

## **L'établissement confronté aux contraintes politiques : comment lui permettre d'exploiter son potentiel**

*par*

Ellen Hazelkorn  
Dublin Institute of Technology, Irlande

*La société du savoir, qui se caractérise par sa forte intensité de recherche et par le phénomène de la concurrence, fait passer les établissements d'enseignement supérieur (EES) au premier plan. Certes, de par le monde, nombreux sont les EES qui ne mettent pas en avant leur effort de recherche et qui ne désirent pas pratiquer la recherche de manière intensive, mais la majorité d'entre eux souhaitent intensifier leur action dans ce domaine, car ils sont persuadés que l'enseignement supérieur ne saurait s'en passer. Les EES sont en train de prendre des décisions critiques sur les ressources humaines à mobiliser, le cadre de la recherche, le lien indissociable entre l'enseignement et la recherche, la structure de l'organisation et de la gestion ou bien le financement. Les pouvoirs publics arrêtent eux aussi leurs choix et se servent des instruments politiques et financiers dont ils disposent pour définir la mission des établissements, les priorités à respecter et les systèmes d'enseignement supérieur. Mais s'ils veulent véritablement élargir l'accès à la société du savoir et faire en sorte que l'enseignement supérieur apporte une contribution plus importante au développement économique et social, il leur faut aller plus loin. La présente contribution s'appuie sur le « losange » de l'avantage compétitif, dû à Michael Porter, pour illustrer les rapports complexes entre la mission des établissements et les contraintes politiques; il propose un changement de stratégie et de politique pour permettre aux établissements d'exploiter librement leur potentiel. Il y a là matière à réflexion pour les établissements comme pour les pouvoirs publics.*

« On a depuis 35 ans le sentiment d'une dérive dans la mission des universités. Il nous faut identifier de manière beaucoup plus précise les grands EES de recherche, les grands EES d'enseignement et les EES qui apportent une contribution dynamique, spectaculaire à leur économie régionale et locale » (Charles Clarke, secrétaire d'État à l'Éducation, Royaume-Uni, THES, 6 décembre 2002).

« Comment définir une université? Dans quelle mesure l'érudition, l'enseignement et la recherche lui permettent-elles de se démarquer et pour quelle raison? » (Brendan Nelson, ministre australien de l'Éducation de la Science et de la Formation, *Higher Education at the Crossroads*, 2002).

« Le modèle d'une université complète conjuguant enseignement et recherche doit-il rester une norme? Ce n'est bien entendu pas la norme partout. Les grandes écoles en France et les nombreuses Écoles des beaux-arts aux États-Unis se concentrent avec succès sur l'enseignement et l'érudition plutôt que sur la recherche [...] » (déclaration de Noël Dempsey, ministre de l'Éducation et de la Science, Irlande, durant la présidence de l'UE par l'Irlande, 2004).

## Définir un programme d'action

L'existence d'un lien indissociable entre enseignement et recherche est l'une des règles « non écrites » qui prévalent depuis qu'Humboldt a fait « de l'unité de l'enseignement et de la recherche la pièce maîtresse de sa nouvelle conception de l'Université » (Schimank et Winnes, 2000). Le modèle a connu depuis un certain nombre d'évolutions, les Français se prononçant en faveur d'une dichotomie systémique entre enseignement et recherche qui nous ramène à la période antérieure à Humboldt. Le débat s'anime depuis quelques décennies : certains intervenants plaident pour une coexistence entre ces deux activités, coexistence fondée sur la dynamique de la société de savoir ou de la collectivité planétaire, l'intérêt général et la coexistence avec l'enseignement; d'autres parlent d'une incompatibilité de plus en plus marquée, en raison de l'écart qui les sépare en ce qui concerne les capacités et les possibilités, la qualité, les conditions de travail, les besoins, mais aussi la contrainte exercée sur le budget des établissements ou le budget public. Malheureusement, pour beaucoup d'observateurs, la recherche représente désormais le mode par défaut<sup>1</sup>. Ce débat particulier n'entre pas dans le cadre de la présente contribution, mais il n'en demeure pas moins que le rôle de la

recherche est au cœur de la presque totalité des discussions intéressant la mission et la stratégie de l'enseignement supérieur au XXI<sup>e</sup> siècle.

De nos jours, les pouvoirs publics abordent la recherche et la production de savoir dans une optique stratégique, car la production de savoir est désormais liée de manière indissociable au positionnement géopolitique des nations. Plusieurs données inclinent à penser que cette production n'est plus l'apanage exclusif des EES; les connaissances proviennent désormais d'une pluralité d'organismes relevant de la sphère publique ou de la sphère privée, souvent à partir d'un partenariat entre ces deux sphères. L'enseignement supérieur n'est qu'un acteur – important certes – parmi d'autres au sein d'une activité planétaire complexe qui fait fortement appel au savoir. Les pouvoirs publics se montrent donc plus directifs lorsqu'ils abordent le rôle que l'enseignement supérieur jouera selon eux à l'avenir et l'augmentation des capacités de recherche occupe aujourd'hui une place essentielle dans leur stratégie. Les EES pour leur part procèdent à un (ré)examen de leur mission, de leur stratégie et de leur organisation. Les décideurs politiques et les responsables de l'administration et de la gestion de l'enseignement ne peuvent songer à séparer les deux activités. La progression de la recherche constitue aujourd'hui une préoccupation stratégique aussi bien au niveau des établissements qu'au plan national. Toutefois, les établissements vont devoir le cas échéant franchir un certain nombre de « barrières d'accès », ce qui leur sera extrêmement difficile si l'environnement au sein duquel ils fonctionnent est perçu comme hostile ou contraignant. Il en résulte des tensions entre la mission de l'établissement et la politique publique.

Compte tenu de ce contexte, la présente contribution commence par avancer six propositions qui encadrent la discussion des différents thèmes. Dans le reste du développement, on s'intéresse aux rapports complexes entre la mission des établissements et la politique publique pour revenir en conclusion sur les actions suggérées, qui sont mises en regard des six propositions de départ. Ces propositions émanent elles-mêmes de plus de 25 EES de dix pays de l'OCDE sur lesquels s'appuie une étude de grande envergure, *Développer la recherche dans les nouveaux établissements* (Hazelkorn, 2005; voir également Hazelkorn, 2004). Même si cette étude prend en compte pour l'essentiel des établissements dont la création est postérieure aux années 70, les ESS et les décideurs du monde entier peuvent tirer des enseignements de leurs expériences<sup>2</sup>.

**Proposition 1 :** Maintenant que les marchés de l'emploi atteignent leur maturité et que les disciplines professionnelles/académiques améliorent leur position sur l'échelle des valeurs, la recherche est indispensable pour étayer l'enseignement et préserver une position « globale »<sup>3</sup>. Il s'agit là d'une évolution et non d'une dérive de la mission des établissements.

**Proposition 2 :** Les transferts de connaissances et de technologie restent incomplets s'ils ne s'accompagnent pas d'une stratégie de formation de capacités permettront aux EES d'étendre leurs compétences en recherche.

**Proposition 3 :** L'innovation ne se cantonne pas aux sciences et aux technologies; elle intéresse tout autant les sciences humaines, les lettres et les arts.

**Proposition 4 :** Si l'on veut améliorer l'accès au savoir et la participation à la société du savoir, il faut que les EES aient tous leur part dans la production et la diffusion du savoir.

**Proposition 5 :** Le fait de concentrer la production du savoir dans un nombre réduit d'EES présente un inconvénient majeur, celui d'« aspirer » l'innovation et de la soustraire aux régions, ce qui est préjudiciable à la société du savoir.

