher soit à résoudre les problèmes, soit à les éliminer à la source, par exemple en recrutant davantage de lauréats d'un prix Nobel (puisque'il s'agit de l'un des critères pris en compte dans le classement de Shanghai). Ils se fondent

Tableau 2. **Mesures mises en œuvre**

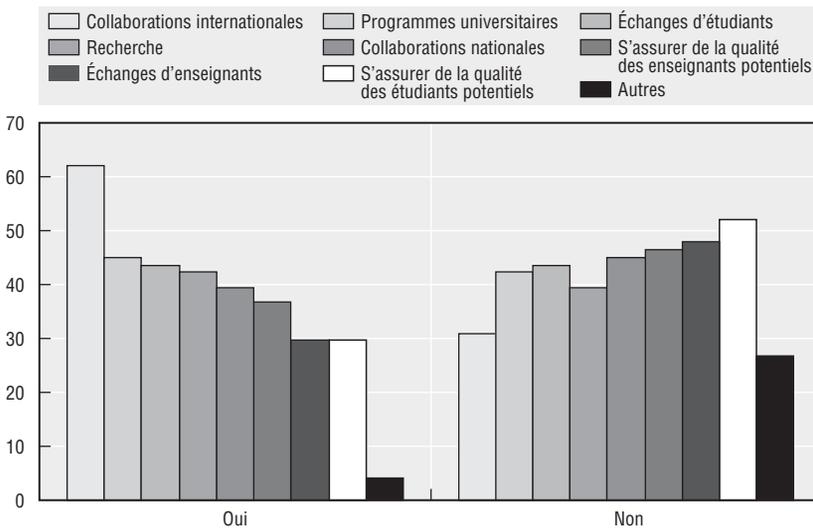
Exemples	
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> « Les indicateurs sur lesquels reposent les classements sont explicitement intégrés à des objectifs qui font l'objet d'un accord entre le président de l'université et les membres du corps professoral » « Intégrés à l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces, ainsi qu'aux évaluations comparatives »
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> « Création d'une entité/nomination d'une personne chargée d'améliorer les résultats mesurés par les indicateurs et d'assurer le suivi des classements » « Réorganisation structurelle » « Création d'une équipe d'analystes; nouveaux efforts en termes d'exactitude/ de quantité de données recueillies et partagées avec des tiers »
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> « Le président s'assure de l'analyse rigoureuse et précise des résultats obtenus ainsi que de la vérification des indicateurs concernés » « Mise au point d'outils de gestion plus performants »
Activités universitaires	<ul style="list-style-type: none"> « Amélioration de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage; mise en place de nouveaux programmes d'études; offre plus vaste de programmes en langue anglaise »; « Augmentation du nombre de bourses et renforcement des effectifs enseignants »

Source : Hazelkorn (2006a).

également sur ces résultats pour mettre au point des outils de gestion des informations plus performants de manière à « surveiller les indicateurs pertinents ». Dans plusieurs cas, les répondants ont déclaré qu'une personne ou une équipe spéciale avait été nommée ou chargée de superviser les réformes organisationnelles à mettre en œuvre, d'exercer, régulièrement, « une veille des classements et des méthodes » et de surveiller les performances des autres établissements. Si un certain nombre de personnes interrogées ont explicitement déclaré « ne pas planifier leur stratégie en fonction des classements » ni « modifier leur travail en fonction des classements », elles ont cependant admis qu'elles « tiennent compte des évaluations pertinentes qu'ils fournissent ».

Les analyses comparatives menées par les pairs jouent un rôle primordial dans la stratégie des EES qu'elles aident à décider des collaborations et autres partenariats à mettre en place, et des formes à leur donner. Par conséquent, plus de 76 % des répondants ont déclaré surveiller les performances des autres EES dans leur pays et près de 50 % d'entre eux ont déclaré surveiller les performances des établissements dont les activités sont proches des leurs dans le monde. Comme le montre le graphique 9, les répondants ont certes dit tenir compte du classement des autres établissements, en particulier dans l'optique d'une collaborations internationale, mais près de 40 % d'entre eux ont précisé qu'ils examinaient le rang d'un EES avant d'engager le débat sur

Graphique 9. Étudier le rang des autres établissements avant d'entamer des discussions (en % de réponses; 71 répondants)



NB. Plusieurs réponses étaient possibles.