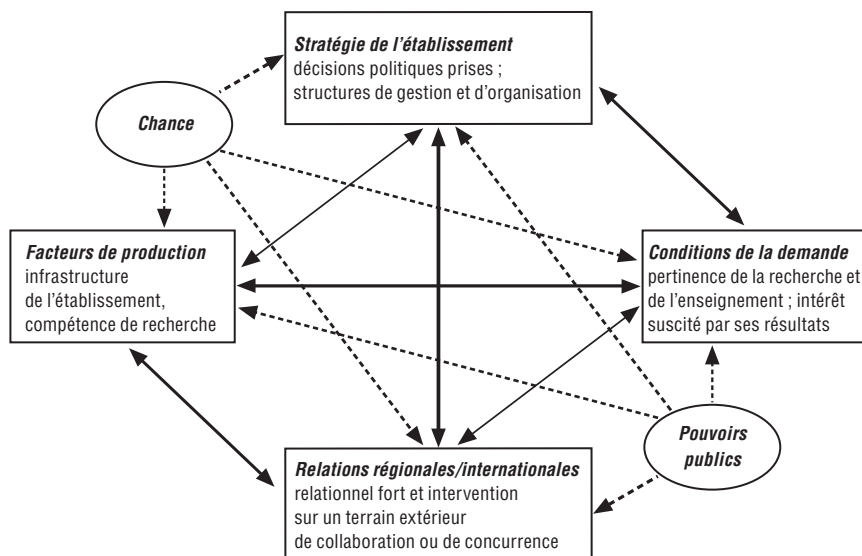
**Proposition 6 :** Si les pouvoirs publics appellent de leurs vœux un développement social et économique équilibré dans leur pays, les actions ciblées et le recours à des instruments politiques sont des composantes essentielles du processus.

## **Rapports entre pouvoirs publics et Université : comment cerner le problème**

Le losange de Michael Porter (1990), qui modélise l'avantage compétitif, offre une méthode intéressante pour comprendre les complexités de l'environnement économique et politique dans lequel évoluent désormais les EES et il permet d'expliquer la réussite de certains établissements dans le domaine de la recherche. Le modèle de Porter dépasse la notion traditionnelle d'avantage *comparatif* qui comprend habituellement des facteurs de production « hérités », comme par exemple une main d'œuvre ou une énergie à bas prix, ou des ressources naturelles, pour s'intéresser à la création d'un avantage *compétitif*. Très utilisé dans les années 1990 comme cadre d'élaboration de la stratégie industrielle à l'échelon régional ou national, il s'articule autour de la notion de « base géographique ». Brièvement, il s'agit de ne pas adopter une vue globale de l'économie, mais bien d'appréhender les phénomènes économiques par le biais d'activités spécifiques, ou mieux de grappes d'activités. Il évoque quatre facteurs liés : facteurs de production et conditions de la demande, stratégie organisationnelle et relations régionales/internationales. Le graphique 1 propose une présentation de ce modèle adapté aux expériences et aux activités de l'enseignement supérieur.

- Facteurs de production : il s'agit du niveau des infrastructures et du financement, de la présence d'une compétence et d'une capacité de recherche, etc.

Graphique 1. **Le losange et l'avantage compétitif de Porter appliqués à l'activité de recherche de l'enseignement supérieur**



Source : Adapté de Curran (2000).

- **Conditions de la demande** : pertinence de la recherche et de l'enseignement et intérêt suscité par ses résultats, mesuré notamment aux articles publiés, aux brevets, aux débouchés commerciaux, aux activités de conseil, etc.
- **Stratégie organisationnelle** : sont visées la gestion et la structure organisationnelle, notamment les services de soutien, la prise de décision et la ligne d'action.
- **Relations régionales/internationales** : affiliation et participation à des réseaux et à des partenariats, avec d'autres EES, l'entreprise ou l'ensemble de la sphère publique; mais aussi degré de connaissance des facteurs mondiaux et de la concurrence mondiale par les EES.

Deux facteurs, bien qu'extérieurs au losange, y jouent un rôle décisif : les pouvoirs publics et la chance. Sur ce dernier point, il n'existe pas de baguette magique qui garantisse le succès et l'on peut toujours parier sur l'émergence de facteurs inconnus qui font pencher la balance du côté du succès ou de l'échec. C'est ce qui définit pour Porter le facteur « chance ». En ce qui concerne les EES, l'intervention des pouvoirs publics est parfois décisive, car c'est elle qui façonne le système d'enseignement supérieur et qui détermine individuellement le rôle des établissements, notamment en ce qui concerne leur mission, leurs structures de gouvernance, leur financement et leur système de droits d'inscription, leurs effectifs étudiants et l'évaluation de leur production.

Le modèle de Porter met en évidence les complexités d'un environnement dynamique et concurrentiel. Dans l'idéal, les éléments sont interdépendants et aucun facteur ne peut à lui seul garantir le succès.

« Les avantages découlant du losange sont indispensables si l'on veut s'affirmer et se maintenir face à la concurrence dans les activités à forte intensité de savoir qui constituent l'épine dorsale des économies fondées sur le savoir » (Porter, 1990, p. 73).

Les établissements et les entreprises ont à leur disposition un éventail de stratégies envisageables; c'est à l'organisation que revient la mission de créer les conditions nécessaires pour que les éléments formant les quatre facettes du losange œuvrent dans le même sens. L'intérêt du modèle réside dans le fait qu'il intègre le développement et la croissance au sein d'un réseau complexe, dans lequel les pouvoirs publics jouent un rôle essentiel. En ce sens, le losange de Porter « enrichit le discours politique » car il permet « de mieux discerner les sources du développement industriel et l'éventail d'options qui s'offrent aux décideurs, options qui sont occultées ou niées par la théorie de l'échec du marché » (Best, 2001, p. 18). Pour paraphraser Best : chaque EES veut se doter d'une mission originale, alors qu'il évolue au sein d'un système d'enseignement supérieur national qui lui-même prend une allure de plus en plus globale. De nombreux EES sont persuadés qu'ils sont capables de faire que les quatre facettes du losange – facteurs de production et conditions de la demande, stratégie organisationnelle et relations spatiales ou régionales/nationales – « se renforcent les uns les autres » (Curran, 2000, p. 397), mais qu'ils se heurtent alors aux pouvoirs publics qui jouent fréquemment le rôle de facteur inhibiteur.

Le développement qui suit s'intéresse aux quatre facettes du losange. Quelles sont les options qui s'offrent aux EES en termes de politique et de stratégie? Quel doit être le rôle des pouvoirs publics? Dans quelle mesure un infléchissement de la politique et de la stratégie est-il susceptible de donner à l'établissement une marge de manœuvre supplémentaire qui lui permettra d'exploiter pleinement son potentiel?

## **Les choix stratégiques de l'établissement**

Les EES se préoccupent de leurs choix stratégiques essentiels en ce qui concerne les ressources humaines, le cadre de recherche, le binôme enseignement-recherche, la structure de l'organisation et de la gestion et le financement. On constate une correspondance directe entre les priorités de l'établissement et les priorités nationales ou internationales, ce qui n'est pas pour surprendre compte tenu du fait que les pouvoirs publics jouent, directement ou indirectement, par le biais de leurs organismes de financement et de leurs exercices d'évaluation, le rôle tant de décideurs que

de bailleurs de fonds. Ces choix engendrent, inévitablement sans doute, des tensions.

« Étant donné que la plupart des enseignants ont une activité d'enseignement et que beaucoup d'entre eux ont une mission de service public, alors qu'ils sont beaucoup moins nombreux à pouvoir se procurer auprès des pouvoirs publics ou de l'entreprise des crédits de recherche, c'est l'activité de recherche qui fait la différence, aussi bien dans les EES qu'entre les EES » (Slaughter et Leslie, 1997, p. 17).

Tableau 1. **Méthodes utilisées pour augmenter la capacité de recherche**

Losange de Porter	Politique d'établissement	Actions suggérées
Conditions de production	Investir	Stratégie passant par un équilibre des budgets en vue de soutenir la recherche et d'accroître la part consacrée au personnel actif et aux recherches compétitives sur le plan international.
	Créer une structure organisationnelle appropriée	Prévoir des profils de poste précis au niveau de l'établissement ou des départements; prévoir un 3 <sup>e</sup> cycle et les infrastructures de recherche correspondantes.
	Grappes et centres de recherche	Utiliser le dispositif de financement et de soutien pour étoffer les équipes de recherche susceptibles d'assurer un financement extérieur et une reconnaissance.
Conditions de la demande	Utiliser des indicateurs de performance	Coupler évaluation interne avec une évaluation externe pour s'assurer que la recherche est de niveau international et l'utiliser pour définir les priorités, le dispositif de financement, les recrutements, etc.
	Réduire le nombre des priorités de recherche	Créer un dispositif permettant de soutenir en premier les domaines compétitifs au plan international.
	Aligner financement, recrutement, etc., sur les priorités de recherche	Veiller à ce que l'enseignement, le financement et le soutien correspondent aux priorités « glocales ».
Relations régionales ou (inter)nationales	Alliances stratégiques avec d'autres EES ou avec des partenaires économiques	Identifier les principales organisations économiques/civiles/publiques qui correspondent aux atouts de l'ESS et créer des partenariats.
Stratégie d'établissement	Autorité du président	Avalisation de la stratégie de recherche par les dirigeants.
	« Culture de l'érudition »	Élargir le domaine de l'érudition et admettre que la recherche n'est pas nécessairement l'affaire de tous.

Source : Adapté de Hazelkorn, 2005.

La différenciation intervient fortement sur le choix des étudiants, des instances de financement, des employeurs, des partenaires industriels ou autres, etc., et joue également un rôle dans l'affiliation à certaines organisations de spécialité ou de branche (au niveau national et international). De nombreux EES ont le sentiment que les taxonomies, les cotations et les classements de type « championnat » concourent à « la

prévalence, au sein des instances établies, d'une attitude vis-à-vis des nouveaux EES s'apparentant fortement à celle d'un cartel ». Ils se sentent « relégués en seconde division », au rang des établissements tributaires du cercle fermé des ESS de recherche prospères qui leur tendent la manne pédagogique » (King, 2002). Dans bien des cas, les décisions sont inspirées par une forte sensation d'urgence. L'un des établissements interrogés déclare qu'il lui reste tout au plus cinq ans pour faire reconnaître sa recherche au niveau national, faute de quoi il perdrait ses financements; un autre parle d'un délai de trois ans seulement.

Quels que soient leur origine et leur contexte, les EES cherchent tous à résoudre les difficultés complexes liées à la capacité de recherche et à la constitution d'une capacité. Les établissements de création récente ont beau être moins bien dotés pour la recherche et s'en tirer moins bien dans la course aux financements extérieurs, ils ne se laissent pas décourager. Le résumé des initiatives évoquées dans l'attitude précédente permet de dégager neuf actions thématiques et de les confronter au losange de Porter (tableau 1). Quels sont les choix stratégiques, les changements organisationnels et autres initiatives prises par les EES pour augmenter leur capacité de recherche? Dans quelle mesure l'organisation crée-t-elle les conditions indispensables pour que les quatre facettes du losange œuvrent dans le même sens?

### **Facteurs de production**

Le caractère inadapté de l'infrastructure, la faiblesse de la compétence de recherche et de la structure organisationnelle freinent les progrès de la recherche dans de nombreux EES. Les EES de création récente en particulier subissent un « désavantage » plus important, mais les comparaisons n'ont parfois qu'un intérêt relatif. On estime aujourd'hui que la garantie du financement et l'élaboration d'une stratégie d'investissement conditionnent désormais la réussite de tous les EES. Les crédits, généralement attribués sur la foi des indicateurs de performance, privilégient les facultés très actives dans la recherche, les activités de niche, l'interdisciplinarité, les domaines nouveaux, etc.

L'érudition et la recherche restent certes des activités mobilisant des individus, mais elles sont de moins en moins perçues comme des activités individuelles. Un peu partout, l'organisation et la gestion de la recherche sont abordées dans une optique professionnelle; elles passent par la désignation d'un vice-président (ou la création d'un poste de niveau comparable) pour diriger la recherche et par la mise en place d'un service de la recherche. La plupart des EES mettent au point des stratégies et des mesures visant à substituer à l'activité individuelle isolée l'intervention d'équipes ou de « grappes » de chercheurs respectant un calendrier précis. Les centres – rattachés à un départements ou semi-autonomes – constituent l'épine dorsale



de l'infrastructure de recherche, car ils facilitent l'action d'équipes très étoffées chargés d'une mission entrepreneuriale et l'avancement de projets interdisciplinaires en concertation avec des partenaires extérieurs. Les étudiants qui font de la recherche jouent un rôle essentiel dans l'entreprise de recherche et de nombreux EES optent pour la création d'une filière de 3<sup>e</sup> cycle.

### **Conditions de la demande**

Indicateurs de performance, exercices d'évaluation, étalonnage international : autant de moyens auxquels recourent très fréquemment les EES pour améliorer la qualité en se calant sur les bonnes pratiques et pour peser sur la hiérarchisation des objectifs. Le financement par voie de concours – qu'il provienne d'un conseil de la recherche, d'un organisme d'entreprise ou de l'industrie, etc. – fonctionne comme un mécanisme darwinien qui assigne une véritable « valeur » à la recherche. Jusqu'ici, les EES répartissaient leurs moyens de recherche sur plusieurs disciplines. Aujourd'hui, étant donné le niveau de la concurrence et le caractère limité des ressources, on part du principe que la réussite passe par la spécialisation et l'activité de niche dans les domaines où l'on dispose d'un avantage et d'une compétence, le choix étant déterminé aussi en partie par les priorités nationales et les considérations « locales ». Dans une telle optique, on fait également en sorte que les ressources financières et physiques ciblent un nombre limité de recherches ou de domaines prioritaires, ou bien les facultés très actives dans la recherche. Les EES veulent ainsi créer des « îlots d'excellence » capables d'avoir un effet d'entraînement sur le reste de l'établissement. Ils s'efforcent par ailleurs d'adopter la même logique dans les autres domaines de décision et de faire en sorte que les promotions et les recrutements suscitent et récompensent les bons résultats et l'exploitation du potentiel.

### **Relations régionales et (inter)nationales**

En période de globalisation et d'internationalisation, les EES évoluent au sein d'un environnement socio-économique complexe, dont ils subissent l'influence et qui se caractérise par une forte concurrence et des enjeux très importants. Comme le fait remarquer Delanty (1998, p. 15), « le savoir est désormais global et n'est plus tributaire des États-nations et de leurs gardiens traditionnels, les intellectuels et les professeurs d'Université [...] ». Pour faire avancer la connaissance et contribuer à « la reproduction du savoir des individus ou des agents de la collectivité », les établissements doivent désormais instaurer des rapports étroits entre la science, la recherche et le développement (Lundvall, 1992, p. 2). La collaboration avec des partenaires extérieurs et avec l'économie régionale/nationale est aujourd'hui indispensable si l'on veut proposer des formations et des actions de recherche durables. De nombreux EES ont créé un service de liaison avec l'entreprise, un

service des transferts de technologie ou une activité de transfert de technologie. D'autres préfèrent mettre l'accent sur les réseaux ou les centres de recherche regroupant des partenaires du monde universitaire ou économique. Les décisions sur ce point sont lourdes de conséquences pour les EES de création récente et elles peuvent leur apporter beaucoup, du fait que plusieurs d'entre eux sont implantés, à l'extérieur ou à l'intérieur d'une conurbation, dans une zone qui jusqu'alors n'était pas bien desservie par les universités traditionnelles et qui dans sa mission fait une grande place au partenariat.