Source : Hazelkorn (2006a).

d'autres mesures de collaboration. En outre, 57 % des répondants ont déclaré être convaincus du fait que les P&C pèsent sur la volonté des autres EES d'instaurer des partenariats avec eux. La plupart d'entre eux identifient clairement les avantages de ces pratiques :

« Il est indispensable de se fonder sur des paramètres et des indicateurs de performance pour nouer des partenariats stratégiques. »

« Les établissements entrent en concurrence pour obtenir des financements en vue de mener des programmes collaboratifs. Un partenariat avec un établissement bien classé est donc un atout. »

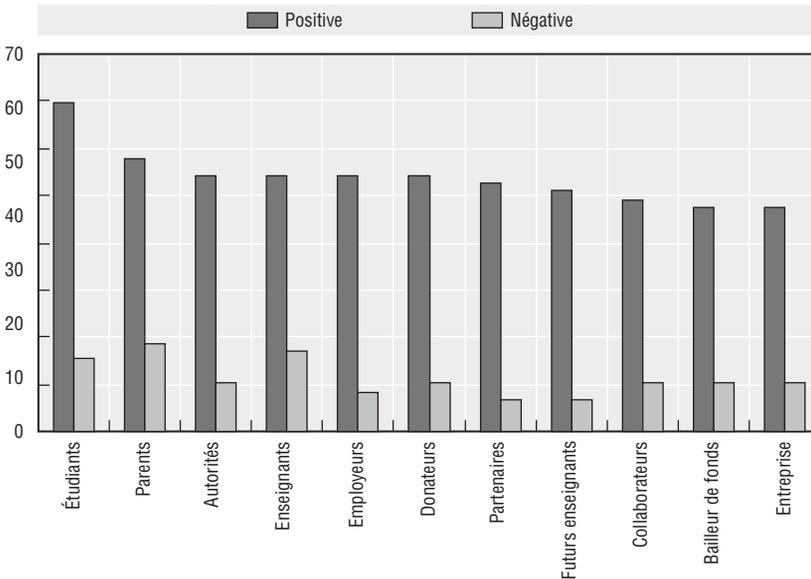
« Tout le monde veut établir des partenariats avec des établissements performants et qui réussissent. C'est un atout pour obtenir un agrément ou des financements. »

« Je pense que les autres établissements savent bien à quoi s'en tenir au sujet des classements et des scores obtenus et se fondent sur d'autres indicateurs de qualité ainsi que sur leurs relations professionnelles avec les autres pour décider de nouer des partenariats. »

On notera également, dans un contexte marqué par la multiplication des associations et des réseaux universitaires (Universitas 21, Coimbra, Association européenne de l'université (EUA) par exemple), et par la bonne image dont jouissent ces derniers, que près de 34 % des répondants ont affirmé que les palmarès et les classements pesaient sur la volonté des autres EES de soutenir leur demande d'adhésion à des organisations universitaires/professionnelles. Un simple coup d'œil jeté sur les sites Internet des EES suffit pour se rendre compte de la valeur de ces adhésions qui y sont souvent présentées comme des gages de qualité.

L'un des principaux objectifs des P&C est de fournir aux étudiants, à leurs parents, au grand public et aux autorités des informations pertinentes issues d'analyses comparatives (voir les graphiques 6 et 7 plus haut). Dans quelle mesure ces P&C influencent-ils les points de vue, les opinions et les décisions des principaux acteurs? Le graphique 10 et le tableau 3 laissent entendre que si les répondants ont le sentiment que les P&C ont un impact positif sur les principaux acteurs avec qui ils sont en relation, ils émettent également certaines réserves selon le rang occupé par leur propre établissement. D'une manière générale, on considère que les P&C attribuent une « note de qualité » d'ensemble qui, bien que simpliste, peut être facilement interprétée par un large éventail d'utilisateurs et d'acteurs. Ceux qui lisent ces résultats ne comprennent pas vraiment le degré de pertinence des indicateurs ou le choix des différents paramètres. Ils ont plutôt tendance à en tirer des conclusions générales, ces résultats leur permettant de « se rassurer » quant à leur collaboration, leurs investissements, leur futur employeur ou leur choix d'établissement, tandis que les EES disposent d'un rang dont ils peuvent se

Graphique 10. Influence des P&C sur les acteurs principaux (en % de réponses; 59 répondants)



NB. Plusieurs réponses étaient possibles.

Source : Hazelkorn (2006a).

prévaloir. Ceux dont la position n'est pas suffisamment élevée estiment généralement que « l'effet Matthieu » joue systématiquement en leur défaveur.

Conséquences pour l'enseignement supérieur

Outre leurs conséquences pour les EES, quelle influence les P&C exercent-ils plus généralement sur l'enseignement supérieur? Les pouvoirs publics étant l'un des principaux acteurs du monde de l'éducation, dans quelle mesure les répondants estiment-ils que les P&C pèsent sur leurs décisions, et dans quels domaines? Il ressort du graphique 11 que selon les répondants les P&C ont un impact qui dépasse leur finalité initiale. Étant donné que les médias représentent la première source de P&C, ils exercent une influence sur un large éventail de questions, notamment celles de la classification des établissements et de l'attribution des financements, en particulier au titre de la recherche.

D'après ceux qui élaborent et publient des P&C, les analyses comparatives internationales aident les établissements à déceler leurs pareils, fournissent aux étudiants et à leurs parents des informations comparatives et une évaluation de la qualité des établissements, favorisent la diversité et la responsabilisation et/ou la définition d'objectifs stratégiques. Les détracteurs des P&C affirment au contraire que ceux-ci donnent souvent lieu à des interprétations erronées.

Tableau 3. Exemples de l'influence exercée sur les principaux acteurs

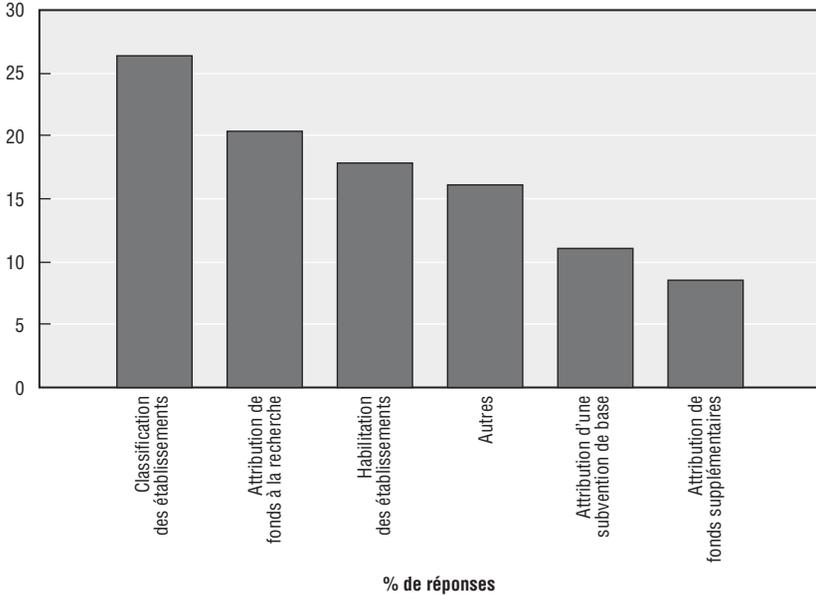
Exemples	
Donateurs	<ul style="list-style-type: none"> • « Cela dépend du résultat obtenu » • « Davantage de fonds » • « Ils sont rassurés sur le bien-fondé de leur soutien » • « Donne des éléments de comparaison internationale »
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • « Cela dépend du résultat obtenu » • « Positif en termes de réputation » • « Nous sentons une amélioration »
Enseignants en exercice	<ul style="list-style-type: none"> • « Plus grande prise de conscience de l'importance des publications » • « Plus facile de convaincre les chefs de départements d'agir pour redresser la situation quand leurs résultats déclinent »
Employeurs	<ul style="list-style-type: none"> • « Cela dépend du résultat obtenu » • « Ils sont rassurés. Ceux qui n'étaient pas bien disposés à notre égard deviennent plus ouverts » • « Peut être déroutant »
Bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none"> • « Impact sur une minorité d'indicateurs » • « Ont moins d'excuses pour nous refuser des financements. Les mécanismes décisionnels concernant l'essentiel de notre budget annuel s'améliorent »
Futurs enseignants	<ul style="list-style-type: none"> • « Rassurés » • « Le recrutement est plus aisé quand on jouit d'une bonne réputation »
Autorités publiques	<ul style="list-style-type: none"> • « Risquent d'avoir une vision simpliste des choses » • « Les autorités locales ont tendance à octroyer des fonds plus importants aux établissements qui obtiennent d'excellents résultats »
Monde de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • « Cela dépend du résultat obtenu » : par exemple « Positif en termes de réputation » contre « Un intérêt en recul »
Parents	<ul style="list-style-type: none"> • « Les analyses comparatives permettent de repérer la meilleure université » • « En particulier sur un marché international où le statut et le prestige pèsent sur le processus décisionnel »
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • « Positif en termes de réputation à l'échelle internationale, rassurant »
Étudiants	<ul style="list-style-type: none"> • « Les meilleurs étudiants postulent auprès des meilleurs établissements » • « Accordent trop d'importance » • « Influence marginale »

Source : Hazelkorn (2006a).

Étant donné que les P&C privilégient certains paramètres qui favorisent les EES très axés sur la recherche, en réalité, ils « valorisent certaines activités par rapport à d'autres, comme la recherche par rapport à l'enseignement ou les sciences par rapport aux sciences humaines » (Gumport, 2000).