### **Stratégie d'établissement**

De nombreux EES déclarent que la clé de la réussite consiste à ancrer la recherche dans la culture d'établissement. Cela veut dire que les responsables de la gestion, et surtout le président ou le Vice-président, font expressément figurer la recherche parmi leurs objectifs. Mais les EES recèlent par ailleurs ce que Boyer (1990, p. 27) appelle « une mosaïque de talents », ce dont certains d'entre eux prennent acte en prônant « une culture de l'érudition » au sein de laquelle la recherche et l'activité universitaire au sens large sont reconnues et récompensées. La stratégie implique alors que l'on effectue un travail de motivation, de mentorat et de facilitation auprès des universitaires qui font de la recherche, tout en évitant que les universitaires qui se concentrent sur l'enseignement ne se sentent pénalisés ou désavantagés (Hazelkorn, 2003). On se rend parfaitement compte que les enseignants et les établissements n'ont pas tous le même niveau d'activité dans le domaine de la recherche.

D'autres expériences et l'ensemble de la littérature inclinent à plaider pour une liste similaire d'actions ciblées. Zajkowski et Dakin (1997) montrent à quel point il est important que l'activité de recherche soit bien encadrée, que les possibilités d'avancement permettent de lier performance et « statut dans l'emploi » et que l'on atteigne la masse critique à partir de laquelle s'amorce « la dynamique du groupe de recherche ». Geiger (1993, pp 283-295) montre que l'Institut de technologie de Géorgie et l'Université de l'Arizona, « qui évoluent au sein d'un milieu qui ne comprend et n'apprécie guère la recherche », ont réussi une mutation complète en tirant parti de leurs avantages compétitifs, en plaçant leur action sous l'égide du développement économique régional et en se dotant d'une administration flexible, sensible à l'innovation. Un séminaire de l'UNESCO consacré à la gestion de la recherche parvient à des conclusions similaires : focalisation sur la planification stratégique, formation des ressources humaines, coopération internationale, renforcement du lien entre enseignement et recherche et reconnaissance sociale de l'activité de recherche (Gutiérrez, 1996). S'il existe semble-t-il un consensus sur les actions à mener, comment se fait-il que certains établissements parviennent mieux que d'autres à développer leur activité de recherche ?

### **Rôle et influence des pouvoirs publics<sup>4</sup>**

Plusieurs EES des pays de l'OCDE vivent dans la conviction que l'action publique favorise les établissements traditionnels, que les critères et les règles du financement pénalisent les disciplines nouvelles et que les pouvoirs publics « encouragent sciemment la différenciation opérationnelle » (Clark, 1996, p. 22). Meek et O'Neill (1996, p. 74) et Price (1996, p. 224) font observer que les universités plus anciennes rechignent à « traiter d'égal à égal » ou à partager « le butin de la recherche » avec les EES plus récents. De même, Coaldrake et Stedman (1999, p. 21) suggèrent que le fait de chercher à renforcer ou à introduire une dualité dans le système d'enseignement supérieur afin de « concentrer les financements sur les universités de recherche » peut s'interpréter à la limite comme l'aval donné par la puissance publique aux revendications « égoïstes ». On ne saurait certes ignorer le contexte national ou la situation nationale, mais les expériences des différents pays présentent suffisamment de similarités pour que l'on puisse dire que le phénomène traverse les frontières et se manifeste quel que soit le parti politique au pouvoir. Les expériences observées viennent conforter l'idée que l'on ne peut guère compter sur les méthodes traditionnelles pour venir à bout des difficultés auxquelles se heurtent les nouveaux EES lorsqu'ils cherchent à développer leur recherche. En d'autres termes, sans recours actif et sélectif aux instruments de l'action publique, de nombreux EES auront le sentiment qu'il est extrêmement difficile, voire impossible, de franchir la « barrière d'entrée ».

L'idéal serait que les établissements aient à faire à un environnement moins compétitif et plus coopératif, mais c'est un vœu pieu dans le monde moderne. En réalité,

« [...] la stratégie la plus efficace passerait sans doute par de mesures publiques actives et sélectives visant à mettre en place des activités capables de franchir l'obstacle de la barrière d'entrée » (O'Malley, 1989, p. 31).

Cette conclusion découle du fait que les établissements se sont constitué au fil du temps un avantage compétitif considérable. Certains établissements sont mieux placés que d'autres parce que leur collectivité valorise la recherche, parce qu'ils ont su identifier et exploiter des avantages de niche exceptionnels et faire cadrer leur compétence avec les objectifs stratégiques nationaux/régionaux, parce qu'ils ont accès aux sources de financement et parce qu'ils gèrent bien les problèmes d'organisation interne et de ressources humaines. Au fil des temps, il s'établit par ailleurs des liens étroits entre les décideurs et les principaux protagonistes. Les pouvoirs publics devront donc prolonger leur action s'ils veulent véritablement améliorer l'accès à la société

du savoir et faire progresser l'apport de l'enseignement supérieur au développement économique et social.

Partant des expériences des établissements, le développement qui suit propose par rapport à l'intervention publique un certain nombre de recommandations susceptibles de donner une assise et une impulsion aux diverses missions des EES et de faciliter l'enseignement, la recherche et les services dans l'optique de la société du savoir. Les actions suggérées sont regroupées en fonction de trois objectifs politiques (tableau 2) : 1) Élargir l'accès à la société du savoir, 2) Rattraper le retard, 3) Favoriser la diversité par des mesures ciblées.

**Tableau 2. Mesures publiques et instruments politiques favorables au développement de la recherche au sein des établissements récents**

Politique	Actions suggérées
Élargir l'accès à la société du savoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supprimer les contraintes juridiques et autres qui entravent le fonctionnement et le développement des EES.</li> <li>• Cibler les subventions pour permettre aux nouveaux EES de satisfaire aux obligations de leur mission au XXI<sup>e</sup> siècle.</li> <li>• Accroître la capacité et la compétence au niveau infranational</li> <li>• Favoriser les contacts entre les EES et la région/communauté et les PME.</li> <li>• Créer un fonds d'investissement dans le cadre d'une stratégie régionale/spatiale</li> </ul>
Rattraper le retard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer des subventions d'amorçage ou de rattrapage pour créer l'infrastructure, laboratoires et bibliothèques de recherche p. ex.</li> <li>• Financer une stratégie de formation continue, de mobilité et de ressources humaines.</li> <li>• Soutenir la formation à la recherche et les plans de carrière flexible, notamment à l'intention des nouveaux chercheurs et des femmes.</li> <li>• Étoffer les capacités en matière de gestion et d'encadrement de l'établissement et de la recherche.</li> </ul>
Soutenir la diversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réexaminer la définition de la recherche et les critères/règles de la recherche concurrentielle.</li> <li>• Reconnaître et récompenser/financer les améliorations et l'exploitation du potentiel de recherche.</li> <li>• Financer la recherche en fonction de critères chiffrés plus large.</li> <li>• Capital d'amorçage, financement différencié et ciblé, sur une période assez longue, pour les EES et les disciplines de création récente.</li> </ul>

Source : Adapté de Hazelkorn, 2005.