On a demandé aux répondants de se prononcer sur cette question en précisant si, selon eux, diverses affirmations courantes concernant les P&C sont vraies ou fausses (voir le tableau 4). Les réponses des établissements reflètent les critiques exprimées dans la documentation sur le sujet. Dans leur immense majorité, ils ont déclaré que les P&C ne donnent qu'une vision partielle des établissements, mettent en avant les points forts des établissements les plus réputés et accordent davantage d'importance aux activités post-licence et de recherche. Ce faisant, ils contribuent à mettre en place une hiérarchie

Graphique 11. **Les P&C influencent-ils la prise de décision?**
(en % de réponses; 70 répondants)



Source : Hazelkorn (2006a).

qui ne favorise guère la diversité et la différenciation des établissements. À une époque où les pouvoirs publics prônent une concurrence accrue induite par le marché entre les EES, les répondants ne pensent pas que les P&C favorisent une concurrence *loyale*, avant tout parce qu'ils peuvent comporter « des biais, des inexactitudes et des zones d'ombre ». D'un point de vue plus positif, les P&C peuvent aider les établissements à se fixer des objectifs stratégiques et fournissent effectivement des informations comparatives aux étudiants et à leurs parents.

Les P&C ne disparaîtront plus du paysage de plus en plus mondialisé et concurrentiel de l'enseignement supérieur. Forts de ce constat, les acteurs concernés sont de plus en plus nombreux à s'accorder sur le fait qu'il est souhaitable de s'investir dans la définition de « pratiques exemplaires » faisant l'objet d'un consensus en matière de palmarès et de classements. Deux répondants ont exprimé les opinions suivantes :

« L'un des problèmes que posent les classements tient au fait que ces derniers ne mesurent pas toujours ce que leurs auteurs pensent qu'ils mesurent, tandis que les lecteurs pensent qu'ils mesurent autre chose. Une solution consisterait à rapprocher ceux qui élaborent les classements et les établissements d'enseignement supérieur afin d'utiliser au mieux les

Tableau 4. **Influence des P&C : vrai ou faux**
(en % de réponses; 115 répondants)

	Vrai (%)	Faux (%)
Favorisent les universités réputées	83	17
Établissent une hiérarchie parmi les EES	81	19
Peuvent comporter des biais et des inexactitudes	82	18
Fournissent des informations comparatives	74	26
Mettent en avant les activités de recherche	65	35
Aident les EES à se fixer des objectifs stratégiques	65	35
Évaluent les performances des EES	52	48
Encouragent la responsabilisation	48	52
Peuvent faire ou défaire la réputation d'un EES	42	58
Évaluent la qualité de l'enseignement supérieur	41	59
Encouragent la diversité des établissements	38	62
Permettent aux EES de discerner leurs pareils	33	67
Favorisent une concurrence loyale	25	75
Donnent une vision d'ensemble de chaque EES	11	89

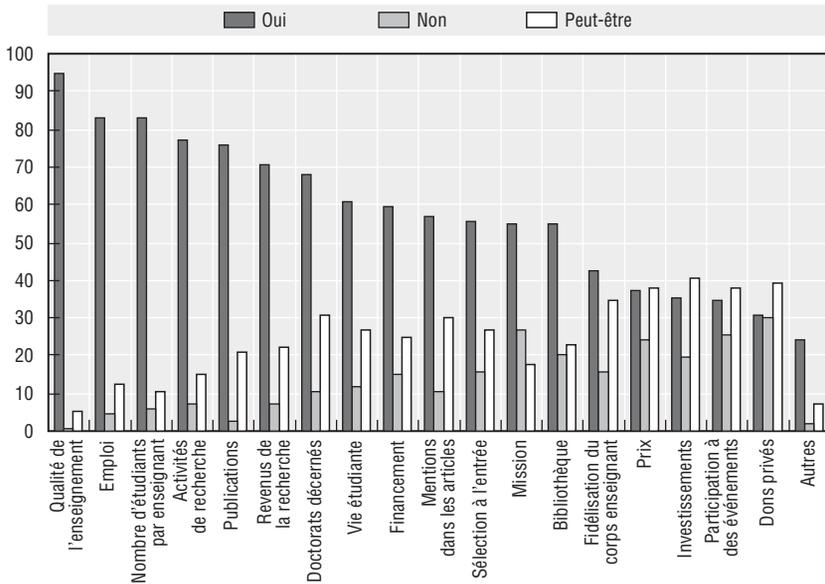
Source : Hazelkorn (2006a).

informations relatives à la qualité, ainsi qu'à informer le public sur les objectifs et les limites des palmarès et des classements. »

« Étant donné que de nombreux problèmes méthodologiques sont particulièrement difficiles à résoudre et que certains acteurs continueront de toute façon d'utiliser les résultats, il est indispensable de s'adresser à ceux qui les publient ainsi qu'aux principaux acteurs concernés afin de mieux comprendre leurs objectifs et de les informer sur les points forts et les points faibles (réels et supposés) des classements les plus en vue. »

On a donc demandé aux répondants de préciser comment devrait fonctionner un système de classement « idéal ». Pour ce faire, il leur a été demandé de choisir, parmi différents paramètres fréquemment utilisés, ceux qu'ils estiment être les plus pertinents. Le graphique 12 montre le crédit accordé à chacun des paramètres proposés. En dépit des critiques dont les indicateurs utilisés sont l'objet, les répondants n'ont « mal noté » que peu d'entre eux. On constate que c'est le cas des indicateurs qui ne concernent ou ne profitent qu'à un nombre assez restreint d'EES ou encore à des EES spécialisés. Il s'agit des indicateurs suivants : dons d'anciens étudiants et dons privés, investissements, prix Nobel ou titres comparables et participation à des événements publics. Plusieurs paramètres rallient le plus grand nombre de suffrages assortis d'un minimum d'expressions dubitatives ou négatives : la qualité de l'enseignement, l'emploi, le nombre d'étudiants par enseignant, les activités de recherche, les publications et les revenus de la recherche. Pour les répondants, l'idéal serait que les P&C soient créés non pas par des médias, mais plutôt par des organismes d'études et de recherches indépendants,

Graphique 12. Les meilleurs paramètres (en % de réponse; 111 répondants)



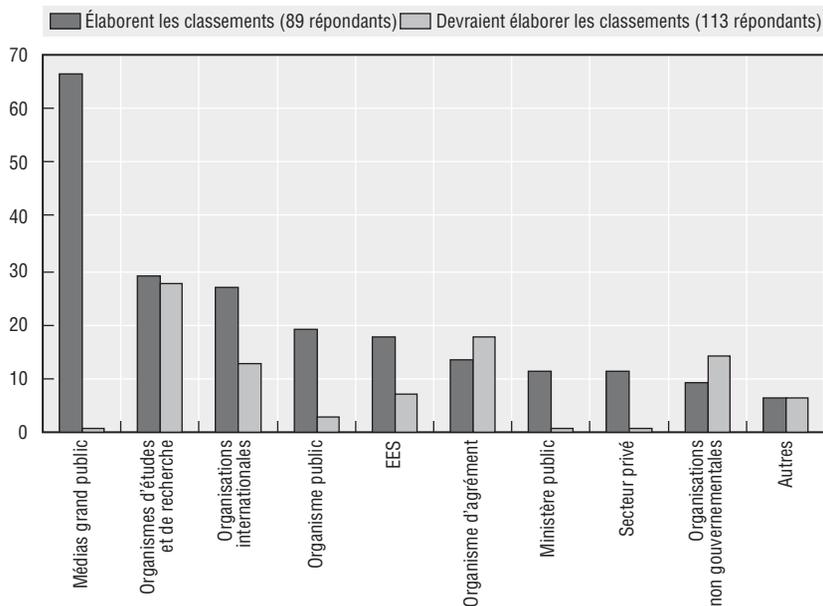
NB. Plusieurs réponses étaient possibles.

Source : Hazelkorn (2006a).

des organismes d'agrément ou des organisations internationales (voir le graphique 13).

En effet, quand on leur demande qui devrait se charger de mener ces études, les répondants ont une opinion tranchée (voir le graphique 13). Alors qu'aujourd'hui les P&C sont élaborés au premier chef par des médias ou des organismes privés, les répondants préféreraient qu'ils le soient par des organismes d'études et de recherches indépendants, des organismes d'agrément ou des organisations non gouvernementales ou internationales. Certains répondants tendent à penser que les P&C devraient être mis au point par les EES eux-mêmes tandis que, selon d'autres, ils ne devraient tout simplement pas exister.

Le mode de collecte des données ainsi que l'unité d'analyse employée sont également sujets à controverse. Ainsi, les répondants préfèrent les données émanant des établissements (23 %) ou celles qui sont accessibles au grand public ou obtenues grâce à des questionnaires (19 %), plutôt que celles que fournissent les examens par les pairs (qui occupent à l'heure actuelle une place essentielle dans l'étude mondiale menée par le *Times*). Bien qu'il soit difficile de comparer des établissements dont les missions sont différentes, les répondants (41 %) souhaitent évaluer plutôt les établissements que les programmes (21 %) ou les départements (30 %). Si les deux dernières unités

Graphique 13. **Auteurs des P&C et auteurs idéals (en % de réponses)**

NB. Plusieurs réponses étaient possibles.

Source : Hazelkorn (2006a).

d'analyse, considérées ensemble, recueillent davantage de suffrages, l'établissement reste néanmoins l'unité privilégiée. Enfin, selon les répondants, la finalité des P&C devrait dans l'idéal être différente de ce qu'elle est actuellement (voir le graphique 6 plus haut) et se décliner comme suit :

- « Dresser un tableau juste et impartial des atouts et des faiblesses des établissements ».
- « Aider les étudiants à choisir un cursus et un établissement ».
- « Encourager les établissements à assumer leurs responsabilités et favoriser l'amélioration de la qualité ».
- « Mettre au point et utiliser des méthodes et des éléments d'évaluation concrets ».
- « Faire des comparaisons (à peu près) justes entre des établissements de même type (comme aux États-Unis) ».
- « Fournir des éléments de comparaison dans des objectifs précis ».