### Élargir l'accès à la société du savoir

Dans l'ensemble des pays de l'OCDE, les pouvoirs publics réagissent à « l'intensification de la lutte pour les parts de marché au niveau mondial » (Slaughter et Leslie, 1997, p. 54) en envisageant une restructuration de l'enseignement supérieur pour en faire un moteur économique plus efficace et plus efficient. La solution consiste souvent pour eux à concentrer les ressources de la recherche sur un petit nombre d'universités ou de facultés

d'élite et de thèmes de recherche. La formule s'expose à la critique dans la mesure où les données dont on dispose inclinent à penser que le fait de concentrer toutes les capacités de recherche sur un petit nombre de centres est susceptible « d'aspirer » l'innovation et de la faire disparaître des régions. On trouve dans la Lambert Review of Business-Industry Collaboration (2003, p. 6) l'avertissement suivant :

« [...] la proximité a son importance quand on parle de collaboration entre l'entreprise et l'Université. Les PME notamment peuvent difficilement collaborer avec une section de recherche qui se trouve à l'autre bout du pays. Si l'on continue de concentrer les ressources sur un petit nombre de départements pratiquant une recherche de niveau mondial, la collaboration entreprise-Université va probablement en souffrir au Royaume-Uni. »

D'autres études suggèrent l'existence d'un horizon d'événement<sup>5</sup> significatif : les transferts de savoir et de technologie : les plus importants interviennent dans un rayon de 50 kilomètres. Dans une étude sur l'économie de la Suède, on fait valoir que l'accès/participation à la société du savoir dépend essentiellement de la proximité géographique par rapport à l'expertise de recherche ou de savoir (Lindbeck *et al.*, 1994), tandis qu'un rapport de l'Office allemand des brevets révèle que les dépôts de brevets sont très souvent le fait de personnes qui prennent modèle sur « ce qui se faisait déjà » dans leur voisinage immédiat. La Silicon Valley en est un très bon exemple. Les établissements d'enseignement supérieur (leur personnel, universitaire ou non universitaire, leurs étudiants et leurs diplômés) sont de gros créateurs de richesse, des producteurs de nouveaux savoirs et de nouveaux emplois dans les industries du savoir, enfin des consommateurs de produits et de services, si bien qu'ils jouent un rôle de premier plan au sein de la « région apprenante » ou de « l'économie créative » (voir Florida, 2002). Si l'on veut élargir l'accès et la participation à la société du savoir, il n'est pas absurde de vouloir associer l'ensemble des EES à la production et à la diffusion du savoir. Or, parmi les EES ayant participé à l'étude de l'OCDE, seuls ceux de la Suède et du Danemark semblent véritablement partisans du lien traditionnel entre enseignement et recherche.

Il importe que les pouvoirs publics interviennent pour permettre aux EES d'exploiter librement leur potentiel, et ce en levant les obstacles, dans le domaine de la législation ou de la gouvernance, qui privent les universités de la possibilité de saisir les occasions qui se présentent. Il faut par ailleurs qu'ils dépassent l'opposition, propre au XXI<sup>e</sup> siècle, entre enseignement et formation, et qu'ils adoptent une optique transversale et interdisciplinaire. Il convient aussi d'envisager des mesures et des initiatives « globales » ciblées qui élargissent la participation à la société du savoir dans le cadre d'une stratégie socio-économique nationale équilibrée. Il s'agit de promouvoir et de

soutenir les partenariats entre le monde universitaire, le monde de l'entreprise, le secteur public et les collectivités locales, mais aussi la coproduction des connaissances et des idées et l'innovation. Ces partenariats doivent partir des dispositifs d'innovation nationaux et européens et les faire coopérer en y intégrant les éléments et les relations qui entrent dans la création, la préservation, la transmission et l'application des connaissances. Au nombre des mesures concrètes figure la mise en place d'un dispositif ciblé de financement et d'incitation visant à maintenir un large champ d'activité pour la recherche, dispositif qui devra prévoir des partenariats entre l'Université et l'entreprise ou la collectivité locale, des projets régionaux ou infranationaux de type interdisciplinaire ciblés et une collaboration avec d'autres établissements. Le bilan de la dotation par clé de répartition est mitigé, notamment parce que l'on juge fréquemment qu'une telle formule renforce les aberrations existantes en matière de différence de statut entre établissements.

### **Rattraper le retard**

Les établissements d'enseignement supérieur éprouvent tous des difficultés à évoluer au sein d'un environnement global de plus en plus concurrentiel, mais les nouveaux EES sont confrontés de surcroît à des problèmes spécifiques liés au fait qu'ils n'en sont pas encore au même stade de développement que les universités établies ayant atteint la maturité. Au nombre des difficultés, figurent : des installations ou des infrastructures mal adaptées, l'absence d'une capacité ou d'une compétence de recherche, les problèmes d'emploi et de carrière, le financement des filières (plus) récentes, etc. Ces facteurs créent une distorsion dans la concurrence, notamment lorsqu'il s'agit d'accéder aux financements. Il arrive que les pouvoirs publics prévoient une dotation spécifique à l'intention des nouveaux venus qui veulent « rattraper leur retard », mais sa durée et son montant sont souvent trop réduits pour permettre de combler l'écart. Les mesures et les initiatives publiques doivent passer dans les deux cas par un investissement significatif. Mais les pouvoirs publics doivent se garder en l'occurrence d'appliquer mécaniquement les normes qui se sont progressivement mises en place pour les établissements traditionnels en ce qui concerne les dépenses de fonctionnement et d'équipement. Ils doivent au contraire encourager les EES à montrer l'exemple et à innover au plan du développement de l'infrastructure, de la planification et de la stratégie de partenariat ou des évaluations comparatives réalisées dans un souci de transparence.

### **Soutenir la diversité**

De nombreux EES ont le sentiment que la tradition des universités et des disciplines bien établies, l'expérience propre des décideurs et l'origine unique

du financement ou sa réduction progressive tendent à leur imposer une définition standardisée de l'activité universitaire et de l'activité de recherche. Dès les années 60, Reisman (dans Shattock, éd., 1996) avançait l'idée que l'imposition d'une norme nationale par le biais du mécanisme de financement et par le système d'examen externe avait sans le vouloir instauré au sein de pays comme le Royaume-Uni une conception quasi monolithique qui ne facilitait pas l'adoption de modèles alternatifs ou différents. De nos jours, les dispositifs d'évaluation fournissent des points de repère chiffrés qui ont certes leur utilité, mais qui par ailleurs font office de « vigiles », placés là pour filtrer les nouveaux chercheurs, les nouvelles disciplines et même les nouveaux EES en général. Les études technologiques prévisionnelles jouent un rôle similaire et exercent une contrainte sur les domaines d'investigation, les idées nouvelles ou les nouvelles théories en privilégiant certains types de résultats « universitaires » et en pesant sur le programme de recherche de l'enseignement supérieur, sommé de donner la préférence aux « demandes spécifiques à court terme des acheteurs de la recherche appliquée ».

Une telle contraction des domaines de la recherche et du nombre de leurs acteurs va à l'encontre de notre conception de la production et de la diffusion du savoir. On s'accorde généralement à dire aujourd'hui que les EES sont des organisations à forte intensité de savoir et qu'en cette qualité ils jouent un rôle important dans le processus national d'innovation et plus généralement dans l'économie globale. La multiplication des échanges entre l'Université et le monde de l'économie occupe donc une place de choix sur l'agenda politique des pays de l'OCDE et d'autres pays. Le fait de privilégier, comme on le fait actuellement, la production de savoir de Mode 2 (Gibbons et al., 1994) constitue de fait une reconnaissance formelle de l'importance stratégique et intellectuelle de la collaboration et du travail interdisciplinaire débouchant sur des applications utilisables. Cette formule, qui passe par des partenariats externes, notamment avec la collectivité locale, est désormais pratiquée par de nombreux EES de création récente, qui, dans ce domaine, montrent la voie. Compte tenu de ces arguments, on peut dire que la contribution de l'enseignement supérieur à la production du savoir va bien au-delà de la conception traditionnelle selon laquelle les découvertes miraculeuses de la (coûteuse) recherche fondamentale seraient à mettre au crédit des universités pratiquant une recherche intensive.

Les critères de l'excellence ou de la réussite au sein de la nouvelle économie n'étant pas encore définis de manière très précise, les pouvoirs publics doivent envisager d'adopter une panoplie de mesures visant à faciliter et à soutenir véritablement la recherche et l'innovation et à appuyer la mission des établissements. Les exercices d'étalonnage comparatif méritent une actualisation systématique, accompagnée du financement approprié, qui permette de prendre en compte le rôle de la recherche (fondamentale/

appliquée), de la pratique professionnelle et de la création, mais aussi des activités dans le domaine de la connaissance et du transfert de technologie. Cela implique que l'on reconnaisse l'existence de l'innovation dans le domaine des lettres, des sciences humaines et des arts. Les industries de la culture<sup>6</sup>, y compris le stylisme, représentent ainsi l'un des secteurs de croissance majeurs en Europe, mais ce secteur est dans une large mesure ignoré des instances de financement. Selon une personne ayant participé à l'étude précédemment évoquée :

« [...] il existe une multitude de thèmes intéressants, voire importants, qui mériteraient une recherche ne mobilisant pas de gros équipements et financée sur le budget de fonctionnement... Les universités, leurs étudiants et la qualité de leur enseignement auraient beaucoup à gagner à voir se mettre en place à grande échelle un dispositif permettant de financer une recherche à bas coût. »

Les EES et les disciplines d'apparition récente ont essentiellement besoin d'un capital d'amorçage et d'un financement ciblé étalé sur une durée suffisamment longue.

## Exploiter le potentiel

Tout porte à croire désormais que les industries de la connaissance détiennent la clé de la croissance économique et qu'à contrario « les pays possédant le savoir vont avoir une croissance plus rapide que les pays moins bien lotis.[...] » (Best, 2001, p. 15). Compte tenu du lien entre la production de savoir d'un pays et son positionnement global, le développement des capacités de recherche et des domaines de recherche est devenu un problème stratégique, tant pour les établissements que pour les nations. Dans un environnement aussi marqué par l'intensité de la recherche et de la concurrence, les EES se trouvent désormais sur la sellette. Porter et son losange de l'avantage compétitif mettent en évidence la relation complexe entre la mission de l'établissement et les contraintes politiques. Les mesures et la stratégie des établissements doivent tenir compte de la situation nationale, du niveau de maturité atteint et du cadre culturel et politique, notamment de l'optique partisane et idéologique. Il en résulte une tension entre la mission de l'établissement et les contraintes politiques, si bien que les desiderata des établissements et ceux des pouvoirs publics ne coïncident pas nécessairement. De nombreux EES donnent ainsi l'impression de ne reculer devant aucun moyen, y compris détourné, pour mener une activité de recherche.

De nombreux EES (récents) ont été créés pour répondre aux besoins locaux et régionaux et pour « assurer la rétention d'actifs ayant un bon niveau de formation ». Dans certains cas, il leur était demandé uniquement



d'enseigner, mais en faisant une large place aux connaissances et aux applications susceptibles d'intéresser l'économie. Certains ont été autorisés à avoir une modeste activité de recherche, mais cantonnée (exclusivement) au développement et au conseil. Au fil du temps, et compte tenu de l'incidence globale de la société du savoir, ce qui n'était au départ qu'un engagement de leur part à transmettre « des qualifications présentant un intérêt pour l'économie et l'industrie » ou à veiller à ce que « les activités universitaires soient en phase avec le développement économique de la région » se confond désormais avec l'offre de qualifications de haut niveau et d'une capacité de recherche en développement (Proposition 1).

Selon Brennan, la culture de la recherche comporte deux volets. On a d'un côté la recherche en tant qu'activité de l'établissement, qui vise à préserver la rigueur intellectuelle au sein de l'établissement et des unités qui le composent. On a de l'autre la recherche en tant que composante du *dispositif national de R-D*, qui prend en compte les problèmes de commercialisation, d'avantage national social et économique et de compétitivité. Les établissements capables d'allier ces deux activités atteignent en général l'excellence sur le plan international. Leurs actions de recherche bénéficient de crédits importants. Inversement, ceux qui se consacrent exclusivement ou essentiellement à la première de ces deux activités éprouvent généralement des difficultés ne serait-ce que pour maintenir un « niveau modeste de recherche efficace » (cité dans Turpin et al., 1996, p. 28). Dans de nombreux cas, la réussite au niveau national ou international passe par une recherche de pointe et une innovation dans les nouveaux domaines (interdisciplinaires), confortées par des développements technologiques et en partenariat avec l'industrie et la collectivité locale. On peut même se demander si les partenariats et les transferts de savoir et de technologie prônés par les décideurs peuvent ou pourront voir le jour sans constitution d'une expertise par le biais de la recherche (Propositions 2 et 3).

De nombreux EES (récents) se heurtent à des « barrières d'entrée » spécifiques liées à leur infrastructure, qui se caractérise par une base de ressources et un champ de production/d'activité relativement modestes. Ils sont souvent confrontés à un mécanisme de décision politique et de financement défavorable. Les prestataires traditionnels ont en commun un certain nombre d'avantages compétitifs, alors que les nouveaux venus sont désavantagés par leur apparition tardive sur un marché très encombré. Les barrières d'entrée sont de plus en plus difficiles à franchir; l'écart se creuse entre les EES bien dotés en termes de recherche/savoir et les EES plus mal lotis, ainsi qu'entre leur corps enseignant et leurs étudiants. On ne saurait raisonnablement partir du principe que l'ensemble des EES et de leurs enseignants doivent avoir le même niveau d'activité dans le domaine de la recherche, mais il est absolument essentiel d'identifier les établissements/enseignants qui sont en

mesure de faire de la recherche, ceux qui doivent en faire et le type de recherche à mener. Si les EES sont censés jouer un rôle de facilitateurs/moteurs du développement, on ne voit pas au nom de quoi « la recherche devrait être totalement absente de la filière professionnelle ou du premier cycle, ce qui implique qu'un établissement post-secondaire sur deux au bas mot serait cantonné dans une fonction exclusive d'enseignement » (Clark, 1995, p. 244) (Propositions 4 et 5).

Au fil des années, « de nombreux EES, notamment les plus anciens, en sont venus à jouer un rôle essentiel dans le processus de constitution de la nation et de formation d'une identité nationale » (OCDE, 1999, p. 25). Pour Florida (2002, pp. 290-293), les EES assurent trois fonctions liées : centres de recherche de pointe, pôle d'attraction pour le talent et médiateurs d'un environnement ouvert sur l'avenir et tolérant. L'EES occupe donc une position centrale et il doit impérativement avoir des échanges avec la communauté, qui possède « la capacité d'absorber et d'exploiter l'innovation et les technologies » qu'il génère plutôt que de chercher à concentrer les ressources sur un nombre réduit d'établissements, on devrait donc envisager un développement de l'enseignement supérieur qui viendrait s'intégrer dans une stratégie spatiale globale. Si les pouvoirs publics veulent véritablement que le développement social et économique soit équilibré, et conforme aux exigences du XXI<sup>e</sup> siècle, ils doivent intervenir de manière positive au niveau politique.