Observations

Les palmarès et les classements nationaux sont de plus en plus nombreux, mais la notoriété des classements internationaux ne cesse de croître. Il est en effet particulièrement intéressant de constater que ces derniers sont même diffusés et publiés dans des pays où il n'existe pas de classement national. Le fait est que pour de nombreux dirigeants et personnalités politiques, ainsi que pour certains chefs d'EES, le classement établi par l'Université Jiaotong de Shanghai est en quelque sorte « la » référence en matière de classement mondial. On peut en conclure qu'à l'avenir, les analyses comparatives internationales revêtiront encore plus d'importance pour certains établissements. D'ailleurs, les répondants dans leur majorité ont déclaré sans ambiguïté vivement souhaiter voir leur établissement figurer parmi les 10 % meilleurs à l'échelle nationale et les 25 % meilleurs à l'échelle internationale. Cette situation est parfaitement mise en lumière par l'écart qui sépare le rang occupé et le rang souhaité, ainsi que par le grand nombre de participants qui souhaitent voir leur établissement figurer dans un classement ou occuper un rang plus élevé à l'avenir. Ce sont les avantages censés découler d'un bon classement qui expliquent cette volonté.

Les P&C avaient à l'origine pour but de fournir des informations comparatives à des publics ciblés (comme les étudiants, le grand public et les parents), et c'est encore le rôle qu'on leur attribue aujourd'hui. On observe cependant que leur influence et leur portée prennent de l'ampleur, en ce sens que leur public et leurs finalités ne se limitent plus à ce qu'ils étaient à l'origine. Les répondants ont révélé cette tendance en soulignant le fait que les pouvoirs publics et le monde de l'entreprise « utilisent » eux aussi les résultats des classements. Ils ont en outre précisé que les P&C influent sur certaines décisions importantes prises par les dirigeants politiques qui par exemple associent classification des établissements et attribution des crédits. De même, les P&C influencent les principaux acteurs concernés. Ils ont un impact positif pour les établissements qui sont en haut de la liste, mais ils peuvent aussi avoir des conséquences préjudiciables pour ceux qui se trouvent en bas. Par conséquent, les répondants admettent le fait que la réputation d'un établissement peut être servie ou desservie par son classement. Il existe peut-être un fossé entre l'image que donne un établissement et la réalité mais selon les répondants l'image donnée est un élément primordial.

L'apparente contradiction entre les critiques émises par les répondants à l'égard des P&C d'une part, et le fait que ces mêmes répondants ont le sentiment que les classements ont largement profité à leurs établissements d'autre part, n'a rien d'étonnant. Les personnes, comme les établissements dans ce cas, peuvent se montrer critiques à l'égard d'une procédure ou de ses résultats, tout en ayant conscience des aspects positifs de cette procédure – peut-être en fonction de son impact sur leur établissement en particulier – et/ou du fait

qu'elle ne peut être ignorée. Les répondants dans leur majorité ont signalé que leur établissement est doté d'un dispositif formel d'analyse des résultats, habituellement piloté par le recteur ou le président, mais aussi souvent par l'organe d'administration. Ils tiennent donc compte de ces études dans leur propre planification stratégique, dans leur analyse des atouts, des faiblesses, des opportunités et des menaces, dans leurs aménagements structurels et organisationnels, en intégrant leur politique de recrutement à leur stratégie et en s'assurant que les différents responsables sont conscients des enjeux de l'amélioration des performances. Pour un grand nombre d'établissements, occuper un rang plus élevé – dans les classements internationaux – est devenu un objectif stratégique capital. Ils procèdent donc en permanence à des analyses comparatives des performances des autres établissements, afin de s'assurer que les partenariats qu'ils nouent et que les collaborations dans lesquelles ils s'engagent sont de nature à les aider à atteindre cet objectif et à renforcer leur position. C'est la raison pour laquelle en dépit de leurs critiques à l'égard des méthodes utilisées ou du concept même de classement, les EES prennent les résultats des P&C très au sérieux et les utilisent pour prendre des décisions ou procéder à des réformes. Cela n'a rien d'étonnant étant donné que les répondants ont la ferme conviction que le rang occupé dans un classement a des répercussions sur la réputation et le statut de l'établissement considéré ainsi que sur les différents acteurs concernés et les décideurs publics.

Ces mesures et ces changements modifient-ils la mission des EES? Ces derniers orientent-ils leur mission et leurs stratégies afin de mieux satisfaire les critères retenus dans les classements? On ne connaît pas encore précisément à l'heure actuelle la mesure des répercussions des P&C, mais la plupart des participants s'inquiètent de leur influence (négative), que ce soit sur l'enseignement supérieur ou sur la politique suivie dans ce secteur. Il est particulièrement intéressant de constater que cette crainte ne semble pas dépendre du statut actuel, bien qu'il y ait lieu de s'interroger de manière plus approfondie sur ce point lors de la prochaine étape de l'analyse des données. Malgré certaines contradictions dans leurs réponses – les EES ne sont pas satisfaits des paramètres retenus à l'heure actuelle mais ils n'ont pas hésité à proposer les mêmes paramètres quand on leur demandait de décrire le système de classement « idéal » – les participants sont conscients du fait que des comparaisons nationales et internationales sous une forme ou une autre sont à la fois utiles et inévitables. Comme l'a déclaré l'un d'entre eux, les P&C sont « dangereux, souvent mal fondés mais difficiles à influencer et ils ont assurément de beaux jours devant eux ! »

Cette étude donne un aperçu des difficultés que rencontrent aujourd'hui les dirigeants d'établissements et les hauts responsables de l'enseignement supérieur. Il y a lieu de procéder à une évaluation plus exhaustive de l'influence plus générale des P&C – et par exemple de déterminer dans quelle mesure les

P&C pèsent sur la diversité et la différenciation en valorisant un « modèle unique » d'établissement ou bien renforcent l'atout ou au contraire le handicap (cf. « l'effet Matthieu »). Il est pourtant inévitable que dans un environnement où règne la concurrence internationale, les pouvoirs publics et les établissements s'efforcent de participer plus activement à la production des connaissances et à l'innovation. Les P&C sont devenus un moyen simple, rapide et prisé d'y parvenir. Bien qu'ils tiennent compte de paramètres sans doute réducteurs, les établissements qui arrivent en tête sont persuadés que cette position se traduit ou se traduira – et c'est aussi ce que pensent les autres établissements – par davantage de crédits et de prestige, avec tous les avantages qui en découlent. Les établissements agissent donc de manière rationnelle et stratégique, satisfaisant ainsi les critères qui sont pris en compte. Les enjeux sont néanmoins bien plus complexes et d'une portée considérable (voir par exemple, Deem *et al.*, 2006). Si les décideurs publics et autres fondent leurs choix sur des paramètres, des indicateurs et des méthodes contestables par nature, quelles conséquences cela a-t-il sur ces choix et quelles peuvent être leurs répercussions? Dans quelle mesure les P&C introduisent-ils une logique de marché non seulement dans les choix des étudiants mais aussi dans l'élaboration des politiques et dans l'attribution des ressources publiques et privées et le cas échéant, est-ce la manière la plus indiquée de prendre ces décisions? Il s'agit là d'interrogations cruciales pour les dirigeants d'établissements comme pour les pouvoirs publics.

L'auteur :

Dr. Ellen Hazelkorn
Director and Dean
Faculty of Applied Arts
Dublin Institute of Technology
Rathmines Road
Dublin 6
Irlande
E-mail : Ellen.Hazelkorn@dit.ie

Notes

1. L'auteur tient à remercier les participants à cette étude, ainsi que toutes les personnes ayant participé à l'atelier intitulé « Diversité institutionnelle : classements et typologies dans l'enseignement supérieur » organisé à Bonn en 2006 par l'IMHE et l'*Hochschulrektorenkonferenz*, et particulièrement Amanda Moynihan et Siobhan Bradley (CSER) pour leur aide et leurs commentaires. Toute erreur contenue dans ce document lui est imputable.
2. Remarques formulées par Gero Federkeil, *CHE Centrum für Hochschulentwicklung*, Allemagne, au cours de l'atelier mentionné plus haut.

3. L'« effet Matthieu » doit son nom au passage suivant de l'Évangile selon Saint Matthieu : « Car à ceux qui possèdent on donnera encore, et ils seront dans l'abondance, mais à ceux qui ne possèdent pas on enlèvera même ce qu'ils semblent avoir » (Matthieu 25:29). On dit souvent de façon plus prosaïque que « l'on ne prête qu'aux riches ».