En conclusion, les EES se trouvent au cœur d'un réseau complexe de relations dont le destin est soumis à des fluctuations qu'ils ne contrôlent pas toujours. La stratégie et les mesures adoptées par les pouvoirs publics peuvent soit les épauler soit les freiner. Comme le fait remarquer l'un des participants :

« Qu'elle agisse dans un sens ou dans l'autre, la stratégie des pouvoirs publics a toujours une extrême importance. Elle intervient favorablement au niveau du budget des universités, qui est déterminé pour une part importante par la performance de recherche face à la concurrence. Elle est par ailleurs pénalisante dans la mesure où les pouvoirs publics nous considèrent comme une université nouvelle et ne nous poussent pas à faire beaucoup de recherche (ce qui retentit indirectement sur notre financement). »

« Le fait pour un établissement d'être reconnu comporte à la fois des avantages et des inconvénients. L'industrie nous considère comme l'université la plus accessible et donc elle nous attribue l'essentiel des fonds qu'elle destine à la recherche. Les pouvoirs publics, à qui ce fait n'a pas échappé, ne nous accordent pas une dotation de recherche suffisante, car ils ont le sentiment que l'essentiel de nos besoins est couvert par l'industrie. »

Le losange de Porter montre que l'éventualité d'un goulet d'étranglement est bien réelle dès l'instant où les différentes facettes « ne se renforcent pas les unes les autres ». Il incline par ailleurs à penser que les options retenues par l'action publique ont beaucoup d'importance et que la performance d'un établissement ne saurait s'expliquer uniquement dans le cadre de l'échec du marché. Le fait de pousser les EES de création récente à s'engager dans une action de recherche et à obtenir des crédits par voie de concours sans leur donner les ressources indispensables revient à les faire participer à un jeu dans lequel ils partent battus d'avance. L'effet de l'intervention publique est double : 1) elle renforce ou introduit une dichotomie entre établissements; 2) elle privilégie les définitions traditionnelles de la recherche et ne se préoccupe pas des conséquences du nouveau mode de production du savoir. Il s'agit de se demander si la recherche de niveau mondial est l'apanage des universités de classe mondiale et si les experts de niveau mondial se trouvent exclusivement dans les universités de classe mondiale. Si la réponse apportée n'est pas la bonne, les EES et les pouvoirs publics risquent de se retrouver en position difficile.

L'auteur :

Dr Ellen Hazelkorn  
 Faculty of Applied Arts  
 Dublin Institute of Technology  
 Rathmines Road  
 6 Dublin  
 Ireland  
 E-mail: [Ellen.Hazelkorn@dit.ie](mailto:Ellen.Hazelkorn@dit.ie)

## Notes

1. Je remercie Merle Jacob qui m'a suggéré ce terme.
2. Les citations non attribuées sont extraites des réponses fournies par les EES, dont l'anonymat a été préservé à leur demande.
3. Le terme « glocal » provient d'un slogan du mouvement écologiste : penser globalement – agir localement.
4. Je remercie Katy Bindon et Noel Lindsay de leurs remarques sur ce point.
5. **N.d.T.** : En astrophysique, l'horizon d'événement désigne la limite spatiale à partir de laquelle le jeu des forces gravitationnelles empêche toute information sur les événements survenant « à l'intérieur » d'un trou noir de parvenir au monde extérieur.
6. De nos jours, ces industries, telles qu'elles sont définies dans le *Programme communautaire en faveur des zones frontalières (INTERREG)*, le *programme Technologies pour la société de l'information (IST)* et *Culture 2000*, comptent parmi les plus importants producteurs de richesse ou sources d'emplois en Europe. Des

études récentes montrent que 7.2 millions d'actifs travaillent à la production de produits et services culturels, soit 4.6% du total des emplois. Voir Exploitation et développement du potentiel d'emploi du secteur culturel à l'ère de la numérisation, Commission européenne, Emploi et affaires sociales, 2001; Service londonien (1999) de *Creative Energy*, gouvernement du Royaume-Uni; gouvernement du RU (1999) *Creative Industries – a mapping document for the Creative Industry*, Londres. Voir aussi Brown, 2004, p. 16 : « Des rapports commandés par les Services du Grand Londres, il ressort que le secteur des industries de la création est le troisième employeur londonien et le second en termes de sources d'emploi; il ajoute tous les ans £21 milliards à la production et son rythme de croissance est supérieur à celui des autres activités. » Voir également Florida, 2002, en particulier pp. 44-46.

## Références

- Best, M. H. (2001), *The New Competitive Advantage. The Renewal of American Industry*, Oxford University Press, Oxford.
- Boyer, E. L. (1990), *Scholarship Reconsidered. Priorities of the Professoriate*, Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, New York.
- Brown, R. (2004), « Why I believe Lambert is out of touch with modern industry », *Times Higher Educational Supplement*, 4 juin, p. 16.
- Clark, B. (1995), *Places of Inquiry. Research and Advanced Education in Modern Universities*, University of California Press, Berkeley.
- Clark, B. R. (1996), « Diversification of Higher Education: Viability and Change » in V. L. Meek, L. Goedegebuure, O. Kivinen and R. Rinne (éds), *The Mockers and Mocked: Comparative Perspective on Differentiation, Convergence and Diversity in Higher Education*, IAU Press/Elsevier Science, Londres.
- Coaldrake, P. et L. Stedman (1999), *Academic Work in the Twenty-first Century*, Higher Education Division, DETYA, Australia, [www.detya.gov.au/highered/pubgen/pubsauthor.htm](http://www.detya.gov.au/highered/pubgen/pubsauthor.htm).
- Curran, P. J. (2000), « Competition in UK Higher Education: Competitive Advantage in the Research Assessment Exercise and Porter's Diamond Model », *Higher Education Quarterly*, vol. 54, n° 4, pp. 386-410.
- Delanty, G. (1998), « The idea of the university in the global era: from knowledge as an end to the end of knowledge? » *Social Epistemology*, vol. 12, n° 1, pp. 3-25.
- Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York.
- Geiger, R. L. (1993), *Research and Relevant Knowledge. American Research Universities Since World War II*, Oxford University Press, NY and Oxford.
- Gibbons, M. (2002), « Excellence in Higher Education: a niche for the new universities », document présenté à la conférence New Generation Universities, Sydney, Australie, juin.
- Gibbons, M., C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott et M. Trow (1994), *The new production of knowledge*, Sage Londres.
- Gutiérrez, J. (1996), « The 1994 Columbus Seminar on Research Management » in M. Carpenter (éd.), *The Management of Research in HEIs*, Cre-Columbus-UNESCO, Paris, pp. 15-23.