Références

- Altbach, P.G. (2006), « The Dilemmas of Ranking », *International Higher Education*, n° 42, Hiver, www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/Number42/p2_Altbach.htm.
- Bowden, R. (2000), « Fantasy Higher Education: University and College League Tables », *Quality in Higher Education*, vol. 6, n° 1, pp. 41-60.
- Brewer, D.J., S.M. Gates et C.A. Goldman (2002), *In Pursuit of Prestige, Strategy and Competition in US Higher Education*, Transaction Publishers, New Brunswick.
- Deem, R., L. Lucas et K.H. Mok (2006), « East Meets West Meets “World-class”: What is a World-class' University in the Context of Europe and Asia and Does It Matter? », document présenté lors de la conférence du CHER, Kassel, Allemagne.
- Dill, D.D. et M. Soo (2005), « Academic Quality, League Tables and Public Policy: A Cross-national Analysis of University Ranking Systems », *Higher Education*, vol. 49, p. 525.
- Eccles, C. (2002), « The Use of University Rankings in the United Kingdom », *Higher Education in Europe*, vol. 27, n° 4, p. 423.
- Grunig, S.D. (1997), « Research, Reputation and Resources: The Effect of Research Activity on Perceptions of Undergraduate Education and Institutional Resource Acquisition », *Journal of Higher Education*, vol. 68, n° 1, p. 38.
- Gumport, P.J. (2000), « Learning Academic Labor », in R. Kalleberg et al. (éd.), *Comparative Perspectives on Universities*, JAI Press Inc., Stanford, Connecticut, pp. 1-23.
- Hazelkorn, E. (2006a), *League Tables and Ranking Systems: Assessing their Influence on Institutional Decision-making and Government Policy-making*, questionnaire non publié.
- Hazelkorn, E. (2006b), *Impact and Influence of League Tables and Ranking Systems on Institutional Decision-making*, exposé présenté lors de l'atelier IMHE/Hochschulrektorenkonferenz « Diversité institutionnelle : classements et typologies dans l'enseignement supérieur », Bonn, Allemagne.
- HESCU (Higher Education Careers Services Unit) (2006), *Embarking on Higher Education: Futuretrack2005 Stage 1 Key Findings*, www.hecsu.ac.uk/cms/ShowPage/Home_page/Work_in_progress/Futuretrack2005_Key_stage_1_findings/pegilLLa.
- IREG (International Ranking Expert Group) (2006), *Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions*, www.che.de/downloads/berlin_principles_ireg_534.pdf.
- James, R., G. Baldwin et C. McInnis (1999), *Which University? The Factors Influencing the Choices of Prospective Undergraduates*, Department of Education, Training and Youth Affairs, Australie, www.dest.gov.au/archive/highered/eippubs/99-3/whichuni.pdf.
- McDonagh, P.M. et al. (1998), « College Rankings: Democratized College Knowledge for Whom? », *Research in Higher Education*, vol. 39, n° 5, p. 513.
- Monks, J. et R.G. Ehrenberg (1999), « US News & World Report's College Rankings: Why They do Matter », *Change*, vol. 31, n° 6, p. 45, <http://ed.sjtu.edu.cn/ranking.htm>.

- Tight, M. (2000), « Do League Tables Contribute to the Development of a Quality Culture? Football and Higher Education Compared », *Higher Education Quarterly*, vol. 54, n° 1, p. 27.
- Turner, D. (2005), « Benchmarking in Universities: League Tables Revisited », *Oxford Review of Education*, vol. 31, n° 3, pp. 353-371.
- UNESCO-CEPES (Centre européen de l'UNESCO pour l'enseignement supérieur) (2002), « Les classements des institutions d'enseignement supérieur », numéro spécial, *L'enseignement supérieur en Europe*, vol. 27, n° 4.
- UNESCO-CEPES (Centre européen de l'UNESCO pour l'enseignement supérieur) (2005), « Le classement et ses méthodologies dans l'enseignement supérieur », numéro spécial, *L'enseignement supérieur en Europe*, vol. 30, n° 2.
- Usher, A. et M. Savino (2006), *A World of Difference: A Global Survey of University League Tables*, Educational Policy Institute, Canadian Education Report Series.
- Van der Wende, M. (2006), « The Challenges of University Rankings », exposé présenté lors de la conférence « The Challenges of University Ranking: How Can We Identify the Best Universities in the World? », Université de Leiden, Pays-Bas.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements de 30 démocraties œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la Corée, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.

© OCDE 2007

Toute reproduction, copie, transmission ou traduction de cette publication doit faire l'objet d'une autorisation écrite. Les demandes doivent être adressées aux Éditions OCDE rights@oecd.org ou par fax 33 1 45 24 99 30. Les demandes d'autorisation de photocopie partielle doivent être adressées au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, France, fax 33 1 46 34 67 19, contact@cfcopies.com ou (pour les États-Unis exclusivement) au Copyright Clearance Center (CCC), 222 Rosewood Drive Danvers, MA 01923, USA, fax 1 978 646 8600, info@copyright.com.



Extrait de :
Higher Education Management and Policy

Accéder à cette revue :

<https://doi.org/10.1787/17269822>

Merci de citer cet article comme suit :

Hazelkorn, Ellen (2007), « L'impact du classement des établissements sur la prise de décision dans l'enseignement supérieur », *Higher Education Management and Policy*, vol. 19/2.

DOI: <https://doi.org/10.1787/hemp-v19-art12-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.