- Hazelkorn, E. (2003), « Growth Strategies and Intellectual Capital Formation in New and Emerging HEIs » in S. Kwiatkowski et J. Sadlak (éd.), *Knowledge café for Intellectual Entrepreneurship through Higher Education*, UNESCO European Centre for Higher Education (UNESCO-CEPES)/Léon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management, Varsovie.
- Hazelkorn, E. (2004), « Développer une activité de recherche : défis qui attendent les retardataires et les nouveaux venus », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, OCDE, vol. 16, n° 1, pp. 119-138.
- Hazelkorn, E. (2005), *La gestion de la recherche universitaire – Développer la recherche dans les nouveaux établissements*, OCDE, Paris, à paraître.
- King, B. (2002), « Two sides of one coin », *Times Higher Educational Supplement*, 13 décembre.
- Lambert Review of Business-University Collaboration* (2003), « Executive Summary », HMSO, Londres, Royaume-Uni.
- Lindbeck, A., P. Molander, T. Persson, O. Petersson, A. Sandmo, B. Swedenborg et N. Thygesen (1994), *Turning Sweden Around*, Cambridge, MIT Press, Cambridge.
- Lundvall, B-Å (1992), « Introduction » in B-Å Lundvall (ed.) *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Londres, Pinter, p. 2.
- Meek, V. L. et A. O'Neill (1996), « Diversity and Differentiation in the Australian Unified National System of Higher Education » in L. Meek et al., *op. cit.*
- OCDE (1999), *Les établissements d'enseignement supérieur face aux besoins régionaux*, Paris.
- O'Malley, E. (1989), *Industry and Economic Development. The Challenge for the Latecomer*, Gill et Macmillan, Dublin.
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, Londres.
- Price, C. (1996), « Elegant and Democratic Values: How will the new English Universities Gel? » in M. Shattock (éd.), *The Creation of a University System*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 240-259.
- Reisman, D. (1996), « Notes on New Universities: British and American » in M. Shattock (ed.), *op. cit.*, pp. 142-159.
- Schimank, U. et M. Winnes (2000), « Beyond Humboldt? The relationship between teaching and research in European university systems », *Science and Public Policy*, vol. 27, n° 6, pp. 397-408.
- Slaughter, S. et L. Leslie (1997), *Academic Capitalism. Politics, Policies and the Entrepreneurial University*, Johns Hopkins Press, Baltimore.
- Turpin, T., S. Garrett-Jones, N. Rankin et D. Aylward (1996), *Patterns of Research Activity in Australian Universities*. Rapport n° 47. National Board for Government, Education and Training. Australian Research Council. Australian Government Publishing Service. [www.arc.gov.au/publications/arc\\_pubs/96\\_26.pdf](http://www.arc.gov.au/publications/arc_pubs/96_26.pdf).
- Zajkowski, M. E. et S. R. Dakin (1997), « Leadership in the University Research Centre: Two Australian Cases », *Journal of Institutional Research in Australia*, vol. 6, n° 2, pp. 1-2.

## Renseignements destinés aux personnes désirant soumettre un article

La revue *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur* est publiée en français et en anglais et les articles doivent être rédigés dans une de ces deux langues. Les auteurs sont priés de ne soumettre que des articles qui n'ont pas déjà été publiés.

### Critères de sélection

La revue est d'abord destinée à ceux qui sont concernés par l'administration et la gestion des établissements d'enseignement supérieur. C'est pourquoi les articles doivent s'intéresser à des questions en rapport avec la politique et la pratique de direction de l'enseignement supérieur. Les contributions devront cependant aller au-delà d'une simple description de ce qui existe ou d'une prescription de ce qui devrait être; de tels articles peuvent cependant être acceptés s'ils permettent des généralisations dans des contextes différents de celui dans lequel ils ont été écrits. Bien que les articles consacrés à l'élaboration de théories en soi aient normalement leur place dans des revues plus spécifiquement universitaires, les contributions resituant les pratiques dans une approche théorique seront prises en considération.

Les autres critères se réfèrent à la clarté de l'expression et de la pensée. *Les titres des articles doivent être aussi brefs que possible.*

### Présentation matérielle

\*\* Il est préférable de transmettre les articles sous forme électronique. Les auteurs sont priés de soumettre leurs articles en **trois exemplaires**, s'il s'agit d'une présentation sur papier.

*Longueur* : en règle générale, les articles ne dépasseront pas 15 pages (en simple interligne), figures et références incluses (environ 5 000 mots).

*La première page* : avant le texte principal, la première page devra porter, selon l'ordre suivant, le titre de l'article et le nom, l'établissement et le pays de l'auteur (des auteurs).

*Résumé* : le texte principal sera précédé d'un résumé de l'ordre de 100 à 200 mots décrivant le contenu de l'article.

*Citations* : les longues citations seront présentées en simple interligne avec un retrait de sept espaces.

*Notes* : les auteurs sont priés de *ne pas utiliser* des notes de bas de pages et d'incorporer toute référence explicative dans le texte lui-même. Les notes jugées indispensables seront regroupées en fin de texte.

*Tableaux et illustrations* : toutes les statistiques sous forme de tableau devront être précédées du terme centré « Tableau ». Chaque illustration non tabulaire s'intitulera « Figure ». Les sources seront toujours citées.

*L'adresse de l'auteur* (des auteurs), y compris l'adresse électronique, sera indiquée en fin d'article.

*Références dans le texte* : Vidal et Mora (2003) ou Bleiklie *et al.* (2000) pour un ouvrage écrit par plus de trois auteurs. Cependant, il conviendra de citer les noms de tous les auteurs dans la liste des références qui apparaîtra à la fin de l'article.

*Références à la fin de l'article* : les références sous forme de liste alphabétique par nom d'auteur apparaîtront dans la section « Références ». Exemples de références :

- Pour les périodiques : Kogan, M. (2004), « L'enseignement et la recherche : quelques questions fondamentales », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, vol. 16. n° 2, pp.9-20.
- Pour les livres : Connell, H. (dir. pub.) (2004), *La gestion de la recherche universitaire – Relever le défi au niveau des établissements*, OCDE, Paris.

### La lettre de transmission

La lettre accompagnant l'article soumis devra fournir une adresse complète et un numéro de téléphone. Si l'article a été rédigé par plusieurs auteurs, l'un d'entre eux sera désigné comme chargé de liaison pour les échanges de correspondance.

### Exemplaires de la revue à titre gracieux

Chaque auteur recevra, à titre gracieux et dans la langue originale, deux exemplaires du numéro de la revue où figure son article.

Les personnes qui souhaitent soumettre un article l'enverront à :

Le Rédacteur en chef  
Politiques et gestion de l'enseignement supérieur  
OCDE/IMHE  
2, rue André-Pascal  
75775 Paris Cedex 16  
France  
[imhe@oecd.org](mailto:imhe@oecd.org)

## Table des matières

<b>Comment définir l'université du XXI<sup>e</sup> siècle ?</b>	
<i>Brian D. Denman</i> .....	9
<b>Repenser l'université sans la vider de son sens : engagements externes et transformations internes de l'université dans l'économie du savoir</b>	
<i>Michael Harloe et Beth Perry</i> .....	31
<b>L'établissement confronté aux contraintes politiques : comment lui permettre d'exploiter son potentiel</b>	
<i>Ellen Hazelkorn</i> .....	47
<b>Gérer les tensions entre recherche et enseignement</b>	
<i>Anne-Marie de Jonghe</i> .....	69
<b>Renforcer la capacité de recherche et de transfert de savoir des universités : les instruments politiques employés par les pouvoirs publics</b>	
<i>Grant Harman</i> .....	85
<b>La Ligue IDEA : une nouvelle approche de l'internationalisation au sein de la société du savoir</b>	
<i>H.G. Büttner</i> .....	103
<b>La constitution en société de l'université nationale au Japon – Premières réactions des nouvelles organisations universitaires</b>	
<i>Jun Oba</i> .....	119
<b>La gestion des relations avec l'industrie : le cas des universités brésiliennes</b>	
<i>Maria Alice Lahorgue</i> .....	141



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 (2005), « L'établissement confronté aux contraintes politiques : Comment lui permettre d'exploiter son potentiel », *Higher Education Management and Policy*, vol. 17/2.

DOI: <https://doi.org/10.1787/hemp-v17-art10-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](mailto: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](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).